



**HAL**  
open science

**Le rapport espace/activité au cœur du processus  
d'appropriation des nouveaux espaces de travail : du flex  
office aux environnements de travail basés sur l'activité  
(activity-based workspaces)**

Chiara Lai

► **To cite this version:**

Chiara Lai. Le rapport espace/activité au cœur du processus d'appropriation des nouveaux espaces de travail : du flex office aux environnements de travail basés sur l'activité (activity-based workspaces). Psychologie. HESAM Université, 2023. Français. NNT : 2023HESAC048 . tel-04610030

**HAL Id: tel-04610030**

**<https://theses.hal.science/tel-04610030v1>**

Submitted on 12 Jun 2024

**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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE  
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

# THÈSE

présentée par : **Chiara LAI**

soutenue le : 18 décembre 2023

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Psychologie et Ergonomie**

Spécialité : **Psychologie**

## **Le rapport espace/activité au cœur du processus d'appropriation des nouveaux espaces de travail**

**Du *flex-office* aux environnements de travail basés  
sur l'activité (*activity-based workspaces*)**

THÈSE dirigée par :

**M. BOBILLIER CHAUMON Marc-Éric**

et co-encadrée par :

**Mme. IANEVA Maria**

### **Jury**

**Mme Christine LAGABRIELLE**, Professeure, Université de Toulouse

**Mme Cécile VAN DE LEEMPUT**, Professeure, Université Libre de Bruxelles

**M. Gérard VALLÉRY**, Professeur émérite, Université d'Amiens

**Mme Audrey ABITAN**, Docteure, Responsable R&D, Colliers France

**Mme Frédérique MIRIEL**, Directrice Conseil, Colliers France

Rapporteuse

Rapporteuse

Examineur

Invitée

Invitée

*Zaza manasa tanana.*

# Remerciements

Cette liste n'est pas exhaustive.

Mes remerciements s'adressent dans un premier temps à ma co-direction de thèse, Marc-Éric Bobillier Chaumon et Maria Ianeva.

À Marc-Éric, pour cet énième travail (le plus conséquent) que vous avez accompagné. Pour le rôle que vous avez joué, depuis quelques années maintenant, dans mon parcours. Pour, votre soutien, votre encadrement et les multiples opportunités.

À Maria, pour tout. Pour ton accompagnement régulier, intéressé et bienveillant. Pour tes remarques, encouragements et ouvertures qui m'ont tant de fois poussée à aller au-delà. Pour les évidences bousculées, les déplacements générés et mon regard renouvelé.

Je remercie ensuite mes encadrantes côté entreprise, Audrey Abitan et Frédérique Miriel.

À Audrey. Si j'ai pu trouver un équilibre entre ancrage dans l'entreprise et maintien de ma posture de chercheuse, c'est grâce à toi. Merci pour ta bienveillance, ta clairvoyance et ta confiance.

À Frédérique pour le temps (si précieux) consacré à mes travaux, pour ton intérêt appuyé pour mes résultats et pour ton soutien dans mes différentes actions.

Aux équipes de Colliers, au pôle R&D, à l'équipe Workplace Change, au Département Stratégie & Innovation. Aux architectes, chef.fes de projet, infographistes, etc.

À Gérard Valléry et à Pascal Ughetto, membres de mon comité de suivi de thèse.

Aux membres de mon jury, Gérard Valléry (de nouveau), Christine Lagabrielle et Cécile Van De Leemput pour l'intérêt et le temps accordés à ce travail.

À tous les professionnels et professionnelles rencontré.es, interrogé.es, observé.es au cours de ces dernières années et qui sont au cœur de ce travail.

Au collectif de doctorant.es. Pour les échanges, le soutien. Pour vos travaux qui ont contribué à alimenter le mien. Une pensée particulière pour Giuseppe, Juliette et Priska.

À Véro, Christie et Xico, pour mon escapade torontaise, et la redécouverte.

À mon père, toujours fort.

Une pensée particulière pour ma mère, combattante sur tous les fronts.



À Guide Suprême, depuis toujours, acharné contributeur de l'ombre.

À mes ami.es, pour les précieuses évasions de l'espace de la thèse. À Lisa, Christelle et Tania.

À Cthulhu, démon des Enfers et Dixie Dixit, impératrice pirate.

À Benjamin, pour être là, avec moi.

Un hommage enfin aux espaces de mon activité. Au Creux, à ma chaise Ikea et à mon bureau Le Bon Coin. Aux TGV, métros, bus et rues. À la salle silence du 5<sup>ème</sup>, la salle doctorante du 4<sup>ème</sup> et au vieil ascenseur du Cnam Gay Lussac. Etc.

Ma dernière pensée s'adresse à mes grands-mères. Je leur dédie ce travail.

## Résumé

Cette thèse Cifre s'ancre dans le cadre d'une recherche-intervention menée au sein d'une entreprise de conseil en immobilier. Elle s'intéresse aux nouveaux espaces de travail dits « flexibles » (flex-office, environnement de travail dynamique etc.), que nous désignons par le terme *activity-based workspaces* (ABW) ou espaces de travail « basé sur l'activité ». Ces configurations couvrent une même organisation spatiale générique : des postes de travail mutualisés et non attribués, disposés au sein de plateaux ouverts et qui mettent à la disposition des travailleurs et des travailleuses un lot de ressources spatiales mobilisables par les individus et les collectifs pour soutenir leur activité. Ces espaces se basent donc sur la promesse d'une adéquation entre espace et activité, tout en véhiculant une vision prescriptive du travail et de la manière dont il doit être fait.

Dans une perspective historico-culturelle de l'activité, nous mobilisons les approches des théories de l'activité (Clot, 1999 ; Engeström, 1987/2014) et de la cognition située (Lave, 1988) pour appréhender l'appropriation comme un mouvement de (re)construction de l'activité du sujet, ancré dans la situation au sein de laquelle il agit, qui est historiquement constituée par son action. Dans ce cadre, comment le processus d'appropriation de ces nouveaux espaces de travail par leurs utilisateurs se trouve-t-il impacté ou reconfiguré ? En quoi la mise en tension du rapport entre espace et activité, inhérente aux principes de fonctionnement de ces nouvelles formes de bureaux (Ianeva, et al., 2021) met-elle en forme voire à l'épreuve ce processus d'appropriation ? Comment dès lors concevoir des espaces qui soient des ressources pertinentes pour les sujets et leur activité ?

Dans une démarche compréhensive et qualitative, cette thèse s'intéresse dans un premier temps au processus de conception des ABW, et explore la manière dont les concepteurs appréhendent et intègrent le rapport espace/activité dans la construction de la proposition spatiale et de ses principes de fonctionnement (première étude empirique). Ensuite, elle s'intéresse aux utilisateurs des ABW, et à la manière dont (i) ils mobilisent ces solutions spatiales dans le cours de leur activité et dont (ii) ces solutions spatiales redéfinissent les contours de leurs actions par le prisme du modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) (deuxième étude empirique). Enfin, nous présentons le processus de construction d'un outil de conception basé sur la méthode de la simulation (Van Belleghem, 2018). Son objectif est d'interroger les transformations des pratiques et des représentations des concepteurs et utilisateurs en lien avec

les ABW, qui permette d'ancrer le discours qui accompagne ces ABW dans le rapport espace/activité (troisième étude empirique).

Nos résultats rendent compte de (i) la manière dont les acteurs de la conception de ces nouveaux espaces de travail intègrent le rapport entre espace et activité comme un objet de travail pour penser les futurs espaces ; et (ii) la manière dont ce rapport entre espace et activité est saisi et remodelé par les utilisateurs finaux en situation de travail. L'appropriation de ces espaces se développe donc dans un mouvement dialectique où les actions de transformation de l'espace redéfinissent les contours de la cognition et de l'action.

Penser l'appropriation comme un processus de (ré)articulation du rapport entre espace et activité ancré au cœur des situations de travail des sujets peut donc se révéler être un objet opérant pour outiller les psychologues du travail-intervenants dans l'accompagnement des transformations des cadres physiques et temporels du travail des professionnels.

Mots-clés : flex office, activity-based workspaces, appropriation, conception, simulation, recherche-intervention.

## Abstract

This Cifre PhD is part of a research-intervention conducted within a real estate consulting firm. It focuses on new "flexible" workspaces (flex-office, dynamic work environment, etc.), which we refer to as activity-based workspaces (ABW). These configurations cover a single generic spatial organization: shared, unallocated workstations, arranged within open platforms and providing workers with a range of spatial resources that can be mobilized by individuals and collectives to support their activity. These workspaces are thus based on the promise of a fitting relationship between space and activity, while at the same time conveying a prescriptive vision of work and how it should be done.

Based on a cultural-historical perspective on activity, we mobilize the approaches of activity theory (Clot, 1999; Engeström, 1987/2014) and situated cognition (Lave, 1988) to approach appropriation as a movement of (re)construction of the subject's activity, anchored in the situation in which he or she acts, which is historically constituted by his or her action. From this perspective, how is the process of appropriation of these new workspaces by their users impacted? How does the tension between space and activity, inherent in the operating principles of these new forms of office (Ianeva, et al., 2021), shape or even challenge this process of appropriation? How, then, can we design spaces that can constitute relevant resources for subjects and their activity?

Using a comprehensive, qualitative approach, this thesis first looks at the ABW design process, and explores how designers apprehend and integrate the space/activity relationship in the construction of the spatial proposition and its operating mechanisms (first empirical study). It then focuses on ABW users, and how (i) they mobilize these spatial solutions in the course of their activity, and how (ii) these spatial solutions redefine the contours of their actions through the prism of the situated acceptance model (Bobillier Chaumon, 2016) (second empirical study). Finally, we present the construction process of a design tool based on the simulation method (Van Belleghem, 2021). Its aim is to investigate transformations in the practices and representations of designers and users in relation to ABWs, enabling the discourse that accompanies these ABWs to be anchored in the space/activity relationship (third empirical study).

Our results highlight (i) the way in which the designers of these new workspaces integrate the relationship between space and activity as an object of work when thinking about future spaces;

and (ii) the way in which this relationship between space and activity is grasped and reshaped by end-users in work situations. The appropriation process of these workspaces is thus to understand within a dialectical movement, in which actions to transform space redefine the contours of cognition and action.

Understanding appropriation as a process of (re)articulating the relationship between space and activity, which is anchored at the heart of subjects' work situations, may therefore prove to be an effective and operative tool for work and interveners psychologists involved in supporting transformations of the physical and temporal work frameworks.

Keywords: flex office, activity-based workspaces, appropriation, conception, simulation, recherche-intervention, intervention research.

# Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé.....	5
Abstract .....	7
Table des matières .....	9
Liste des tableaux.....	13
Liste des figures.....	14
Liste des annexes.....	17
Introduction.....	18
<b>Partie I. Cadre de la recherche .....</b>	<b>21</b>
Chapitre 1 - Contexte de la recherche .....	22
1.1.    Le conseil en immobilier : le cadre de la thèse Cifre .....	22
1.2.    Construction de la demande : vers une recherche-action destinée à outiller l'activité de conseil 23	
1.2.1.    Descriptif de Colliers et de notre positionnement au sein de l'entreprise.....	23
1.2.2.    La demande de l'entreprise : l'entrée par l'espace.....	25
1.2.3.    Construction de la question de recherche : l'entrée par l'activité .....	26
1.2.4.    Ancrage de la thèse sur le terrain et auprès des professionnels .....	27
1.3.    La posture de chercheuse en psychologie du travail au sein d'une entreprise de conseil..	29
Chapitre 2 - Cadre théorique.....	32
2.1.    L'articulation entre l'activité et la situation.....	33
2.1.1.    Les théories de l'activité : la médiation entre un sujet et son environnement .....	33
2.1.2.    Le rôle de la situation dans l'action.....	44
2.1.3.    La cognition située : appréhender le sujet agissant.....	53
2.2.    Concevoir et équiper des situations de travail pertinentes pour les sujets .....	59
2.2.1.    L'usage fonctionnel et rationnel .....	60
2.2.2.    Les théories de l'appropriation technologique : définir l'appropriation en lien avec les usages et pratiques.....	65
2.2.3.    Concevoir et simuler une situation de travail : processus d'appropriation .....	73
2.2.3.1.    La simulation au cœur de la conception constructive et distribuée .....	73
2.3.    L'aménagement des bureaux : le lien entre espace, travail et organisation.....	78
2.3.1.    Espace de travail et logiques de production : la gestion des corps .....	78
2.3.2.    Les « activity-based workspaces » (ABW) : l'espace comme outil de gestion .....	81
2.3.3.    Conclusion : les ABW du point de vue de la psychologie du travail.....	86

Chapitre 3 - Problématique et démarche de recherche : une perspective située et développementale pour penser l'appropriation .....	88
3.1. Problématique et objectifs de recherche : le rapport espace/activité pour opérationnaliser le concept d'appropriation .....	88
3.2. Démarche méthodologique générale .....	90
3.2.1. Volet 1 : Concevoir des ABW .....	90
3.2.2. Volet 2 : Prospector l'acceptation située des ABW .....	91
3.2.3. Volet 3 : Concevoir pour l'appropriation .....	92
3.3. Principes et outils méthodologiques mis en œuvre .....	94
3.3.1. Ethnographie du travail – l'ancrage sur le terrain .....	94
3.3.2. Méthodologies déployées dans l'ethnographie .....	95
Partie II. Résultats empiriques .....	97
Chapitre 4 - La conception des nouveaux espaces de travail ABW .....	98
4.1. Contexte d'intervention et méthodes d'immersion et d'analyse .....	99
4.1.1. Démarche exploratoire : comprendre les processus de conception des ABW .....	99
4.1.2. Ethnographie d'un projet de conception : <i>Etude de cas de l'entreprise AE</i> .....	106
4.2. Présentation des matériaux empiriques .....	117
4.2.1. La demande du client et la réponse du prestataire : le discours porté sur l'espace et l'activité .....	117
4.2.2. Du cadrage à la conception générale : construire une représentation de l'activité .....	121
4.2.3. La charte d'ambiance : comprendre et agir sur le rapport espace et activité .....	139
Chapitre 5 - L'appropriation des ABW : analyse des processus psychosociaux sous-jacents .....	156
5.1. Description des terrains mobilisés et des actions de recherche menées .....	157
5.1.1. Contexte d'intervention dans l'entreprise IT et démarche méthodologique .....	157
5.1.2. Description du contexte de l'entreprise Monetik et objectifs .....	166
5.2. Présentation des résultats .....	172
5.2.1. Choisir sa place selon l'activité : réinterpréter l'espace et ses règles d'usage .....	173
5.2.2. Fonctionnalité des espaces et activité : les ajustements face aux contingences de la situation .....	181
5.2.3. Sujet et espace de travail par activités .....	193
5.3. Discussion : l'appropriation comme activité d'ancrage dans la situation, médiatisée par le rapport entre espace et activité .....	198
5.3.1. Penser l'espace dans et par son activité .....	198
5.3.2. Faire de cette activité un objet à mettre au travail au sein des ABW .....	200
Chapitre 6 - Simuler le rapport espace et activité : démarche d'intervention .....	204
6.1. Méthodologie .....	206

6.1.1.	Démarche générale du processus de co-construction.....	206
6.1.2.	Construction du collectif pour le projet « Atelier de simulation ».....	207
6.1.3.	Déroulement du projet « Atelier de simulation ».....	209
6.1.4.	Méthode de récolte de données.....	211
6.1.5.	Analyse des résultats.....	212
6.2.	Présentation des résultats .....	212
6.2.1.	L'usage et la conception : objectifs de conception et subjectivité des participants.	213
6.2.2.	Définir les ressources pertinentes pour l'action des futurs utilisateurs .....	221
6.2.3.	Simuler le rapport entre espace et activité – mécanismes psychosociaux à l'œuvre	229
6.3.	Discussion : retour sur l'appropriation, construction dans le dialogue et la simulation autour du rapport espace et activité .....	237
Partie III. Discussion .....		239
Chapitre 7 – Synthèse et discussion des principaux résultats.....		240
7.1.	Les conditions sociales de production des espaces ABW .....	240
7.1.1.	Le contexte des projets de conception caractérisé par une tension entre valeur d'échange et valeur d'usage.....	241
7.1.2.	Traduire l'activité en espace : perspectives professionnelles autour du rapport espace/activité .....	242
7.1.3.	L'axe de développement du rapport espace/activité : perspective négociatrice et génératrice.....	244
7.2.	L'appropriation des ABW : penser et mettre en pratique le rapport espace/activité .....	246
7.2.1.	Intégrer le rapport espace/activité dans ses pratiques (dimension individuelle) ....	249
7.2.2.	Contradiction entre hétéronomie et autonomie dans la régulation de l'activité par/dans l'espace (dimension organisationnelle) .....	250
7.2.3.	Le devenir des ressources collectives dans et par l'espace (dimension relationnelle)	252
7.2.4.	Environnements dynamiques et identité/indentification au travail : la dissymétrie avec le sujet	253
7.3.	Simulation : créer un espace de discussion entre concepteurs et utilisateurs. ....	254
7.3.1.	Une mise en pratique des résultats obtenus dans les parties empiriques .....	254
7.3.2.	Une intervention appuyée par le rapport espace/activité .....	256
Chapitre 8 - Limites et contributions de la recherche.....		258
8.1.	Limites de la thèse .....	258
8.1.1.	Limites ethnographiques.....	258
8.1.2.	Limites liées à la démarche de l'atelier de simulation .....	259
8.2.	Contributions et perspectives de la thèse .....	260



8.2.1.	Perspectives de recherche .....	260
8.2.2.	Contributions conceptuelles et méthodologiques.....	261
8.2.3.	Contributions pratiques .....	262
	Bibliographie .....	264
	Annexes .....	280

## Liste des tableaux

Tableau 1: Cadres de négociation et de validation des connaissances produites au cours de cette thèse .....	29
Tableau 2: Schéma récapitulatifs des trois volets empiriques de la thèse .....	90
Tableau 3: Descriptif des sujets impliqués dans la phase exploratoire .....	100
Tableau 4: Exemple de micro-analyse sur extraits retranscrit : "Pour vous, qu'est-ce qu'un consultant WP/architecte ?" .....	101
Tableau 5: Membres des deux acteurs du projet de conception Illiade (MOA et MOE) .....	108
Tableau 6: Extrait d'analyse entretiens semi-directifs post projet AE – Architecte A .....	115
Tableau 7: Descriptif des membres de l'équipe projet prestataire impliqués dans l'ethnographie du projet Illiade et dans les entretiens post-projet.....	115
Tableau 8: Nature des données d'entrées récoltées par les acteurs de la MOE .....	123
Tableau 9: Guide d'entretien ambassadeurs directif.....	124
Tableau 10: Critères évalués et correspondances spatiales/architecturales dans le cadrage pour construire les profils d'activité .....	129
Tableau 11: Descriptif des équipes observées chez IT .....	162
Tableau 12: Exemple de question extrait du guide d'entretien semi-directif pour IT .....	164
Tableau 13: Descriptif des sujets impliqués dans la phase d'entretien chez IT .....	165
Tableau 14: Méthode d'analyse des données issues de IT .....	165
Tableau 15: Descriptif des équipes observées chez Monetik .....	171
Tableau 16: Descriptif des sujets interviewés chez Monetik .....	172
Tableau 17: Descriptif des workshops - Participants et objectifs .....	210
Tableau 18: Exemples de situations "Incident" .....	224
Tableau 19: Récapitulatif des opportunités et des freins de développement de l'activité des utilisateurs des ABW d'après le modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) .....	248

# Liste des figures

Figure 1: Représentation de l'acte instrumental d'après Vygotski (1997).....	35
Figure 2: Modèle des théories de l'activité d'après Leontiev (Leontiev, 1978) .....	37
Figure 3: Structure du système d'activité d'après Engeström, (1987/2014) .....	39
Figure 4: Schéma illustrant la boucle de transformation du système d'activité dans Virkkunen et Kuuti (2000).....	41
Figure 5: La dialectique entre le sujet agissant et son milieu d'action "setting", d'après Lave (1988, p. 179).....	58
Figure 6: Processus général des projets de conception chez Colliers .....	106
Figure 7: Structure de la gouvernance du projet Illiade.....	109
Figure 8: Déroulement de la méthode ethnographique sur le projet Illiade .....	111
Figure 9: Capture d'écran d'une réunion Coproj sur Teams, avec partage d'écran d'une présentation PowerPoint .....	112
Figure 10: Capture d'écran du fil de conversation du canal Teams et de l'organisation de l'espace de dépôt fichiers pour le projet Illiade .....	113
Figure 11: Extrait de la dernière partie du guide d'entretien semi-directif post-projet, basé sur l'incident critique (Flanagan, 1954).....	114
Figure 12: Déroulement général du projet de conception et positionnement des moments suivis ..	116
Figure 13: Déroulement de la construction des profils métier et acteurs de la MOE impliqués.....	122
Figure 14: Extrait de prise de notes d'un entretien réalisé par l'architecte A (Manager Service indemnisation de EA). Les questions du guide d'entretien ambassadeur sont en noir, les réponses prises en note par l'intervieweur sont en bleu .....	126
Figure 15: Extrait de note d'un entretien ambassadeur réalisé par la consultante Change (manager pôle Voyage).....	127
Figure 16: Profils d'activité construit pour le projet Illiade à partir des données des entretiens ambassadeurs.....	130
Figure 17: Extraits des comptes-rendus (CR) d'entretien ambassadeurs faisant référence à l'activité des chargés d'appel du point de vue des nuisances qu'elle génère pour les autres activités.....	131
Figure 18: Extrait des scénarii de stacking proposés par l'équipe de conception au client.....	134
Figure 19: Principe d'aménagement d'un plateau type, projet Illiade.....	135
Figure 20: Disposition des zones d'usage dans les plans-type selon les besoins des profils métier ..	136
Figure 21: Structuration du processus de construction du Look and Feel du projet Illiade .....	140
Figure 22: Structure de la version 1 de l'"Arbre de vie" construit sur la base des entretiens ambassadeurs.....	141
Figure 23: Extraits de "l'arbre de vie de AE" - déclinaison des mot-clé "L'équipe" et "Autonomie" ..	141
Figure 24: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #1 .....	143
Figure 25: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #2 .....	145

Figure 26: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #3 .....	147
Figure 27: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #4 .....	149
Figure 28: Extrait de "l'arborescence de la valeur", la nouvelle version de "l'arbre de vie" .....	151
Figure 29: Extraits du Moodboard final, photos pour illustrer les valeurs "Care" et "Fierté du métier" .....	152
Figure 30: Schéma représentant les axes de développement des concepteurs de l'équipe projet mis en évidence par nos analyses et générateurs de tensions au sein du système d'activité des concepteurs .....	155
Figure 31: Plateau type de IT (à gauche), focus sur le macrozoning de IT, avec la "promenade" (à droite) .....	159
Figure 32: Liste des typologies d'espaces et de postes de travail disponibles dans les plateaux de IT .....	160
Figure 33: Principes et bonnes pratiques chez IT, telles que formulées dans le livret d'accueil .....	160
Figure 34: Affichettes rappel des règles à respecter pour l'usage des espaces cités : bulles (à gauche) et Travail Café (à droite) .....	160
Figure 35: Extrait d'analyse des résultats de l'enquête en ligne diffusée chez IT .....	161
Figure 36: (à gauche) structure d'organisation des environnements ABW chez Monetik - le modèle du village – (à droite) diversité de postes dans les plateaux de travail .....	169
Figure 37: Organisation d'un plateau de travail chez Monetik .....	169
Figure 38: Descriptif des règles d'usage mises en place chez Monetik .....	170
Figure 39: Extrait de carnet de prise de note en papier-crayon et minute par minute chez Monetik .....	171
Figure 40: Positionnement des équipes ADV et BOA de Monetik sur le plateau en environnement de travail attribué (à gauche) et sur le plateau en ABW (à droite) .....	174
Figure 41: Deux travailleurs de l'équipe Support de IT installés à un poste Concentration (à gauche), configurations de leurs pc (à droite) .....	175
Figure 42: Point de management visuel, à 9h chez IT (à gauche), tableau de management visuel aperçu sur un plateau de IT (à droite) .....	178
Figure 43: Manager installé à un poste "marqué" par un précédent utilisateur par le moyen d'un sac chez IT (cercle orange) .....	180
Figure 44: Pôles d'interactions qui se sont formés à proximité d'un bench Concentration chez IT ...	182
Figure 45: (A gauche) organisation d'un plateau ATT de Monetik, (à droite) technicienne ATT installée à un poste "Cocon" .....	184
Figure 46: (A gauche) Disposition des bulles sur un étage-type ; (à droite) bulles et leurs parois transparentes chez IT .....	185
Figure 47: Bulle réservée chez IT : « Bulle réservée – 9h30 à 12h - Le 6/6/2018 – Merci ». L'affiche des règles d'usage à gauche indique : « Les bulles sont des espaces NON RESERVABLES, sont la durée d'occupation est de 2 HEURES MAXIMUM » .....	186
Figure 48: Bulle transformée en laboratoire de test pour PC par une équipe Support de IT .....	187
Figure 49: Bulle transformée en bureau par une responsable de plateau chez Monetik, plateau ATT .....	188

Figure 50: Configuration d'observation d'une réunion d'équipe sur Skype en mode hybride, équipe ATT, Monetik .....	191
Figure 51: Extrait de note d'observation d'une réunion d'équipe ATT, minute par minute.....	192
Figure 52: (A gauche et au milieu) traces de personnalisation non abouties et mur de personnalisation resté vierge chez IT, (à droite) étagère de personnalisation restée vide, Monetik .....	197
Figure 53: Trace de personnalisation chez ATT, Monetik → Tableau sur roulette positionné à l'entrée du plateau.....	202
Figure 54: Composition de l'équipe projet "Atelier Simulation" .....	208
Figure 55: Planning du projet Atelier Simulation, surnommé en interne « Serious Game ».....	209
Figure 56: Positionnement de l'atelier de simulation, à l'articulation entre la phase de cadrage et les phase de conception et d'accompagnement au changement .....	216
Figure 57: Postes "collaboratifs" positionnés au sein des plateaux chez IT (à gauche) et chez Monetik (à droite) .....	217
Figure 58: prise de note issue de la simulation de la situation type « réunion d'équipe » .....	222
Figure 59: Support de remplissage d'une journée issue du planning (à gauche), exemple de journée produite par un concepteur/simulateur (à droite).....	223
Figure 60: Première version du plateau de jeu, basée sur un plan "exemplaire" en ABW.....	225
Figure 61: Retranscription de l'extrait du workshop 4 au cours duquel les concepteurs se sont positionnés sur un "plateau pédagogique" .....	226
Figure 62: Exemple de plateau de jeu croqué par l'Architecte Y, basé sur les logiques de flux .....	227
Figure 63: Plateau de jeu final validé par le collectif de concepteurs.....	227
Figure 64: Exemples de cartes « Espace » sélectionnées pour l'atelier de simulation (à gauche), cartes positionnées sur le plateau de jeu avec ajout de cartes personnalisées (à droite) .....	229
Figure 65: Déroulement global de l'atelier de Simulation .....	230
Figure 66: Session de négociation sur le positionnement d'une carte Espace (à gauche), détail de positionnements de cartes Espaces avec gommettes (au milieu), plateau de jeu final co-construit par un groupe à l'issue d'un atelier de simulation (à droite) .....	231
Figure 67: Extrait workshop 4 - Une cabine téléphonique dans une salle silence ? .....	235
Figure 68: Matrice récapitulative des axes contradictoires de développement de l'activité de conception des ABW au regard du rapport espace/activité .....	246
Figure 69: Schéma récapitulatif des principaux résultats de cette thèse .....	256

## Liste des annexes

Annexe I : Guide d'entretien exploratoire concepteurs Colliers.....	281
Annexe II : Guide d'entretien concepteur post-projet AE.....	282
Annexe III : Questionnaire Klaxoon projeté par la plateforme Klaxoon dans le cadre de l'Observatoire IT de 2018 .....	284
Annexe IV : Grille d'observation IT .....	286
Annexe V : Guide d'entretien n°1 IT.....	287
Annexe VI : Guide d'entretien n°2 IT.....	292
Annexe VII : Guide d'observation Monetik .....	293
Annexe VIII : Guide d'entretien Monetik .....	294
Annexe IX : Fiche récapitulative de la méthodologie des entretiens resituants à destination des concepteurs .....	295

# Introduction

Confrontées à la rupture, à l'éclatement et à la dispersion des cadres spatio-temporels qui caractérisent les milieux socio-professionnels de ces dernières années, les réflexions autour de la manière dont les lieux physiques du travail peuvent contribuer (ou pas) à appuyer, soutenir et accompagner les activités humaines sont renouvelées. Or, l'espace constitue un objet complexe qui a finalement été peu exploré en psychologie du travail (Ianeva et al., 2017 ; Cihuelo, 2016). Nous observons alors un paradoxe entre, d'un côté, la forte visibilité des actions par l'espace physique qu'elles occupent, et de l'autre, le faible intérêt des effets de ces espaces sur les activités humaines (Combes et al., 2016). L'espace est donc généralement perçu comme un contexte explicite de l'action, mais rarement problématisé en tant qu'existant matériel. Toujours là dans les activités observées, il demeure un « impensé », peu mis en lien avec les modalités concrètes de réalisation des activités de travail.

Partant de ce constat, la géographe Massey (1984) nous invite à considérer l'espace non seulement comme le contexte momentané des actions humaines, mais comme une composante de leur explication : « Le spatial n'est pas seulement un résultat, c'est aussi une partie de l'explication. [...] Le spatial n'est pas uniquement socialement construit. Le social est également en partie spatialement construit <sup>1</sup> » (Massey, 1984, p. 4-6). L'espace inscrit donc en son sein le mouvement des activités humaines et leur ancrage dans ses dimensions matérielles. Rendre compte de ce mouvement nécessite de déraciner l'espace des constellations de concepts et de théories qui ont voulu le définir et lui donner un cadre, pour se concentrer davantage sur les processus qui l'organisent. Dans cet objectif, Massey (2005) part de trois constats. Dans un premier temps, il s'agit de reconnaître l'espace comme le produit des interactions et interrelations entre « l'immensité du global et l'intimité du minuscule<sup>2</sup> » (p. 9). C'est au cœur de cette articulation, contenue en son sein, que nous pouvons saisir l'espace comme généré et générateur de pratiques. Dans un second temps, l'espace est à positionner comme une « sphère de possibilité d'existence d'une multiplicité, [...] ; comme une sphère dans laquelle plusieurs

---

<sup>1</sup> Traduction libre : “” The spatial” is not just an outcome ; it is also part of the explanation. [...] It is not just that the spatial is socially constructed. The social is spatially constructed too” (Massey, 1984, p.4-6).

<sup>2</sup> Traduction libre : “[...] from the immensity of the global to the intimately tiny” (Massey, 2005, p.9).

trajectoires distinctes coexistent<sup>3</sup>» (p. 9). L'espace est donc hétérogène, traversé par une diversité d'activités et de regards. Enfin, l'espace est à considérer comme étant en perpétuelle construction et négociation. Il n'est pas stabilisé, mais structuré par une multiplicité de mouvements et de développements.

Massey nous encourage donc à considérer l'espace au-delà d'un simple contenant de l'activité, mais comme étant structuré et construit dans et par les activités qu'il abrite. Dans cette thèse, nous proposons de prolonger ces réflexions dans le champ de la psychologie du travail et de l'activité pour interroger les enjeux que posent les nouvelles formes d'espaces de travail, dits « flexibles » (flex-office) pour les professionnels.

Cette thèse interroge la place de l'activité dans l'espace et s'intéresse à la manière dont on se l'approprie par et dans nos pratiques. Elle explore donc les processus psycho-sociaux à l'œuvre dans la conception et l'appropriation des nouveaux espaces de travail. *In fine*, cette perspective aura pour ambition de reproblématiser le rapport entre espace et activité et de positionner l'aménagement des espaces de travail comme un facteur de développement de l'activité des professionnels (Ianeva et al., 2017) ; et donc comme un objet à investir par les psychologues du travail dans l'accompagnement des transformations des cadres physiques et temporels du travail des professionnels.

Cette thèse est organisée autour de trois parties :

Dans un premier temps, la Partie I présente la construction du cadre général de notre recherche, ancrée dans une collaboration entre milieu professionnel et académique. Nous montrons alors comment nous avons construit notre question de recherche, ancrée dans les préoccupations des professionnels mises en lien avec nos questionnements théoriques. Nous y décrivons également le cadre de la recherche que nous avons négocié, celui de la recherche-intervention (Chapitre 1). Le Chapitre 2 présente ensuite une revue de littérature qui problématise l'appropriation des espaces de travail du point de vue du rapport espace/activité. Enfin, le Chapitre 3 formalise nos objectifs de recherche et présente la démarche de recherche globale ainsi que les modalités de sa mise en œuvre méthodologiques au sein des terrains explorés.

La Partie II de cette thèse présente ensuite les études empiriques menées. Le Chapitre 4 s'intéresse au processus de conception des nouveaux espaces de travail, du point de vue des

---

<sup>3</sup> Traduction libre : “[...] The sphere of the possibility of the existence of multiplicity [...]; as the sphere in which different trajectories coexist” (Massey, 2005, p.9).



pratiques des concepteurs, qui l'organisent et le structurent. Elle décrit l'ethnographie que nous avons menée au sein d'un projet de transformation spatiale menée auprès d'un client du point de vue de l'équipe projet prestataire. Son objectif est d'identifier la manière dont les concepteurs intègrent le rapport espace/activité comme un objet de conception, par l'identification des tensions qui parcourent leurs activités. Notre deuxième étude empirique, décrite dans le Chapitre 5, s'intéresse aux utilisateurs et explore la manière dont ces derniers s'approprient leurs espaces de travail, dans une perspective située. Le Chapitre 6 propose enfin un exemple d'opérationnalisation des résultats de la thèse. Nous y décrivons le processus de conception d'un atelier de simulation mené au sein d'un collectif de concepteurs.

Ce travail se termine par une discussion, en Partie III de cette thèse. Son objectif est d'identifier les implications théoriques, méthodologiques et pratiques issues de nos résultats empiriques (Chapitre 7). Elle positionne enfin le rapport espace/activité comme un objet pertinent pour rendre compte de la part de l'activité dans l'espace (Chapitre 8).

Partie I.  
Cadre de la recherche

# Chapitre 1 - Contexte de la recherche

## 1.1. Le conseil en immobilier : le cadre de la thèse Cifre

L'immobilier d'entreprise connaît depuis les années 90 un mouvement de financiarisation (Butin, 2022 ; Duros, 2019 ; Baud et Chiapello, 2015 ; Nappi-Choulet, 2013) qui transforme les bureaux en actif financier. Ils font à ce titre l'objet d'investissements importants de la part d'une diversité de sociétés de gestion d'actifs et d'organisations dans l'objectif d'assurer et d'augmenter leur valeur économique. Les structures organisationnelles et les modes de travail et de gestion des entreprises sont alors des outils qui peuvent participer à cette optimisation foncière (Butin, 2022). Dans ce contexte, le déménagement et le réaménagement des bureaux constituent des « opportunités » pour promouvoir de nouveaux modes d'organisation plus modernes et innovants, tout en rentabilisant l'espace et ses coûts fonciers (Jemine et al., 2019). Ces nouvelles formes d'organisation du travail sont regroupées depuis le début des années 2010 sous les appellations Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) ou New Ways of Working (NWoW), qui rassemblent une combinaison de pratiques, mettant en lien des modes de management, des pratiques de flexibilité et d'autonomisation des travailleurs, tout en portant une attention appuyée à leur bien-être et à leur satisfaction au travail (Ajzen et al., 2015), dans un contexte où le travail est progressivement « déspatialisé » (Taskin, 2010), notamment avec la généralisation du télétravail.

Dans ce cadre, un nombre croissant d'organisations choisissent de réaménager leurs locaux en environnements de travail innovants de type *flex-office*, qui portent une diversité de noms : *non-territorial office*, *combi-office*, *desk sharing*, espace de travail dynamique, espace multi-choix, *activity-based workspace*<sup>4</sup>, etc. (Taylor et Spicer, 2007). Ces espaces sont mobilisés comme des objets de gestion spécifiques et comme des « support[s] à l'action managériale, c'est-à-dire une forme de prescriptions des bonnes façons de travailler » (Ianeva et al., 2017, p. 140) dans cet environnement économique renouvelé. Ils se caractérisent par le décroisement des plateaux, la mutualisation des postes de travail, qui ne sont donc plus attribués, ainsi que la proposition d'une diversité de configurations spatiales adaptées à l'activité des utilisateurs. Il s'agit alors,

---

<sup>4</sup> C'est ce dernier terme, *activity-based workspace*, que nous retenons dans cette thèse, sous la forme de l'abréviation ABW. Nous explicitons plus loin dans cette partie les raisons de ce choix.

par le déploiement de ces formes d'aménagement, d'assurer la rentabilité et la valorisation des bureaux (Duros, 2019), la performance des entreprises (De Paoli et al., 2013) et le bien-être de leurs employés (Evette et Fenker, 2009).

La conception de ces aménagements spatiaux et leur capacité à atteindre les objectifs fixés repose sur les expertises d'un corps de professionnels variés – architectes, ingénieurs techniques du BTP, consultants en espaces de travail (consultant Workplace) ou en accompagnement du changement (consultant Change), chefs de projet, etc. – rassemblés au sein de cabinets de conseil en immobilier, dont Colliers, l'entreprise au sein de laquelle nous avons réalisé cette thèse, fait partie. Ces cabinets interviennent en tant qu'acteurs pour accompagner des clients-investisseurs dans l'achat, la gestion et l'aménagement architectural de leurs biens fonciers, mais également dans leurs transformations organisationnelles, deux processus qui sont pensés ensemble (Kingma, 2018 ; Våland et Georg, 2014). Les professionnels de l'aménagement des bureaux sont alors poussés à adapter leurs stratégies pour pouvoir faire face à ces deux enjeux relatifs à l'immobilier d'entreprise financiarisé et rationalisé. Il s'agit alors pour eux d'assurer leur positionnement d'expertise sur le marché foncier en défendant leur compétence à concevoir des environnements de travail valorisés/valorisables, performants et innovants. Pour ce faire, ils déploient un ensemble d'activités de production de connaissances en rapport et/ou en appui du travail des consultants et concepteurs de ces espaces : réalisations d'enquêtes pour évaluer la performance des environnements de travail conçus (Oseland, 2017), réalisation d'études prospectives (Colliers France, 2021), réalisation de retours d'expériences auprès de certains clients, publications de livres blancs sur les projets réalisés, etc.

## 1.2. Construction de la demande : vers une recherche-action destinée à outiller l'activité de conseil

### 1.2.1. Descriptif de Colliers et de notre positionnement au sein de l'entreprise

Colliers France est une entreprise de conseil en immobilier située en banlieue parisienne qui s'ancre dans cet écosystème d'acteurs fonciers<sup>5</sup>. Son objectif est de prospecter et

---

<sup>5</sup> Anciennement AOS Studley, cette entreprise est rachetée par Colliers International en 2014. En effet, ces cabinets de conseil en immobiliers font eux-mêmes l'objet de mouvements financiers importants, notamment en France

d'accompagner ses clients au fil des différentes étapes de leurs projets immobiliers : définition de la stratégie foncière à adopter, négociation des baux, gestion globale des projets d'aménagement et de réaménagement des espaces de bureaux, et accompagnement du changement. Sa filiale parisienne compte environ 200 employés, répartis au sein de ces différentes activités.

Le pôle Recherche et Développement (R&D) de Colliers, auquel nous étions rattachées durant cette thèse, a été consolidé en 2013 comme entité pilotée par l'équipe de consultants en organisation des environnements de travail (Workplace/Change). Aussi, à notre arrivée dans l'organisation en 2018, il s'articulait principalement avec deux expertises :

- Le conseil en environnement de travail ou *Workplace consulting*, qui a pour mission d'accompagner les entreprises dans la conception de leurs environnements de travail en anticipant les modes de travail de demain ;
- Le conseil en accompagnement du changement ou *Change consulting*, qui propose d'accompagner les collaborateurs dans l'appropriation de leurs nouveaux environnements de travail dans une perspective d'évolution des modes d'organisation et de production.

Les actions du pôle R&D étaient alors influencées par sa proximité avec les métiers du conseil de l'immobilier, notamment les métiers du Change et du Workplace consulting<sup>6</sup>. En 2021, il a fait l'objet d'une réorganisation et a été intégré à un nouveau département intitulé « Stratégie et Innovation », qui s'ancre davantage dans la construction de propositions de valeur pour les partenaires et clients de Colliers. Ce mouvement avait pour objectif d'appuyer la position transversale des actions ce pôle dans toute l'organisation.

La fonction du pôle R&D est d'agir à l'externe, en développant des partenariats avec des acteurs académique, de l'innovation et des entreprises, pour produire des connaissances destinées aux professionnels de Colliers et à leurs clients. Mais il est également orienté vers l'interne, dans l'objectif de produire de outils et des connaissances qui pourront outiller les professionnels de

---

avec le rachat croissant depuis les années 2000 des petites structures par des cabinets de conseil internationaux, qui prennent un poids croissant dans l'économie foncière (Duros, 2019).

<sup>6</sup> Cette thèse hérite de cette ancienne proximité avec les métiers du conseil, puisque les différentes actions menées dans son cadre ont été réalisées avec la forte collaboration de ces équipes : participation à la vie d'équipe et aux réunions d'équipes, participation à des projets internes, intervention en appui des consultants et consultantes auprès des clients, présentations régulières des travaux de thèse, etc.

Colliers dans leurs missions chez des clients, et pour leur garantir un accompagnement et des recommandations opérationnelles pour leurs transformations organisationnelles et spatiales.

Ses actions se déploient sur un volet « Prospectif », qui vise à identifier les tendances sociales, sociétales et environnementales qui impactent ou impacteront l'avenir et le développement du milieu immobilier, avec par exemple des sujets liés au changement climatique, au développement de la RSE dans les organisations, aux nouvelles technologies, ou aux nouvelles formes de travail ; et sur un volet « Innovation », qui vise à créer et à expérimenter de nouveaux outils et méthodes pour développer l'activité et l'expertise de conseil. Mais c'est dans le volet « Transformation » du pôle R&D que s'ancre cette thèse, dont l'objectif est d'« Investiguer les grands changements à l'œuvre liés aux modes et environnements de travail, en analysant leurs impacts sur les individus, les organisations et les espaces »<sup>7</sup>.

### 1.2.2. La demande de l'entreprise : l'entrée par l'espace

En 2016, le pôle Recherche et Développement (R&D) de Colliers France lance un Observatoire Qualité de Vie au Travail, avec un volet « Environnements de travail », qui fait suite à la réalisation d'un projet pilote en environnement de travail *activity-based* (ABW) pour une entreprise énergétique française, livré en mars 2015. Il s'agit d'un projet imposant, 19 000 m<sup>2</sup> regroupant environ 1600 personnes, qui a été emblématique pour Colliers et ses équipes. L'objectif de cet Observatoire est de valoriser ce projet en interne et à l'externe, notamment auprès des clients, pour appuyer et promouvoir l'expertise de Colliers dans la conception et le déploiement de ces aménagements spatiaux. Il est donc orienté vers l'évaluation des usages liés à l'espace, de la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis des espaces, et sur la nécessité de « nourrir une réflexion collective » autour de la performance de ces nouvelles formes spatiales. Cet Observatoire a été réactualisé en 2018 au sein de ce même terrain pour analyser les évolutions liées à cet environnement de travail dans une perspective longitudinale<sup>8</sup>.

C'est dans le contexte de ce deuxième Observatoire que nous avons intégré le pôle R&D de cette entreprise, initialement en tant que stagiaire en Master 2 de Psychologie du Travail sur une durée de 6 mois. Nous avons ensuite poursuivi notre collaboration avec Colliers en 2019

---

<sup>7</sup> Éléments issus de documents internes produits par la responsable du pôle R&D de Colliers France en 2021.

<sup>8</sup> Cet Observatoire constitue d'ailleurs l'un des terrains d'étude que nous mobilisons dans cette thèse (cf. 5.1.1).

dans le cadre d'une thèse, inscrite dans un contrat Cifre au sein du laboratoire Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) du Cnam.

Cette thèse avait alors pour objectif de prolonger et de préciser les premières conclusions obtenues lors de l'Observatoire « Qualité de vie au Travail », pour améliorer l'accompagnement des clients dans leur projet de transformation en espace *activity-based*. Il s'agissait d'analyser les impacts de ces nouveaux espaces de travail, identifiés comme des *tendances* par notre entreprise, dans l'objectif de prospecter les freins et les leviers de leur appropriation par les utilisateurs. Les espaces de travail étaient donc interrogés du point de vue de leurs caractéristiques fonctionnelles, notamment leur flexibilité. Il s'agissait *d'outiller* l'activité et les pratiques des concepteurs, en leur donnant des connaissances pour optimiser l'interaction entre l'utilisateur et les espaces *activity-based*, dans la finalité de concevoir de *meilleurs* espaces de travail, qui soient appropriables par les utilisateurs. La finalité de ce travail était donc orientée dans une perspective explicative et prédictive, vers la production de connaissances sur les usages réels associés à ces nouveaux espaces et sur l'identification de méthodologies pour permettre aux concepteurs d'y accéder et de les intégrer dans le processus de conception, pour le rendre plus efficace et pertinent.

### 1.2.3. Construction de la question de recherche : l'entrée par l'activité

Or, la référence à l'« activité » pour qualifier ces dispositifs spatiaux, marquée dans le terme *activity-based workspaces* (ABW) ou espace de travail « basé sur l'activité » (Ianeva et al., 2017 ; 2021), ne manque pas d'interpeler ergonomes et psychologues dont les travaux s'inscrivent dans la tradition francophone de l'analyse du travail. Le « projet » de ce type d'aménagement porte en effet la promesse d'un environnement de travail au service de l'activité ou des activités des professionnels. A ce titre, il introduit l'idée d'une forme d'ajustement des ressources productives au travail dont les concepteurs (architectes, consultants) proposent une définition. Aussi, ces bureaux flexibles, « en libre-service » offrent une diversité d'espaces et de postes de travail, dédiés à certains types d'activités - identifiés et décrits en termes de « concentration », d'« interaction », de « collaboration », ou d'« échanges informels », « spontanés » ou « planifiés » etc. Le taux de partage<sup>9</sup> de ces typologies d'espace de travail est

---

<sup>9</sup> Le taux de partage correspond au ratio entre le nombre de postes de travail disponibles et le nombre d'employés d'une organisation.

d'environ 0,8, c'est-à-dire que 8 postes de travail sont disponibles pour 10 salariés en moyenne dans l'organisation. L'usage de ces espaces est donc régi par une série de principes de fonctionnement et de règles, comme la politique du « bureau net » (*clean desk*), qui stipule qu'un poste de travail doit être libéré après la fin de son utilisation ou après un certain créneau horaire (journée ou demi-journée, quelques heures) afin de permettre aux autres travailleurs de s'y installer ; ou le principe du « zéro papier » (*paperless*), qui impose une gestion numérisée des documents dans un espace de travail où les zones de stockage sont réduites.

Si c'est le terme *flex-office* qui est majoritairement employé dans la littérature scientifique et dans le grand public, c'est à notre sens la désignation d'*Activity-Based Workspace*<sup>10</sup> (espace de travail basé sur l'activité) qui est la plus pertinente pour interroger les modes de fonctionnements impliqués par et dans l'usage de ces formes d'aménagement spatial. Il s'agit donc d'entrer dans notre objet de recherche, l'appropriation des ABW, du point de vue de l'activité, que nous considérons dans sa dimension subjective, mais également dans sa dimension située et ancrée dans son cadre spatial de réalisation. Cette démarche compréhensive implique d'interroger le rapport entre espace et activité, pensé comme une « relation dialectique » (Lave, 1988, p. 147), autour de laquelle s'organise la conception de ces espaces, et qui structure leur appropriation par les utilisateurs finaux. Dans cette thèse, **nous allons donc explorer le rapport espace/activité pour comprendre le processus d'appropriation des espaces de travail ABW, dans l'objectif de construire des pistes pour aménager des espaces de travail « en accord avec les exigences de l'activité des professionnels » (Ianeva et al., 2017, p. 156).**

#### 1.2.4. Ancrage de la thèse sur le terrain et auprès des professionnels

Il s'agit donc de considérer l'appropriation des ABW comme une activité de développement des sujets au contact avec l'espace. Or, dans ses reprises et discussion des travaux de Vygotski, Clot (2008) stipule que « c'est en mouvement que le corps montre ce qu'il est réellement » (p. 71), et qu'il faut donc « 'provoquer' le développement pour pouvoir l'étudier » (Clot, 2004, p. 7). Il ajoute que « pour comprendre ce que nous cherchons à comprendre, il faut transformer » (p. 7). Cette perspective nous encourage à envisager un positionnement de notre recherche qui

---

<sup>10</sup> C'est donc cette dénomination, sous l'acronyme ABW, que nous utilisons dans la suite du manuscrit pour désigner ces typologies d'environnements de travail.



ne soit pas uniquement orienté vers la récolte de données sur des vécus ou des comportements en lien avec l'espace, mais qui permette de « provoquer de l'activité psychologique plutôt que de chercher à consolider des évidences » (Ianeva, Tomás et al., 2021, p. 3).

Nous ancrons donc cette thèse dans le cadre de la recherche-intervention (Perez, 2008 ; Noguera et Plane, 2020), définie comme une méthode de co-construction des connaissances qui allie les acteurs académiques et professionnels concernés dans une double orientation : la production de connaissances opérationnalisables par les professionnels concepteurs mais également pertinentes du point de vue théorique. Pour ce faire, elle défend une posture « située et incarnée » (Bobillier Chaumon et Weil-Fassima, 2020), qui implique de tenir compte de « la subjectivité des participants [...] ou de leur représentation quant à la singularité/réalité de leur situation de travail telle qu'ils la vivent » (p. 2). L'objet de recherche n'est donc pas défini en amont de la recherche, il ne constitue pas une réalité exogène à notre action de chercheuse, directement *prélevable* et observable (Moison, 2010).

Ce cadre est donc construit sur la base de nos approches théoriques. Il est ensuite négocié progressivement dans l'interaction dialogique avec les acteurs sollicités, dans notre cas les professionnels qui pensent, conçoivent et déploient des environnements de travail ABW au sein de leurs clients, ainsi que les utilisateurs de ces environnements de travail. Mais il est également impacté par notre activité de recherche, qui transforme et médiatise nos interactions avec ces acteurs : « Ni pré-constitué chez les sujets, ni décrété par le chercheur, le sens des situations analysées apparaît dans le rapport entre une situation donnée et une autre situation. » (Clot, 2006, p.137). Dans cette perspective, nous nous devons de penser notre place et l'impact de notre activité de recherche sur et dans les terrains mobilisés, en prenant en compte le fait que les paroles et les faits observés des sujets ne sont pas orientés uniquement vers leur objet (la situation visible), « mais, tout autant, vers l'activité de celui qui la sollicite » (Clot, 2004, p. 8), dans ce cas notre activité de recherche. Au-delà d'une approche strictement compréhensive, la production de sens se saisit dans « les modalités et les effets de notre action, qui deviennent [...] ressources pour la production de connaissances à travers l'élaboration de l'expérience des relations, celles avec l'ensemble des professionnels du milieu concerné par l'intervention » (Ianeva, Tomás et al., 2021, p. 3).

Cette forme de recherche nécessite la mise en place d'une série d'instances pour assurer la validation des connaissances produites, au niveau de leur pertinence opérationnelle avec les acteurs de terrain, et au niveau académique avec un collectif de chercheurs (Perez, 2008). Au

cours de cette thèse, cette validation des connaissances produites a été négociée au sein de différents cadres, résumés dans le tableau ci-dessous (voir Tableau 1) :

<b>Acteurs mobilisés</b>	<b>Participants et participantes</b>	<b>Cadres négociés</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Les acteurs en entreprise</b>	- Responsable R&D	Points hebdomadaires	- Bilan des actions menées au cours de la semaine précédents et définition des prochaines actions à mener - Discussion et validation des résultats obtenus
	- Responsable R&D - Equipes Workplace et Change Consulting jusqu'en 2021 - Equipe Stratégie et Innovation jusqu'à juin 2022	Présentations trimestrielles	- Présentation d'une mission menée, choisie selon sa pertinence pour les équipes participantes - Echanges avec les professionnels - Ajustement des perspectives de recherche
<b>Les acteurs académiques</b>	- Collectif de doctorants et de post-doc psychologie du travail - Directeur de recherche 1	Séminaires doctorants trimestriels	- Présentation des problématiques rencontrées - Echanges théoriques et méthodologiques
	- Direction de recherche	Suivi régulier et selon besoins	- Présentation des problématiques rencontrées - Echanges théoriques et méthodologiques
<b>La réunion des deux</b>	- Responsable pôle R&D - Responsable pôle Workplace Change	Comité Cifre CNAM-Colliers bi-annuels	- Assurer l'ancrage des résultats au niveau théorique et opérationnel pour les professionnels de Colliers
	- Direction de recherche - Responsable pôle R&D et pôle Workplace Change - 2 membres externes issus du milieu académique	Comité suivi Cifre annuels	- Apprécier l'état d'avancement et la progression de la recherche (discussions sur le fond) - Evaluer les conditions de la formation doctorale (qualité de l'accompagnement/supervision)

Tableau 1: Cadres de négociation et de validation des connaissances produites au cours de cette thèse

### 1.3. La posture de chercheuse en psychologie du travail au sein d'une entreprise de conseil

Cette thèse a donc été réalisée au sein d'une organisation qui pense, conçoit et déploie ces nouvelles typologies spatiales auprès de leurs clients. Les concepteurs de ces espaces, avec

lesquels et auprès desquels nous sommes intervenues, évoluent dans un environnement économique soumis à des tensions de marchés et à des exigences d'efficacité, de productivité et d'innovation sur lesquelles ils doivent s'aligner pour préserver leur activité et leur emploi. Par conséquent, nous avons dû articuler notre regard et notre posture de chercheuse avec ces tensions et composer avec elles, tout en restant vigilantes à préserver nos objectifs académiques, axés sur la mise en mouvement de notre organisation et de ses acteurs sur le travail (Ughetto et al., 2021).

L'histoire de cette thèse se construit donc à l'articulation entre deux milieux : le milieu de la recherche académique et le milieu du conseil en immobilier, qui n'évoluent pas dans les mêmes cadres spatio-temporels. L'activité des consultants est inscrite dans une relation de service orientée vers le client (Falzon et Cerf, 2005) et destinée à « sa satisfaction, [à l']anticipation des besoins et [à l']exigence d'une proximité plus importante [avec lui] » (Bobillier Chaumon et al., 2010). Il s'agit d'une activité de conseil, « dans laquelle un prestataire met temporairement à la disposition d'un bénéficiaire ses compétences pour l'aider à prendre des décisions (notion de conseil au sens strict) ou à conduire des actions (notion d'accompagnement) » (Valléry et al., 2005). Dans ce cadre, les consultants sont amenés à régulièrement réaliser des arbitrages, c'est-à-dire « prendre des décisions dans des situations concrètes où toutes les finalités ne peuvent pas être respectées simultanément » (Ughetto, 2018a), donc cerner la singularité de chaque demande, et hiérarchiser et justifier leurs prises de décision dans une logique d'efficacité, tout en respectant les contraintes de temps et de budgets fixés dans les contrats commerciaux (Flottes, 2000). Notre activité de chercheuse intégrée au pôle R&D n'était pas directement soumise à ces contraintes. Néanmoins, nos résultats avaient pour objectif d'outiller cette activité de conseil, et donc d'être appropriés à et par ces professionnels. Au cours de cette recherche, nous avons donc dû composer avec leurs contraintes, et avec leurs manières de faire et de penser. Ce qui nous a régulièrement confronté à « l'étiollement progressif de [notre] appareillage théorique et méthodologique face à la nature mouvante et insaisissable de la réalité » (Hervé, 2010).

De plus, le projet de cette thèse avait été défini à un moment donné, en 2019, selon les préoccupations de notre commanditaire, qui étaient elles-mêmes le reflet des préoccupations que les consultants Workplace et Change rencontraient auprès de leurs clients : l'identification des freins et des leviers à l'appropriation des nouveaux environnements de travail pour outiller leur activité de conseil, dans l'objectif de proposer à leurs clients de *meilleurs* espaces de travail.

Or, les multiples changements de direction et les réorganisations que Colliers a connu pendant la durée de cette thèse, associés à la crise sanitaire de 2020 sont venus réactualiser les préoccupations de ces professionnels. En effet, les confinements successifs avaient eu pour conséquence une généralisation soudaine du télétravail (Stephan et al., 2022) et de l'activité distante médiée par les outils numériques (Lutumba, 2022). Les directions immobilières ont donc été confrontées à une peur de la désertion des bureaux, et donc à une urgence pour se réorganiser et rentabiliser au mieux leurs surfaces foncières (Tréguier, 2020 ; Lepercq, 2020 ; Vasseur, 2020). Le besoin direct des consultants était donc moins directement lié au rapport subjectif et psychosocial des travailleurs aux nouvelles formes de bureau, que par la recherche de moyens gestionnaires à mettre en œuvre pour rationaliser de nouvelles formes de bureau et de nouveaux modèles organisationnels et managériaux davantage alignés sur les exigences financières immédiates, avec par exemple la recherche de stratégies pour « faire revenir les salariés au bureau » (Legrand, 2020 ; Arnaud, 2020), ou pour « réanchanter » le bureau (Ianeva, 2022).

Ces différents mouvements ont impacté le cadre de cette thèse et notre manière de penser et de mettre au travail notre objet de recherche, qu'il s'agissait d'articuler avec les objets de l'activité fluctuante des consultants. Ils nous ont poussé à considérer le monde d'après leur regard, pour mieux comprendre leurs enjeux dans l'objectif, ensuite, de nous émanciper de ces systèmes (Flottes, 2000) en provoquant, par le moyen de cette thèse, des espaces de discussion et de négociation autour du rapport entre espace et activité. C'est donc dans cette double perspective, à la fois épistémique (de production de connaissances autour du rapport espace/activité) et pragmatique (de développement de ressources), que cette thèse s'est construite.

## Chapitre 2 - Cadre théorique

Dans la partie précédente, nous avons mis en avant la spécificité des espaces de travail ABW, caractérisés par la forte hypothèse d'un ajustement entre les ressources spatiales qui les composent et l'activité des sujets. Nous appréhendons donc ces formes d'espace dans une perspective socio-technique (Coakes, 2002), c'est-à-dire que nous les discutons à la lumière de l'environnement social et global de l'organisation dans laquelle ces dispositifs sont implémentés.

Dans ce chapitre, nous proposons un étayage de différentes perspectives théoriques dans l'objectif de construire un cadre pour penser et mettre en discussion les notions d'appropriation, d'activité et d'espace. Ces développements seront ensuite mobilisés pour définir nos objectifs de recherche et serviront de point d'appui pour élaborer notre démarche méthodologique pour la récolte de données (cf. Chapitre 3).

Comprendre les processus qui organisent l'appropriation des espaces de travail ABW suppose de considérer leurs utilisateurs comme des acteurs agissant en situation de travail, qui vont investir les ressources de ces environnements dans et par leurs pratiques. Il s'agit alors de s'intéresser aux dynamiques entre les pratiques locales des sujets, ancrées dans leur milieu spatial, et leur mise en mouvement et développement dans l'activité. Ce cadre théorique a alors pour ambition de positionner le rapport entre espace et activité comme une unité d'analyse et de compréhension du processus d'appropriation des ABW.

Dans la première partie (cf. 2.1), nous présentons les approches des théories de l'activité, de l'action située et de la cognition située, qui proposent chacune une conceptualisation spécifique de l'articulation entre le sujet en situation et les mouvements de son activité. Son objectif est d'apparenter cette articulation à un mouvement d'appropriation par le sujet de sa situation de travail. Nous positionnons ce mouvement comme une dialectique qui articule l'espace et l'activité.

Il s'agit ensuite, dans une deuxième partie (cf. 2.2), de présenter et d'articuler les approches qui ont évalué l'appropriation dans la conception des artefacts techniques de travail, en les appliquant aux espaces de travail. En partant d'une présentation des approches qui se sont intéressées, voire *restreintes* à l'interaction entre le sujet et l'artefact technique, nous montrons en quoi la prise en compte du rapport espace/activité dans la conception nécessite d'inscrire

cette interaction dans un mouvement plus large, qui lie la subjectivité du sujet à sa situation de travail. Enfin, nous y présentons la simulation comme une méthode qui offre des pistes pour intégrer ce développement dans la conception des ABW.

Dans une dernière partie, nous présentons un historique de l'aménagement des espaces de travail et des bureaux (cf. 2.3). L'objectif est de repositionner les ABW dans l'histoire de l'aménagement des lieux physiques du travail, pour comprendre comment les enjeux qu'ils portent s'articulent avec les évolutions des cadres du travail.

## 2.1. L'articulation entre l'activité et la situation

Ci-dessous, nous proposons un étayage des différentes perspectives théoriques qui mettent en discussion les notions d'activité et d'espace du point de vue du sujet ancré dans sa situation de travail. Il s'agit alors d'appréhender les modalités d'ancrage de la subjectivité du sujet et de son activité dans ses pratiques situées, articulées par l'exploitation des ressources de son environnement spatial.

Dans ce qui suit, nous présentons dans un premier temps les théories historico-culturelles de l'activité (Clot, 2006 ; Engeström, 1987/2014), qui éclairent les dynamiques qui structurent le développement et les transformations du travail et des sujets. Ensuite, une présentation des approches de l'action située (Suchman, 1987) permet de rendre compte, dans une perspective plus micro, du détail des pratiques et des liens entre signification et action au sein d'une situation de travail. Nous revenons enfin sur la cognition située (Lave, 1988), qui permet de réintégrer au cœur des processus de construction des pratiques situées le sujet comme acteur de sa situation, dans une perspective développementale (Lai et al., 2021b).

### 2.1.1. Les théories de l'activité : la médiation entre un sujet et son environnement

Les approches historico-culturelles de l'activité (Lave, 1988 ; Clot, 2006 ; Engeström, 1987/2014) constituent un cadre conceptuel et méthodologique pour rendre compte du « volume » de l'activité (Clot, 2004), *révéler* l'organisation et l'épaisseur du travail, et plus largement des activités humaines (Engeström, 1999). Elles mettent l'accent sur la subjectivité dans l'activité dans une perspective développementale, et sur l'émergence des fonctions psychiques des sujets. Celles-ci ne sont pas le résultat de la maturation psycho-physiologique seule des sujets, mais se construisent au travers de l'inscription active du sujet dans un milieu

social préexistant. C'est cette dynamique entre « dehors » et « dedans » qui fournit à ces théories les bases pour appréhender le sujet et son action sur son milieu (social notamment, mais aussi sociomatériel). En ce sens, elles permettent de comprendre comment le sujet transforme la réalité et se transforme lui-même, dans un processus continu, culturellement et historiquement situé, matériellement et socialement médiatisé. Dans ces approches, les actions des individus ne sont plus considérées comme évoluant de manière autonome dans une structure socio-économique stable. Les acteurs sont remobilisés comme des sujets qui apprennent et se développent dans une relation dialectique avec leur environnement. Elles sont également mobilisées comme cadre d'intervention, qui permettent à des intervenants externes à ces activités d'organiser les conditions de leur développement en le provoquant.

Ce cadre de pensée est notre point de départ pour aborder les transformations et les changements de l'activité individuelle et collective, ainsi que des organisations qui abritent cette activité. Il nous permet également de mettre en perspective ces changements en considérant l'environnement spatial et organisationnel du travail. Dans un premier temps, nous présentons le mouvement de médiation de l'activité du sujet par les instruments matériels et symboliques qu'il mobilise dans son action. Nous précisons ensuite ce mouvement de médiation comme étant dirigé par l'objet de l'activité, remanié dans l'acte instrumental dans un processus subjectif de transformation du sujet et de son milieu d'action. Dans ce cadre, le modèle d'Engeström (1999) permet de penser l'activité comme un système qui met en jeu la subjectivité du sujet, mais également celle du collectif de travail au sein duquel il agit. Enfin, nous précisons les mécanismes qui organisent et structurent ce mouvement de transformation de l'activité et de son objet.

#### **2.1.1.1. L'acte instrumental comme source de transformation**

Sur le plan épistémologique, les théories de l'activité rassemblent un mouvement de recherche attaché à étayer la genèse et le développement de l'activité. Dans leur approche, l'activité est définie comme un objet dynamique et vivant, qui trouve son explication dans les transformations du sujet : « La théorie de l'activité accorde une part essentielle à l'intentionnalité et à la capacité d'initiative des agents (puisque leur activité et leurs actions sont orientées par des finalités et des buts) » (Licoppe, 2008, p. 296). Vygotski (1997) et ses collaborateurs (Leontiev, 1975 ; Luria, 1976) ont établi les bases de ces approches, et notamment la médiation de l'activité : l'activité des sujets et donc leur développement s'inscrit

dans un rapport médié au monde, qui passe par l'acte instrumental. Le schéma ci-dessous (voir Figure 1) illustre l'acte instrumental tel qu'il a été défini par Vygotski :

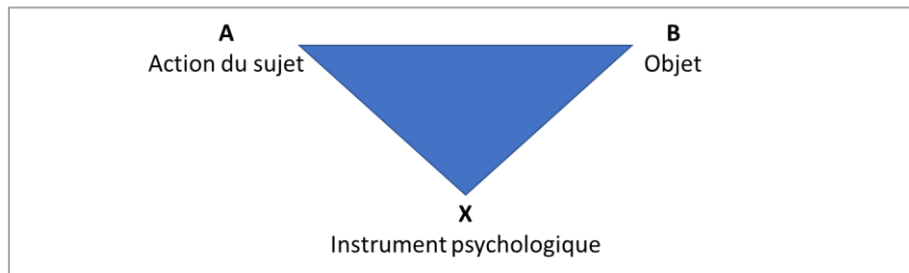


Figure 1: Représentation de l'acte instrumental d'après Vygotski (1997)

Plus précisément, l'homme agit sur le monde (A) vers un objet donné (B), par le moyen d'instruments psychologiques (X), qui médiatisent cette action. Les instruments psychologiques sont des objets matériels ou symboliques, « le langage, les diverses formes de comptage et de calcul, les moyens mnémotechniques, les symboles algébriques, les œuvres d'art, l'écriture, les schémas, les diagrammes, les cartes, les plans, tous les signes possibles, etc. » (Vygotski, 1930/1985, p. 39) qui sont saisis par les sujets et employés comme moyens pour réguler ses interactions avec son monde et ses pairs : ils sont « l'objet de contrôle et de maîtrise de la part de l'homme » (Friedrich, 2012, p. 191), ainsi que sur lui-même et sa propre intériorité. La mobilisation de ces instruments psychologiques par le sujet lui permet de maîtriser son action sur le monde et donc de transformer son environnement. Dans le même temps, l'acte instrumental permet au sujet d'agir sur lui-même, et de maîtriser ses conduites de manière volontaire et consciente. C'est dans cette maîtrise de l'action par les instruments psychologiques que nous trouvons l'essence du processus du développement psychique ; et donc que nous pouvons comprendre l'activité. Les concepts d'activité et de médiation sont donc étroitement liés : c'est dans la dynamique de l'acte instrumental que l'on peut comprendre l'activité comme socio-historique et ancrée socialement.

Dans le cadre de notre objet de travail, il est important de préciser que ces transformations occasionnées par l'acte instrumental se réalisent au contact de l'environnement dans lequel le sujet agit pour réaliser ses objectifs de travail ; donc dans un contexte donné et par extension dans un espace et une organisation donnée. Dans le cadre d'une activité de travail, cet espace constitue un environnement de travail complexe, lui-même ancré dans un contexte organisationnel et socio-économique plus ou moins déterminé. En formalisant les finalités et les buts de l'action, ce contexte préside à l'action et donc à la transformation des situations de



travail et des sujets qui y agissent. Il rend cette dynamique possible et la module par la place et les formes qu'il peut prendre dans l'activité des sujets. Nous pouvons donc dire que ces transformations du sujet se situent à l'interconnexion entre l'action des sujets et son contexte, dans un mouvement médiatisé par des instruments psychologiques mobilisés dans l'action, construits et développés de manière sociale et historique, qui peuvent aussi être culturellement hérités.

#### **2.1.1.2. L'objet de l'activité, témoin de l'appropriation de la situation / un mouvement dialectique entre l'interne et l'externe**

L'activité est donc le fait de quelqu'un et de son action, et elle est toujours dirigée vers un objet. Dans ce cadre, elle n'est pas envisageable en dehors des moyens qui permettent la transformation de la réalité et du milieu dans lequel elle se déroule. Elle est consciente, fruit d'un processus psychologique ancré dans l'interrelation entre le sujet et son monde. Cette médiatisation de l'activité par l'environnement physique et social a été approfondi par Leontiev (1975) dans la manière dont il se saisit des travaux de Vygotski dans l'objectif de formaliser un cadre conceptuel des théories de l'activité opérant pour de futures recherches. Là où Vygotski se concentre sur l'émergence et le développement des fonctions psychiques supérieures par l'action individuelle médiatisée, Leontiev s'intéresse davantage à la dimension sociale de l'activité et à sa caractéristique dirigée, c'est-à-dire orientée par son objet. Sa réflexion s'appuie sur l'évolution phylogénétique des activités de production, qui a amené les individus à vivre et à agir en société, impliquant de fait une division des activités productives. Dans ce contexte social, les rapports sociaux médiatisent la relation entre l'individu et son objet. La structure de l'activité dans cette perspective relève donc à la fois de l'activité collective et des actions individuelles. La direction de ces deux composantes, activité et actions qui la composent, permet de les distinguer : l'activité est orientée par un motif, tandis que les actions qui la composent ont des objectifs spécifiques. Dans cette approche, une activité peut être considérée comme la somme des actions qui la composent, mais son motif n'est pas la somme des objectifs des actions qui la composent. A un niveau inférieur, nous pouvons distinguer les opérations, qui définissent les contextes spécifiques dans lesquels se déroule une action (voir Figure 2).

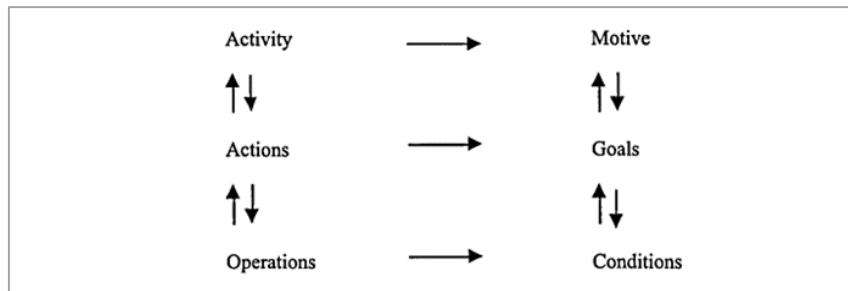


Figure 2: Modèle des théories de l'activité d'après Leontiev (Leontiev, 1978)

A ce stade, il nous paraît pertinent d'apporter des éléments complémentaires sur le concept d'objet avancé par Leontiev.

Les travaux de Leontiev sur l'objet de l'activité ont été repris par nombre d'auteurs qui se réclament aujourd'hui du mouvement des théories historico-culturelles de l'activité (Cultural Historical Activity Theory, CHAT), notamment par Kaptelinin (2005) qui essaie de clarifier la définition de l'objet de l'activité en partant des dilemmes de traduction des termes originellement employés par Vygotski et Leontiev en russe. En effet, le concept « objet » est issu de la traduction de deux termes utilisés de manière non-équivalente dans les textes de Leontiev : *objekt*, qui désigne l'objet concret externe au sujet ; et *predmet*, qui désigne l'objectif ou le contenu d'une action ou d'une pensée (Kaptelinin, 2005). De manière intégrative, nous pouvons situer l'objet dans une zone de rencontre, puisqu'il dirige et oriente l'activité en même temps qu'il est remanié par elle. Il est à la fois issu d'un déjà-là, formulé par l'individu au contact de son environnement, et un résultat de cette interaction, construit dans le fil de l'activité : « L'objet de l'activité a un double statut ; il est à la fois une projection de la subjectivité du sujet dans le monde objectif, et une projection du monde dans la subjectivité du sujet <sup>11</sup>» (Kaptelinin, 2005, p. 5). L'objet de l'activité est donc intimement lié au contexte, puisqu'il est ancré dans l'activité et remanié dans ses mouvements, au contact de la situation. Il est à la fois cause et conséquence de l'expérience des hommes, de leur besoin de donner du sens et d'agir sur le monde. Il dessine une perspective pour plusieurs actions possibles au sein d'une même activité, et ouvre à ce titre un univers de possibles au sein d'une même situation de travail, selon les expériences de chacun. Il s'agit donc d'appréhender la construction de

<sup>11</sup> Traduction libre : “The object of activity has a dual status; it is both a projection of human mind onto the objective world and a projection of the world onto the human mind” (Kaptelinin, 2005, p. 5).

l'objet de l'activité de manière endogène à l'action, qui se construit et se développe dans un mouvement d'appropriation de leur situation de travail par les sujets.

### **2.1.1.3. La structure interne de l'activité**

Vygotski, Leontiev et Luria (école de Kharkov) ont construit les contours des théories de l'activité qui participent à « l'unité épistémologique de l'école historico-culturelle » (Friedrich, 1997). De nombreux travaux ont relevé les lacunes et les ambiguïtés propres aux approches de chacun de ces auteurs (Scribner, 1986), les considérant même parfois en contradiction les uns avec les autres, comme Friedrich (1997) qui défend une « différence théorique fondamentale » entre les apports de Vygotski et de Leontiev. Kozulin (1995) et Ianeva (2012) ont également souligné les divergences des approches de ces deux auteurs, mais ils appuient l'inscription de l'œuvre de Leontiev dans la continuité des travaux de Vygotski : « nous considérons que le travail de Leontiev constitue une forme de développement de celui de Vygotski » (Ianeva, 2012, p. 46).

Les travaux de l'Ecole Nordique de l'activité (CHAT) s'inscrivent dans ce prolongement. Dans leur approche, les théories de l'activité se distinguent en plusieurs générations de recherche, qui construisent chacune leur propre version de l'unité d'analyse à étudier (Engeström, 2009). La première génération s'articule autour du concept de médiation mis en exergue par Vygotski. Comme nous l'avons précédemment évoqué, son approche se concentre sur l'individu avec l'articulation de la médiation ancrée dans l'intériorité du sujet. La deuxième approche, orientée par Leontiev, met en exergue la nature collective de l'activité. En ce sens, la médiation est davantage externe au sujet puisqu'elle se situe à l'articulation entre le sujet et son monde, social, culturel et historique. Les travaux du CHAT constituent une troisième génération des théories de l'activité, articulée autour d'une unité d'analyse unifiée, le « système d'activité » (Engeström, 1987/2014).

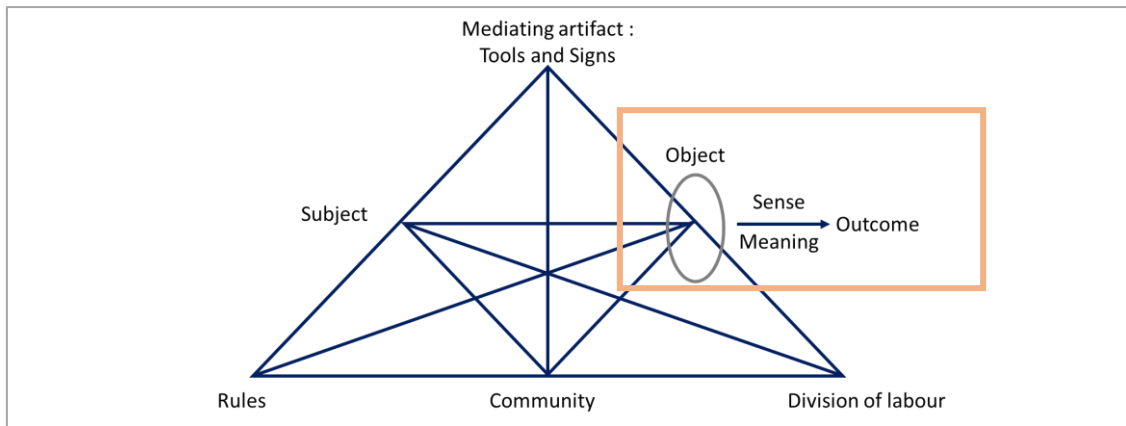


Figure 3: Structure du système d'activité d'après Engeström, (1987/2014)

Le système d'activité (voir Figure 3) est construit sur la base du triangle de l'activité formalisé par Vygotski (voir Figure 1). Dans le modèle d'Engeström, le sujet peut aussi désigner le groupe dont le point de vue a été choisi pour l'analyse. Dans la continuité des travaux de Leontiev, l'objet dans ce modèle a une double orientation. Il désigne tout d'abord le processus qui mène au produit de l'activité, l'*outcome*. Ianeva (2012) établit un parallèle entre cette définition de l'objet par Engeström et la définition du réel de l'activité de Clot dans l'approche de la clinique de l'activité : « un ensemble d'éventualités partagées par les professionnels qui s'actualise ou se déploie dans le cours du travail » (Ianeva, 2012, p. 50), et qui permet en ce sens, de donner « sens aux pratiques situées » (p. 51). Sa deuxième dimension est motivationnelle et désigne les « préoccupations » qui orientent et mobilisent les acteurs dans l'activité.

Engeström (1987/2014) complète le modèle du système d'activité avec trois autres composantes : les règles, la communauté, et la division du travail, qui témoignent de la dimension sociale et historique de l'activité, mise en avant dans les travaux de Leontiev. Dans ce modèle, l'activité se construit premièrement par la mise en réseau de ses différents composants, en relation les uns avec les autres, et qui médiatisent le rapport de l'individu à son objet de travail. Deuxièmement, elle est un phénomène « écologique » qui se comprend dans son ancrage dans une situation donnée. Cette structure est mouvante : ses différents éléments ne sont pas immuables mais sont constamment (re)négociés dans le cours de l'action. Par ce moyen, elle permet de rendre compte de la complexité des situations de travail et témoigne des évolutions et des transformations de l'activité, et donc de ses développements possibles (Engeström, 1987/2014).

Ianeva (2012) établit un autre parallèle entre cette représentation de l'activité et la notion de genre professionnel (Clot, 2006). En effet, au-delà de l'individu, ce modèle permet de tenir

compte des dynamiques sociales qui animent la relation d'un travailleur avec ses collègues, pairs et supérieurs, ainsi qu'avec tout ce qui entoure et caractérise son activité : les règles, les pratiques, les valeurs et codes culturels et professionnels qui définissent son travail ; et qui forment « un écrin au sein duquel l'activité se réalise » (Clot, 2015). C'est ce qui se définit par le genre professionnel de l'activité, qui est un « moyen d'action pour chacun, mais aussi l'histoire d'un groupe et la mémoire impersonnelle d'un milieu de travail » (Clot, 2006, p. 30). Le genre intègre et dépasse l'organisation prescrite du travail, permet de faire un lien entre les sujets et l'objet de leur travail, d'évaluer et de comprendre leur activité en organisant leurs rapports, actes et communications : « L'idée de système d'activité permet, dans une certaine mesure, d'organiser le contenu complexe auquel renvoie la notion de genre en offrant des prises analytiques pour l'analyse située des pratiques » (Ianeva, 2012, p. 54).

#### **2.1.1.4. Transformations et développements internes et externes à l'activité**

Dans ces approches, l'activité apparaît comme une entité évolutive, en constant mouvement, sans cesse médiatisée par des instruments qui eux-mêmes, sont en constant mouvement. Elle occasionne de ce fait des transformations et des développements chez le sujet et au sein de son système d'activité.

Engeström (1999) caractérise ce développement par les contradictions internes qui habitent les systèmes d'activité et qui sont la source de tensions, observables de manière générale dans les activités humaines :

« Les contradictions sont des tensions fondamentales et des désalignements dans la structure qui se manifestent généralement sous la forme de problèmes, de ruptures et d'effondrements dans le fonctionnement du système d'activité. Différents niveaux de contradictions peuvent être identifiés, en fonction de leur position dans le réseau d'activités. Les acteurs tentent d'éliminer ces perturbations en modifiant et en développant les médiateurs culturels de l'activité<sup>12</sup> » (Virkkunen et Kuuti, 2000, p. 302).

Le premier niveau de contradictions est inhérent à la nature même de l'activité de travail et aux systèmes socioéconomiques qui les organisent. Engeström (1999) illustre cette contradiction

---

<sup>12</sup> Traduction libre : “Contradictions are fundamental tensions and misalignments in the structure that typically manifest themselves as problems, ruptures, and breakdowns in the functioning of the activity system. Different levels of contradictions can be identified, depending on their positions in the network of activities. The actors try to remove these disturbances by changing and developing the cultural mediators of the activity” (Virkkunen et Kuuti, 2000, p. 302).

primaire avec l'exemple de la pratique médicale, parcourue par une contradiction latente entre « patients comme personnes à guérir » (valeur d'usage) versus « patients comme source de revenue » (valeur d'échange). Les contradictions secondaires sont relatives aux tensions entre les composants du système d'activité. Leur résolution peut conduire à des tensions entre les anciens et les nouveaux composants du système d'activité. Enfin, le développement d'un nouveau système d'activité peut amener à des contradictions quaternaires, entre le système d'activité étudié et ceux qui l'entourent. Virkkunen (2007) résume ce processus de la manière suivante :

« La transformation du concept d'une activité de travail collaboratif est un processus progressif et compliqué de remédiation, dans lequel le changement d'un des médiateurs de l'activité crée de nouvelles contradictions internes au sein de chaque élément et entre les éléments du système de l'activité. Ces premières remédiations vont à leur tour rendre nécessaires de nouvelles remédiations jusqu'à transformation de l'ensemble du système d'activité. Le processus cyclique d'expansion et de transformation globale du concept d'une activité tire donc sa force motrice d'une succession d'émergences et de résolutions de nouveaux types de contradictions internes au sein du système de l'activité » (Virkkunen, 2007, p. 155).

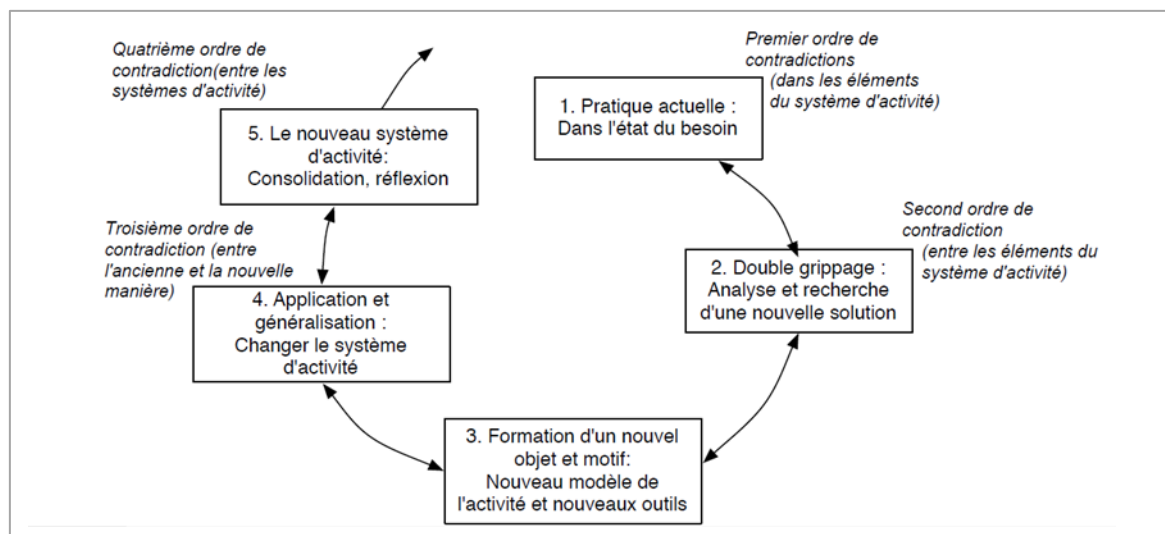


Figure 4: Schéma illustrant la boucle de transformation du système d'activité dans Virkkunen et Kuuti (2000)

Cette boucle de transformations (voir Figure 4) par les différents niveaux de contradictions internes et externes au système d'activité étudié nous offre une piste pour étayer le développement de l'activité, et donc du sujet au contact de sa situation de travail. Cette intégration de l'extérieur vers l'intérieur, qui amène une reconfiguration de l'extérieur par

l'intérieur est qualifié d'apprentissage « expansif » (*expansive learning*) par Virkkunen et Kuuti (2000).

En ce sens, la dynamique de l'activité et ses transformations constituent elles-mêmes son contexte (Nardi, 1996) :

« Le contexte n'est pas un contenant extérieur ou une coquille à l'intérieur de laquelle les gens se comportent d'une certaine manière. Les gens génèrent consciemment et délibérément des contextes (activités) en partie par le moyen de leurs propres objets ; par conséquent, le contexte n'est pas simplement "en-dehors". Le contexte est à la fois interne aux personnes - impliquant des objets et des objectifs spécifiques - et, en même temps, externe aux personnes, impliquant des artefacts, d'autres personnes, des environnements spécifiques. Le point crucial est que, dans la théorie de l'activité, l'externe et l'interne sont fusionnés, unifiés<sup>13</sup> » (p. 38)

Ces approches intègrent les caractéristiques qui permettent de les inscrire dans un cadre interventionniste de production de connaissance (Lemonie et Grosstephan, 2021). En effet, elles mettent l'accent sur la dimension évolutive de l'activité et de ses composants, par la médiatisation instrumentale, et la qualité dirigée de l'activité, par son objet, qui est lui aussi en constante renégociation. Ces transformations sont inscrites dans une histoire orientée vers un futur, vers des développements possibles, qui peuvent donc être orientés dans une perspective d'intervention. L'activité y est définie comme un système parcouru par différents niveaux de tensions qui peuvent être dépassées et aboutir à une nouvelle configuration, un nouveau système d'activité. En ce sens, les théories de l'activité sont pertinentes pour étudier le processus de conception des objets de l'activité, puisqu'elles impliquent leur mise en mouvement dans l'activité (Mwanza, 2002 ; Mwanza-Simwami, 2009 ; Cros, 2017).

#### **2.1.1.5. Conclusion sur les théories de l'activité et l'appropriation**

Les approches historiques et développementales de l'activité proposent donc une théorie du développement de l'activité. Elles nous permettent de voir comment elle est conditionnée et mise en mouvement par les différents éléments socio-organisationnels qui composent sa situation et par les artefacts qu'elle mobilise. En prenant comme point de départ l'acte

---

<sup>13</sup> Traduction libre : "Context is not an outer container or shell inside of which people behave in certain ways. People consciously and deliberately generate contexts (activities) in part through their own objects; hence context is not just "out there." Context is both internal to people —involving specific objects and goals—and, at the same time, external to people, involving artifacts, other people, specific settings. The crucial point is that in activity theory, external and internal are fused, unified" (Nardi, 1996, p. 38).

instrumental médiatisé par des artefacts dans une direction donnée, l'activité intègre une dynamique d'appropriation (et donc d'intégration) des artefacts et des contextes sociaux et organisationnels extérieurs au sujet et à son action, dans l'objectif de les *intérioriser* pour les *faire sien*.

Ces mouvements sont mis à jour et travaillés du point de vue de leurs contradictions (Engeström, 1999), ou de leurs conflits et dilemmes (Quillerou-Grivot et Clot, 2013). Comme Clot (2004) l'affirme :

« Pour connaître l'activité de travail il faut la mettre en mouvement. Provoquer le développement, (...) est le moyen de comprendre l'architecture masquée de l'activité. C'est aussi le moyen de rendre compte des lois psychologiques de son développement, de l'organisation de sa transformation » (§ 28).

Ce mouvement, dans l'approche des CHAT, passe par la résolution des situations problématiques identifiées par les intervenants externes et/ou par les professionnels au cours d'une démarche d'intervention et s'inscrit dans un cycle développemental d'apprentissage (expansif). Dans la clinique de l'activité (Clot, 2006), ce mouvement est provoqué par le moyen d'un cadre méthodologique qui s'appuie, entre autres, sur des autoconfrontations croisées, animées et mobilisées par des intervenants comme des artefacts qui médiatisent leur activité et qui sont transformés en « instruments effectifs de développement pour leur activité [...]. En position de re-devenir, au moyen de controverses professionnelles réglées, les auteurs d'une activité revue et corrigée ensemble » (Clot, 2004, § 17). Ces approches sont donc orientées vers l'accompagnement des sujets et des collectifs dans la création de nouveaux apprentissages, ressources, compétences qui permettent d'instaurer de nouvelles manières de faire et ainsi de faire évoluer les pratiques. D'ailleurs, Virkkunen et Kuuti (2000) parlent de théories du changement organisationnel.

Dans la continuité d'un certain nombre de travaux, nous questionnons la manière dont ces approches intègrent les pratiques situées des acteurs dans l'activité (Ianeva, 2012 ; Groleau et al., 2012). Elles sont en effet considérées comme un processus historique et développemental, au sein desquels elles sont intégrées, voire assimilées. Comme Grosjean (2005) le précise, l'action située y est vue comme un moment de l'activité. Licoppe (2008) ajoute : « la perspective temporelle [qu'elles proposent] dépasse largement le cadre de l'accomplissement situé de l'activité » (p. 292). Dans un article de 2008, Engeström conceptualise la notion de *knotworking* (travail en nœud ou travail nodal) comme un développement possible des théories



de l'activité à l'épreuve de nouvelles configurations de travail. Il y appuie une définition précise des situations de *knotworking* comme des *moments* de coopération entre des acteurs hétérogènes qui émergent autour d'enjeux ponctuels et locaux, et qui ne s'appuient plus sur la mobilisation d'un contexte social et organisationnel préalable.

Nous voyons dans cette approche la reconnaissance de l'intérêt de s'intéresser aux pratiques situées que les acteurs réalisent au sein de la situation dans laquelle ils agissent pour analyser l'activité, au-delà de sa mise en mouvement. Se pose alors la question de la continuité entre les pratiques situées, ancrées et les transformations plus largement macrosociales de l'activité (Cicourel, 2002 ; Latour, 1994). Cette question a notamment été traitée dans les travaux de Grosjean et Lacoste (1999), qui explorent la manière dont des dispositifs scripturaux équipent la coordination entre les professionnels, de Groleau (2011) dans son interrogation de la portée analytique du concept de contradiction qu'il réincarne dans les pratiques situées des acteurs, et par Ianeva (2012), qui ancre son analyse macro de la restructuration d'un centre d'appel dans les pratiques situées des acteurs.

En définitive, les théories de l'activité nous semblent pertinentes à mobiliser dans cette thèse, puisqu'elles fournissent un cadre pour penser l'activité à la fois comme (i) système ancré dans son milieu de réalisation, et comme (ii) processus en développement, qui se transforme dans l'interaction avec ce milieu, c'est-à-dire par la médiation avec les instruments et les composantes de son système dans l'acte instrumental. Elles permettent de rendre compte de la manière dont le sujet agit avec son milieu, se l'approprie, et le rend pertinent pour son activité. Mais tout en reconnaissant la dimension située de l'action, ces approches, et notamment le modèle de l'activité proposé par Engeström (1999) supposent « l'existence *a priori* d'un objet, c'est-à-dire d'un sens exogène aux pratiques en situation » (Ianeva, 2012, p. 285). L'action est donc comprise comme une création subjective, qui *émerge* de la situation, sans pour autant spécifier les modalités de ce mouvement. Il s'agit donc, dans la prochaine partie, de comprendre la manière dont les modalités locales de réalisation de l'action participent à la construction et au développement de l'activité.

### 2.1.2. Le rôle de la situation dans l'action

Dans l'objectif d'explicitier la manière dont l'activité se construit et se développe au sein des ABW (*activity-based workspaces*), c'est à dire dont elle se construit au contact de son cadre

physique de réalisation et de ses caractéristiques spécifiques, nous introduisons dans cette partie les approches de l'action située (Suchman, 1967), ainsi que leurs développements avec les travaux de Goodwin (Goodwin, 1994) et le courant Langage et Travail (Borzeix et Cochoy, 2008). Leur objectif est d'intégrer la situation dans l'analyse des phénomènes et des comportements humains, pour appréhender les processus de construction pratique de l'action. Ces approches, qui s'intéressent à l'interaction de l'individu avec sa situation de travail dans une dimension locale et située, offrent une perspective pour revaloriser le rôle de l'espace dans l'activité.

### **2.1.2.1. L'action située : l'interaction avec la situation**

Suchman (1967) s'appuie sur les approches ethnométhodologiques (Garfinkel, 1967) et interactionnistes (Sacks et al., 1974 ; Traverso, 2022) ainsi que sur une discussion de la notion de plan en psychologie cognitive computationnelle pour argumenter une conceptualisation de la notion d'action située : « Ce terme souligne que chaque cours d'action dépend de façon essentielle des matériaux utilisés et des circonstances locales » (Suchman, 1987) de sa réalisation :

#### **- Le rôle des plans dans l'action : la psychologie computationnelle**

Les approches de la psychologie cognitive computationnelle décrivent l'action comme un processus cognitif de résolution des problèmes posés par la situation. Ce processus passe par la sélection et l'application de plans pertinents construits sur la base d'un « stock de connaissances » collectivement partagé, qui compose un implicite partagé sur lequel repose l'intelligibilité mutuelle des participants de la situation. En ce sens, ces plans sont prévisibles, ils peuvent être anticipés et mobilisés par l'extérieur pour expliquer l'action. Suchman (1967) s'inscrit en rupture avec cette approche et réévalue le rôle que jouent les plans dans l'action pratique. Ceux-ci ne permettent pas de rendre compte de toutes les contingences et imprévus des cours d'action située. Ils ne sont donc pas suffisants pour, rétrospectivement, la reconstruire et l'expliquer. Elle mobilise ces plans davantage comme des ressources pour l'organisation de l'action, qui doit elle-même comprendre les circonstances, *in situ*, de sa réalisation. En ce sens, le focus est davantage posé sur la manière dont les individus produisent et sélectionnent des plans dans leur cours d'action aux prises avec leur environnement.

- Les approches interactionnistes et ethnométrologiques : le sens de l'action dans l'action

Les approches interactionnistes comprennent l'action dans sa dimension interactionniste, où le langage n'est pas uniquement une ressource ou un artefact qui médiatise l'action, mais représente et révèle la face visible de l'activité. De fait, ces approches se basent sur une analyse des interactions qui se développent au sein d'un environnement physique et social, et qui se confrontent et se déterminent mutuellement (Quéré, 1989). Elles reposent sur différentes méthodes pour accéder à la construction du sens de l'action, qui est compris comme étant endogène à l'action, notamment (i) l'ethnométhodologie et (ii) l'analyse conversationnelle :

- (i) L'ethnométhodologie, développée par Garfinkel (1967), porte sur les mécanismes de raisonnement pratique qui sont à l'œuvre dans les activités banales de la vie quotidienne qui se cachent derrière l'ordre social : « Là où d'autres voient des données, des faits, des choses, l'ethnométhodologue voit un processus, à travers lequel les traits de l'apparente stabilité de l'organisation sociale sont continuellement créés » (Pollner, 1974). En ce sens, cette approche s'intéresse à la manière dont les sujets parviennent à « comprendre et se faire comprendre » (Ianeva, 2012, p. 61) au sein de la situation d'interaction. La conversation est donc une « activité qui s'auto-organise coopérativement, qui s'ordonne de manière endogène par agencement, composition, connexion d'actions et d'expressions de détail » (Quéré, 1997, p. 111) ;
- (ii) La démarche ethnométrologique s'articule elle-même avec l'analyse conversationnelle (Traverso, 2012), développée à l'intersection entre la sociologie et les sciences du langage, suite notamment aux travaux fondateurs de Sacks et al. (1974), qui ont travaillé en collaboration avec Garfinkel : « Elle s'intéresse à l'organisation séquentielle des conversations ordinaires (entendues comme des séquences d'action) à partir d'enregistrements audio et de conversations » (Licoppe, 2008, p. 293). Leur objectif est d'analyser la manière dont l'action s'organise dans son contexte de production.

Sur la base de ces approches, Suchman (1987) qualifie d'« action située » le processus qui oriente et organise l'action, ainsi que la manière dont l'intelligibilité mutuelle se construit dans des situations sociales et matérielles d'interaction. L'action située est donc fortement corrélée à l'instantanéité de la situation, elle est ancrée dans la situation qui est ressource pour sa

réalisation. Le traitement cognitif contextuel que les sujets opèrent des éléments/indices signifiants qui la composent et qu'ils ont sélectionnés comme pertinents pour organiser le cours de leur action impacte lui-même la situation dans laquelle ils agissent. Dans ce processus, le contexte n'est donc pas que le prérequis de l'action, mais il est également la résultante de l'action, puisque le cours de l'action située redétermine et redéfinit, à chaque instant, les limites (sentes) de sa réalisation et de son organisation. En revalorisant les spécificités de la situation dans l'action dans sa dimension pratique et objective, l'approche de l'action située permet une conceptualisation de l'action qui repose « sur le monde agi par ses participants » (Ianeva, 2012, p. 64). Elle permet donc de positionner le mouvement d'appropriation de l'espace dans la rencontre entre l'activité et son espace, c'est-à-dire dans les circonstances locales de sa réalisation. Il s'agit donc de comprendre, au sein de cette rencontre, les processus qui construisent et permettent l'action.

#### **2.1.2.2. Visions et perspectives professionnelles liés à l'action située**

Dans les approches de l'action située, les artefacts configurent le travail interactionnel des acteurs qui agissent et interagissent avec eux en situation de travail. Ils participent donc à la dynamique interactionnelle et à l'orientation de l'action du sujet, mais également des autres qui agissent avec lui au sein d'une situation donnée. Elles trouvent un développement intéressant dans les travaux de Goodwin (1994), qui se réfère également aux théories de l'activité, pour éclairer les mécanismes qui participent à l'intégration des éléments physiques et organisationnels dans les pratiques interactionnelles des acteurs, et permettent ainsi d'approfondir la question de « l'émergence » de l'action.

Il élabore notamment la notion de vision professionnelle pour décrire l'intégration des outils dans les pratiques situées des sujets. Les visions professionnelles désignent les manières de voir et de comprendre qui sont socialement organisées, situées, et qui s'accomplissent selon le déploiement d'une série d'actions historiques construites par les pratiques : « Voir, (...) n'est pas une activité qui va de soi. Les participants doivent apprendre à voir de manière organisationnellement adéquate les scènes habituelles du lieu de travail » (Goodwin et Goodwin, 1997, p. 156). Plusieurs mécanismes sont constitutifs des visions professionnelles, qui structurent la manière dont on se saisit de sa situation de travail, et dont on rend saillant ses éléments pertinents pour son activité et pour celle des autres participants de la situation :

- Les mécanismes de codage ou de catégorisation, qui consistent à créer des catégories qui organisent l'environnement qui nous entoure, sont assimilables à des instruments symboliques pour les professionnels et leur action. Ils participent à la mise en sens de cet environnement et à sa prise en main par les professionnels ;
- Le travail de mise en lumière (*highlighting*), qui permet de rendre ces catégories pertinentes pour la tâche en cours, ainsi que visibles et interprétables pour les autres participants de la situation <sup>14</sup>.

En agissant au sein d'une situation de travail, on construit et on met à la disposition des autres et de leur activité une série d'indices historiques et contextualisés qui constituent un réseau de significations. La capacité des sujets à se saisir de ces indices du contexte renouvelé produit et articule l'action, dirigée par son objet. Pour construire leur action, les participants de la situation doivent donc savoir ce que chacun a fait, quelle a été la part de chacun dans sa participation à la situation, et donc ce que l'autre peut apporter comme connaissance pour *instrumenter* notre propre action. Le développement de cette conscience à son environnement social et matériel s'inscrit dans une dimension historique. Elle traduit ainsi la manière par laquelle la culture et l'organisation sont à la fois intégrés et remodelés dans l'action et s'inscrivent dans le système d'activité situé des acteurs en remodelant leurs pratiques de travail.

Dans ces approches, l'action repose sur un déjà là, sans cesse remanié par les exigences de la tâche en cours. Elle se déroule selon le réseau de significations construit et mobilisé en lien avec un contexte sans cesse renouvelé. La capacité à se saisir de cette suite d'indices s'apparente à notre sens à un processus d'appropriation de cette situation de travail dynamique, puisqu'il s'agit de maîtriser ce réseau de pertinences (Grosjean, 2005) pour outiller son action, l'action des autres, et « façonner l'activité perceptuelle des professionnels, dans et par la pratique » (Tomás et al., 2020, p. 4). C'est donc en projetant du sens sur les éléments du contexte que l'on permet la réalisation et le développement de l'action d'autrui.

Si cette approche offre un point d'entrée pertinent pour expliquer l'action dans un ancrage fort avec la situation, Goodwin se concentre sur les interactions comme « organisatrices » de l'action (Ianeva, 2012, p. 69). Les artefacts socialement constitués ne sont intégrés comme ressources que dans le cadre des interactions que les sujets ont avec eux. En ce sens, elles sous-

---

<sup>14</sup> Pour un descriptif plus détaillé, voir Ianeva (2012) et Tomás et al (2020) pour un résumé des exemples d'application de ces mécanismes, relatifs aux visions professionnelles d'un collectif d'archéologues et des employés d'un laboratoire de géochimie et Goodwin (1994).

spécifient « l'épaisseur psychologique et sociale qui intègre et dépasse les conditions pratiques de sa réalisation » (Tomás et al., 2020, p. 4).

### **2.1.2.3. Les limites des approches situées de l'action : appréhender l'activité du point de vue de l'interaction**

Les approches de l'action située nous permettent d'intégrer la situation *in situ* pour analyser le déroulement et l'organisation de l'action et saisir le « travail 'en acte' ou encore 'tel qu'il se fait' » (Borzeix et Cochoy, 2008, p. 274). Le rôle du contexte de l'action est ainsi réévalué, il n'est plus considéré comme un simple 'contenant' de l'interaction (Relieu, 2015), mais comme son cadre, qui la permet est qui est lui-même remanié par elle.

Cependant, de nombreux travaux soulignent les lacunes que présente le point de vue adopté par les approches de l'action située pour analyser les activités humaines (Pavard et Karsenty, 1997). Par exemple, Béguin et Clot (2004) considèrent que ces modèles tendent à « séquestrer l'action dans la situation où elle se déroule, à y chercher le contrôle de l'action tant dans ses contenus que dans sa réalisation » (p. 43). Or, d'après Salembier et al. (2001), c'est la sur-représentation de la discussion des plans dans les débats liés aux travaux de Suchman qui a contribué à reléguer au second plan « l'accent mis dans les interactions sur les processus de production d'intelligibilité mutuelle et d'accès partagé aux ressources de l'environnement » (p. 66).

Ce positionnement de la situation comme objet de travail, pour les participants de la situation comme pour les personnes qui l'analysent, nous invite à approfondir le rôle que joue l'espace dans son organisation. En quoi l'espace se distingue, intègre et compose (ou pas) la situation ? Les travaux de Mondada (2005) proposent de revaloriser la dimension spatiale de la situation, dans l'objectif d'articuler spatialité, action, interaction et cognition. Tout en restant basée sur l'interaction, elle décrit comment les approches de l'action située interrogent *in fine* l'écologie de l'interaction, et donc la « manière dont le raisonnement spatial s'articule avec son expression linguistique » (Mondada, 2005, p. 10). Les travaux de Goodwin s'inscrivent en un sens dans cette ambition, puisqu'ils offrent une description détaillée des processus de construction des pratiques de travail, du point de vue de leur ancrage dans leur environnement technique et spatial.

Ces approches ont permis d'analyser les activités menées dans des organisations de travail complexes (comme les centres de contrôle) en mobilisant la situation en lien avec

l'environnement, et instrumentée par lui (Grosjean, 2005). Les travaux autour de la notion de vision professionnelle fournissent notamment un éclairage sur les mécanismes de structuration des pratiques par et dans l'action, « façonnée dans les moindres détails par la structure locale de l'activité en cours » (Goodwin et Goodwin, 1997, p. 138).

En intégrant l'espace dans sa dimension écologique et organisationnelle, les approches situées de l'action, articulées avec les théories de l'activité (auxquelles Goodwin se réfère), permettent de montrer comment l'activité en tant que macro-structure est elle-même régie par les micro pratiques : l'action au niveau le plus micro de granularité est « densément structuré par des pratiques organisationnelles plus générales » (Goodwin et Goodwin, 1997, p. 132).

Ces approches se situent du point de vue de l'interaction avec la situation comme mécanisme organisateur de l'action. Elles permettent d'explorer en profondeur les dimensions locales, artéfactuelles et donc spatiales de réalisation de l'action, et offrent des perspectives pour analyser la relation des sujets à leur environnement. Les instruments qui composent et équipent les situations de travail sont donc *agis*, et remodelés dans le cours d'action des sujets et des collectifs. Ils ne sont pas neutres, mais au contraire investis de sens par les sujets. Cependant, ce mouvement de production de sens se comprend du côté de la scène sociale (interactionnelle) de l'activité. La dimension subjectivante de l'interaction avec le milieu social et matériel n'est pas problématisée : la construction locale et située (micro) des pratiques n'est donc pas mise en lien avec les structures plus macro de l'activité.

#### **2.1.2.4. Les apports du réseau Langage et Travail : introduire le développement dans la dimension locale de l'action**

Les travaux du réseau pluridisciplinaire Langage et Travail (Grosjean et Lacoste, 1999 ; Grosjean, 2005 ; Ianeva, 2012) proposent une synthèse des théories de l'activité et des approches de l'action située (Borzeix et Cochoy, 2008) qui permet de problématiser le rôle des objets et des interactions avec le milieu sociomatériel du sujet dans la construction de son action, qui est mise en perspective avec les développements de l'activité du sujet. Par rapport aux approches situées de l'action présentées précédemment, le focus de ces travaux ne se pose pas uniquement sur l'action et la construction des pratiques qui la composent, mais sur l'activité en tant que système (macro) mis en mouvement par ses structures et manifestations locales (micro).

Les recherches inscrites dans ces approches s'intéressent à l'interaction comme partie intégrante de toute activité professionnelle, qui n'est pas à comprendre comme le foyer de construction de l'action, mais comme un processus qui participe à remodeler l'objet de l'activité du sujet. L'étude des significations lexicales et de la sémiotisation des situations est donc à comprendre en lien avec les dimensions intersubjectives et organisationnelles de l'activité. L'accent n'est plus mis sur l'interprétation de l'interaction en tant que telle, mais sur la compréhension de toutes les caractéristiques endogènes de l'action, dans une « acceptation étendue » (Lacoste, 1994, p. 48) de la situation :

« Le contexte n'est donc pas à chercher à l'extérieur de l'interaction : en tant que situation, il est configurant et il est simultanément configuré par les interactions et les activités des participants qui définissent la situation au fur et à mesure du déroulement de cette situation : la situation est elle-même un accomplissement » (Grosjean, 2005, p. 81).

Leur originalité réside dans la prise en compte, dans les analyses interactionnelles, de tous les dispositifs techniques, symboliques et sémiotiques (écrits, règlements, consignes, courriels, notes personnelles...) mobilisés comme instruments de construction des pratiques et d'organisation de l'activité, individuelle et collective (Boutet et al., 1995 ; Rot et al., 2014). Leurs intrications dans la réalisation du travail n'y est pas considérée comme « la pure addition ou mise en parallèle de discours : toutes concourent à la mise en œuvre de l'activité de travail » (Boutet et al., 1995, p. 25). Ces artefacts contribuent donc à une « écologie de l'activité plus 'extensive', plus clairement arrimée à son enveloppe organisationnelle, plus soucieuse de ses articulations avec un espace-temps qui l'englobe, de manière à voir dans cet ensemble qui lui sert de contexte autre chose qu'un simple lieu » (Rot et al., 2014).

La situation immédiate et locale de l'action n'est donc pas uniquement une production locale et historique, mais s'inscrit comme une composante d'un déjà-là plus vaste, remaniée et mise en mouvement dans l'activité des sujets, dans une dimension développementale. Ce n'est donc pas l'objet en lui-même et ses caractéristiques qui sont en jeu, mais l'intelligibilité et les sens que leur mise à disposition au sein de la situation véhicule (Heath et al., 2005). Les artefacts permettent ainsi de faire lien entre les actions locales des sujets et le développement de leur activité. Ces enseignements nous encouragent à considérer de manière plus poussée la question des pratiques, comme configurées et configurantes par la situation de travail (et donc par l'espace où elles se déploient) dans lequel elles puisent les ressources pour le remaniement de la situation. Plus encore, ces objets et interactions avec l'environnement constituent le point



d'entrée pour introduire l'activité en tant que système comme dimension organisatrice de l'action.

#### **2.1.2.5. Discussion : les approches situées de l'action et la valorisation de l'espace**

Interroger l'appropriation des environnements de travail par des sujets et des collectifs suppose de questionner les mécanismes qui les lient aux instruments matériels et symboliques qui équipent leur environnement spatial, et qui médiatisent leur activité. En ce sens, les approches situées de l'action sont pertinentes à mobiliser dans le cadre de cette thèse, puisqu'elles participent à construire une approche du processus d'appropriation ancré dans sa dimension située et spatiale, structuré par la construction des actions des sujets et par l'*intégration* des instruments dans ces actions. En ce sens, nous pouvons discuter le terme d'*émergence* employé par de nombreux auteurs pour définir la manière dont les approches situées de l'action qualifient l'action, comme un système qui *émerge* de la situation (Nardi, 1996 ; Béguin et Clot, 2004). Dans ces approches, il est en effet moins question d'*émergence* de l'action que de *création* active de pratiques par la situation qui constituent l'action selon les éléments pertinents qui la structurent. Leur croisement avec les théories de l'activité dans les travaux du réseau Langage et Travail offre une perspective davantage élargie (macro) qui investit cette construction des pratiques situées dans la dimension plus large de l'activité, définie à la fois comme système et processus en constante remédiation.

Ces approches permettent donc de montrer comment l'activité s'organise et s'articule dans un environnement composé d'une multiplicité de sujets et d'artefacts, et mettent en lumière la manière dont ces éléments dessinent des « sentes balisées pour la cognition et l'action » (Grosjean, 2005, p. 93). Elles permettent d'identifier les mécanismes psychosociaux qui permettent l'intégration de la situation dans l'action, et donc l'appropriation des éléments de cette situation (y compris l'espace) par les sujets et les collectifs.

Cependant, à l'inverse des théories de l'activité qui positionnent la construction de sens du point de vue de la subjectivité des sujets, ces approches situées de l'action interrogent les mécanismes de construction de l'action du point de vue de l'interaction du sujet avec son environnement : la production de sens se fait du côté de la scène sociale (interactionnelle) de l'activité. Nous mobilisons donc dans la partie suivante les approches de la cognition située qui problématisent,

à notre sens, la dimension subjectivante de cette interaction des sujets avec leur milieu social et matériel.

### 2.1.3. La cognition située : appréhender le sujet agissant

Nous avons donc montré comment les approches situées de l'action permettent de comprendre la manière dont les sujets mobilisent les instruments de leur situation de travail pour construire et organiser leurs actions. Mais les processus psychologiques qui participent à l'intégration ou à l'internalisation subjective de ces éléments présents dans l'environnement de l'action restent peu explorés du point de vue de la cognition du sujet, c'est-à-dire des dimensions subjectives de l'activité.

Or, interroger les processus d'appropriation par les sujets de leurs espaces de travail, et notamment des ABW, implique de rendre compte de la manière dont ces derniers investissent subjectivement le cadre spatial de leur action. Dans cet objectif, nous mobilisons les approches de la cognition située (Lave, 1988, Scribner, 1988), qui considèrent les modalités subjectives d'engagement des sujets dans et par leur activité. Au cours de nos lectures, nous avons pu nous rendre compte que beaucoup d'auteurs intègrent les approches de la cognition située dans la même orientation que les approches de l'action située (Nardi, 1996 ; Conein et Jacopin, 1994), en cela qu'elles ont toutes les deux tendance à centrer l'action dans la situation et à considérer la situation comme *contrôlante* de l'action, alors que les théories de l'activité décorrèlent l'action de l'activité et considèrent la première comme une composante, un « moment » de la seconde. Dans cette thèse, nous nous proposons de distinguer la cognition située comme un champ inscrit à l'articulation entre les théories de l'activité, qui problématisent l'activité du point de vue des sujets qui s'affranchissent de la situation et de ses contraintes par l'acte instrumental, et les théories de l'action située, qui la problématisent du point de vue de l'interaction située entre le sujet et sa situation d'action. A notre sens, les approches de la cognition située offrent des prises pour réancrer l'acte instrumental dans les pratiques des sujets, et permettent donc de faire le lien entre la dimension subjective de l'activité et les structures locales de l'action du sujet sur son milieu (Holland et Lave, 2009).

Nous introduisons dans une première partie la manière dont la cognition située mobilise la situation comme un arrangement de ressources pour l'action, saisies et reconfigurées *dans l'action* par les sujets. Ensuite, nous présentons les implications de cette approche sur la

définition du contexte de l'activité, mis en mouvement par et dans l'activité des sujets. Nous discutons ensuite des prises que ces approches offrent pour mobiliser le sujet en tant qu'acteur de son activité, mais également de son milieu d'action.

### **2.1.3.1. Pratiques et cognition : articuler la cognition et les ressources pour l'action**

La cognition située s'ancre dans la continuité des *practice theory* ou *theories of practice*, qui s'intéressent à l'activité humaine du point de vue des pratiques (Lave, 1988). Dans ces approches, toute vie quotidienne et sociale se compose d'une pluralité de « pratiques », qui se connectent et s'entrecroisent entre elles. Tout phénomène social, et donc psychologique, est situé au sein de ces « nexus » de pratiques (Schatzki, 2018), qui sont eux-mêmes ancrés dans des contextes spatio-temporels spécifiques. Dans ces approches, la production et la reproduction des pratiques ne s'inscrivent pas uniquement dans la coopération et dans l'interaction avec les participants de la situation, mais dans un mouvement dialectique entre l'action du sujet et les structures macro et organisationnelles dans lesquelles il agit. Or, mobiliser le point de vue des pratiques pour comprendre l'activité humaine implique de considérer l'action humaine de manière rationnelle et utilitariste, où le sujet est mis en mouvement selon ses motivations personnelles (Ortner, 1984, cité par Lave, 1988). En se centrant sur l'action mise en pratique, le risque est alors de survoler les modalités de construction de cette action, et donc de sous-spécifier les dimensions historiques et développementales de construction et de développement de l'objet de l'activité, qui président à l'action et qui le reconfigurent en situation. Lave (1988) propose un autre point d'entrée pour comprendre et rendre compte de l'activité humaine, qui marque, à notre sens, la continuité de ses travaux avec les théories de l'activité : elle mobilise « le sujet en action, agissant dans un milieu (ré)organisé par son activité<sup>15</sup>» (p. 17). Au-delà de l'interaction avec sa situation, c'est donc le sujet en action et sa pensée en contexte, agissante, que Lave propose d'interroger, en mettant l'accent sur son milieu d'action. Dans cette perspective, les modalités de construction de l'action sont davantage appréhendées du point de vue de la *cognition* du sujet, qui est distribuée dans ses diverses composantes : « la subjectivité, le corps, l'activité, et le milieu culturellement et historiquement construit (qui inclut les autres acteurs, participants du

---

<sup>15</sup> Traduction libre : “It will be argued here [...] that a more appropriate unit of analysis is the whole person in action, acting with the setting of that activity” (Lave, 1988, p. 17).

contexte)<sup>16</sup> » (Lave, 1988, p. 1). Il s'agit alors d'analyser les mécanismes de contextualisation qui assurent l'ancrage de la cognition et donc de la subjectivité du sujet dans la situation, par l'exploitation des ressources structurantes (*structuring resources*) de l'environnement.

Les travaux de Scribner (1988) menés auprès des travailleurs d'une laiterie sont, à cet égard, pertinents à mobiliser. Elle s'intéresse aux exigences cognitives des tâches qu'ils réalisent et à la manière dont ces derniers y répondent en situation, par le moyen d'une méthodologie axée (i) sur des observations de l'activité *in situ* et (ii) sur des simulations expérimentales des stratégies identifiées et reconstruites en situation de travail. Elle rend compte de la variabilité des ressources manipulées (symboliques et matérielles) par les travailleurs, qui sont liées aux caractéristiques des artefacts qui équipent les situations de travail (bons de commande informatisés, caisses d'envoi, produits conditionnés, ponts roulants...) mais également à l'expression symbolique de ces artefacts pour le travailleur. Par exemple, la réalisation d'une certaine commande, matériellement mise en forme par un bon informatisé, nécessitera pour l'opérateur de parcourir une certaine distance dans l'entrepôt pour sélectionner les produits concernés, et se traduira donc en un trajet mental et physique. Ces ressources sont articulées et (ré)arrangées entre elles par le moyen d'une série d'opérations mentales (calcul, mémoire) et de négociations dans lesquelles le sujet est subjectivement engagé pour accomplir sa tâche. Ces schémas d'action prennent la forme de stratégies construites par la reconfiguration des ressources mise à la disposition des salariés et qui sont liées aux circonstances locales de réalisation de la tâche, mais également aux caractéristiques de celle-ci. Scribner (1988) distingue notamment deux stratégies employées par les travailleurs pour réaliser la tâche de préparation des commandes pour expédition :

- Une stratégie littérale, qui s'appuie sur le suivi des règles et des procédures de travail, représentées ici par le bon de commande. Cette stratégie est davantage adoptée par les novices ;
- Une stratégie non-littérale, qui se construit davantage dans un écart de la règle. Elle repose sur la réorganisation des ressources de la situation et se caractérise donc par une autonomisation du travailleur des contraintes de la situation pour répondre au problème posé.

---

<sup>16</sup> Traduction libre : “ ”Cognition” observed in everyday practice is distributed - stretched over - not divided among - mind, body, activity and culturally organized settings (which include other actors)” (Lave, 1988, p. 1).

Ainsi, une « même » activité peut se décliner en une multitude de stratégies, construites sur la base de l'exploitation et de la transformation des **ressources structurantes** (Lave, 1988) disponibles dans le milieu d'action du sujet, qui sont elles-mêmes reconfigurées dans l'action.

En définitive, la cognition située met en évidence la manière dont les stratégies mises en place pour chaque activité se structurent mutuellement. Dans cette perspective, les pratiques se définissent dans une articulation dialectique entre le sujet pensant et agissant et la situation reconfigurée de l'activité : « La cognition n'agit pas indépendamment du corps, et la connaissance n'agit pas indépendamment de son engagement/ancrage dans la pratique<sup>17</sup>» (Holland et Lave, 2009, p. 2). Dans la partie suivante, nous allons préciser les contours de cette dialectique<sup>18</sup> et de sa dimension transformative<sup>19</sup>, dans le cadre des contextes organisés et asservis de travail.

### **2.1.3.2. Vers une définition du contexte de l'activité : le *setting* et l'*arena***

La relation dialectique entre le sujet agissant et son contexte de vie et d'action, qui est en jeu dans la cognition située, implique une théorisation du contexte qui ne soit pas uniquement basée sur les mécanismes de construction des pratiques de travail locales et situées, mais sur la mobilisation de ces pratiques par la subjectivité du sujet agissant. Au sein du contexte, Lave (1988) distingue le *setting* comme l'entité définie par et dans l'action du sujet qui est en relation avec l'*arena* (qui est le déjà donné, le préconstruit), deux notions que nous allons maintenant définir<sup>20</sup> :

L'*arena* désigne le contexte spatial et temporel institutionnalisé dans lequel se déroule l'action, qui est historiquement construit, inscrit dans les schémas économiques et organisationnels plus larges et qui, en tant que tel, préside à l'action humaine située. L'*arena* est donc externe à l'individu et à ses dynamiques psychiques supérieures, mais il constitue le cadre de son action et conditionne donc en partie les modalités de sa réalisation. Si l'*arena* fournit le cadre de

---

<sup>17</sup> Traduction libre : “Minds do not act separately from bodies, nor does knowledge act separately from engagement in practice” (Holland et Lave, 2009, p. 2).

<sup>18</sup> “[...] a dialectical relation is more than a declaration of reciprocal effects by two terms upon one another” (Lave, 1988, p. 146).

<sup>19</sup> “An analysis in dialectical terms must account for various potential outcomes of activity in setting, its reproduction, or change, as well as the possibility of its transformation” (Lave, 1988, p. 147).

<sup>20</sup> Voir le chapitre 7 intitulé « Thought the supermarket » de l'ouvrage *Cognition in practice* (1988) dans lequel Lave introduit ces deux concepts pour théoriser le contexte de l'action.

l'action, plus ou moins malléable, avec plus ou moins de marges de manœuvres, c'est dans la relation dialectique avec le *setting* que se situe réellement l'activité.

Le *setting* est conceptualisé comme la relation définie dans l'action entre le sujet agissant et l'*arena*. Il est organisé dans l'action selon les caractéristiques de l'activité des sujets (qui est pensée comme un système dans les continuités des théories de l'activité), les stratégies d'action adoptées (qui peuvent dépendre de leurs perspectives professionnelles), mais également les pertinences de la situation dans laquelle ils agissent, construites sur la base d'une recomposition de l'*arena*. Le *setting* ne correspond pas uniquement à une *carte mentale* de l'environnement telle que se le représente le sujet, mais il est engendré par l'activité de ce dernier, tout en générant dans le même temps cette activité. Il constitue donc le « cadre pertinent de l'action » (Denis et Pontille, 2010) et n'existe pas en tant que réalisé, puisqu'il est en perpétuel mouvement avec l'action. Ce concept permet donc d'englober dans un même mouvement les modalités locales de construction de l'action par l'investissement des ressources de l'espace, mais également la médiation du sujet par sa propre activité.

### **2.1.3.3. Du contexte à la situation de travail (*activity in setting*) et appropriation - Ce qu'il faut retenir -**

Dans les parties précédentes, nous avons présenté deux champs théoriques qui explorent la manière dont se construit l'activité humaine à partir des modalités locales de sa réalisation. Ces approches rendent compte des mécanismes de formation des fonctions psychiques supérieures et de leur développement sur la base (i) de l'acte instrumental médiatisé par les artefacts dans le cas des théories de l'activité (partie 2.1.1) et (ii) de l'interaction avec les participants et les ressources symboliques présents dans la situation de l'activité pour les approches situées de l'action (partie 2.1.2).

Elles partagent donc les préoccupations liées à la relation entre les activités des sujets et leurs ancrages dans les contextes locaux de leur réalisation. Mais nous avons également appuyé la manière dont elles sous-spécifient le rapport subjectif entre le sujet et son milieu d'action, où l'espace n'est pas mobilité comme un instrument médiateur de l'activité des sujets. Dans le cadre de la cognition située, c'est du point du sujet en action, engagé dans un mouvement de transformation de son milieu et de transformation de sa propre subjectivité que se situe la compréhension de l'activité.

Nous retenons donc que l'activité se construit en relation entre l'acteur et l'*arena*, au sein du *setting* (Lave, 1988). Plus précisément, il s'agit pour comprendre les modalités de construction et de développement de l'activité dans une perspective située, d'adopter le point de vue du sujet, non comme un être cognitif et rationnel, mais comme un acteur *en activité*, agissant au sein d'une situation de travail et aux prises avec les contingences locales de réalisation et des circonstances/opportunités contextuelles d'action. En ce sens, l'*arena* fournit le cadre de l'activité, et c'est dans le *setting* que l'activité se déploie et se développe dans une relation dialectique avec le sujet acteur (voir Figure 5) :



Figure 5: La dialectique entre le sujet agissant et son milieu d'action "setting", d'après Lave (1988, p. 179)

C'est dans cette dialectique entre l'acteur *en activité* et le *setting* que se construisent les pratiques de réarrangement et d'ancrage de l'action dans la situation d'activité. En ce sens, agir ou être en activité s'assimile à un mouvement de transformation de l'activité subjective du sujet et de l'objet de son activité dans et par ses pratiques locales, qui passe par une série de mécanismes cognitifs de sélection, de construction et d'articulation des ressources structurantes pour l'action présentes dans son environnement.

Dans cette perspective, les opérations mentales qui déterminent nos actions articulent notre rapport au monde et à nous-même, et nous inscrivent au cœur de la situation dans laquelle nous agissons. Plus précisément, la cognition située nous semble pertinente à mobiliser dans cette thèse car elle propose un cadre d'analyse englobant à la fois la manière dont les situations de travail sont créées et remaniées dans l'action des sujets, mais également la manière dont le sujet se saisit en situation de ces mouvements pour donner sens à son activité. Cette activité dialectique de construction de sens dans l'action est alors assimilable à un processus d'appropriation, durant lequel le sujet se saisit de son milieu, construit les ressources pour sa propre action en lien avec ce milieu et l'objet de son activité. Ce processus d'appropriation concerne à la fois la situation de travail construite, les instruments mobilisés dans l'activité du sujet, mais aussi l'activité subjective réalisée.

L'activité se comprend dans la manière dont le **rapport espace et activité** est articulé par le sujet acteur dans une dimension subjective. C'est au sein de l'espace remodelé que se développe

l'activité, à partir du point de vue de l'interaction entre le sujet et son contexte d'action, mais également de sa subjectivité renouvelée par son action locale et située. Agir au sein d'un espace implique donc de questionner les processus qui permettent l'action dans et avec l'espace. C'est alors l'ancrage de la subjectivité du sujet-acteur dans le rapport espace/activité que nous serons dès lors amenées à examiner durant notre enquête sur l'appropriation des espaces de travail ABW.

## 2.2. Concevoir et équiper des situations de travail pertinentes pour les sujets

Dans la partie précédente, nous avons explicité la manière dont le rapport espace/activité peut être mobilisé comme un objet de travail opérant pour penser et analyser les mécanismes d'appropriation des espaces de travail des sujets/utilisateurs.

Or, les organisations de travail, confrontées au renouvellement permanent des dispositifs techniques, se doivent de penser des situations de travail qui leur permettent d'atteindre leurs ambitions économiques et productives affichées (Metzger, 2007). Il s'agit alors de mettre à la disposition de leurs salariés une série de moyens et de ressources utilisables et mobilisables dans leur activité qui soient pertinentes pour l'atteinte de leurs objectifs de travail. Ces ressources sont intimement liées aux « artefacts techniques » qui composent les situations de travail, dans lesquelles agissent les professionnels : systèmes d'information dans leur ensemble, physiques et numériques (tableaux de bord, dossiers, planning...), configurations spatiales (bureaux, salles de réunion...), instruments de travail (téléphone, ordinateur portable...), (nouvelles) technologies de l'information et de la communication (TIC), etc. Nous entendons ici « artefact » au sens de Rabardel (1995), puisque ces dispositifs en tant que tels sont incomplets et prennent sens dans leur usage et dans les activités qu'ils médiatisent ; et « technique » puisque ces dispositifs sont des moyens pour agir et inter-agir avec son environnement (Bobillier Chaumon, 2013). A partir du moment où ces artefacts techniques sont introduits dans les situations de travail des professionnels, ils sont mis en mouvements, en devenant ressource et/ou contrainte pour leur activité. La question de leur appropriation est alors centrale, que ce soit au niveau de leur conception technique, comme au niveau des situations de travail qu'ils participent à reconfigurer.



L'objectif de cette partie est donc de comprendre quelles sont les manières d'appréhender et d'évaluer l'appropriation dans la conception des artefacts techniques de travail, en les appliquant aux espaces de travail. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux modèles qui appréhendent l'interaction entre l'humain et le dispositif technique du point de vue de l'usage, dans l'objectif d'assurer l'adoption finale du dispositif par les utilisateurs (2.2.1). Nous introduisons ensuite les approches de l'appropriation technologique, en sociologie et en psychologie du travail, qui s'intéressent à la « partie immergée de l'usage » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 51) (2.2.2). Enfin, nous argumentons la simulation de l'activité (Barcellini et al., 2013 ; Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018) comme étant un cadre pertinent pour interroger l'articulation entre logiques techniques et logiques humaines, dans l'objectif d'intervenir dans la conception des artefacts techniques pour accompagner leur appropriation par les futurs utilisateurs (2.2.3).

## 2.2.1. L'usage fonctionnel et rationnel

### 2.2.1.1. L'acceptabilité : l'usage au cœur de l'interaction homme-machine

Les approches de **l'acceptabilité** se sont intéressées à « l'examen des conditions qui rendent [un] produit ou service acceptable (ou non) par l'utilisateur avant son usage réel et effectif » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 35). Il s'agit alors, lors de leur conception, de mesurer le degré d'acceptabilité de ces objets lorsqu'ils sont utilisés par leurs destinataires, dans l'objectif d'évaluer la qualité de cet usage, de rendre compte des formes qu'il peut prendre et de cerner ses incidences sur l'individu (Bobillier Chaumon et Dubois, 2009). En ce sens, l'acceptabilité se centre sur l'interaction homme-machine (Norman, 1991). Elle est appréhendée (i) du point de vue des dimensions pratiques et opératoires de l'artefact technique par les approches de l'acceptabilité pratique ; et (ii) du point de vue intra-individuelle de l'usage par les approches de l'acceptabilité sociale (Nielsen, 1994).

**(i) L'acceptabilité pratique** se concentre sur les dimensions intrinsèques et fonctionnelles de la technologie (Cros, 2017). Son évaluation se base sur une série de critères objectivables et mesurables liés à l'utilité, l'utilisabilité et l'accessibilité du dispositif (Bobillier Chaumon, 2016 ; Barcenilla et Bastien, 2009 ; Bastien et Scapin, 1993 ; Nielsen, 1994). Elle s'intéresse à l'interaction entre le sujet et le dispositif en situation effective d'usage, dans l'ambition

d'assurer leur mutuelle adéquation, qui serait optimale à la condition que le dispositif remplisse toutes les conditions pour une bonne « expérience utilisateur » (Barcenilla et Bastien, 2009). Pour cela, il ne s'agit pas uniquement de prendre en compte ses qualités ergonomiques et instrumentales, mais également ses qualités non-instrumentales (Poupon, 2017) : esthétiques (Bonapace, 2002), hédoniques (Jordan, 1999), et également émotionnelles (Poupon et al., 2013 ; Cahour, 2010 ; Norman, 2004).

**(ii) L'acceptabilité sociale** est « envisagée comme un pronostic d'usage, une évaluation par anticipation fondée sur l'analyse des attitudes et des opinions des utilisateurs futurs, laissant présager un accueil favorable ou non à la technologie développée » (Bobillier Chaumon, 2016, p. 7). Son ambition est de déterminer les comportements que des futurs utilisateurs auront par rapport à un dispositif futur possible qui viendra *équiper* leurs contextes de travail. En ce sens, elle se fonde sur l'intégration des cognitions sociales dans l'évaluation d'une technologie. Cette évaluation est appréhendée sur la base d'une série de modèles fondés sur les approches psychosociales d'évaluation des intentions et notamment sur les théories de l'action raisonnée (TAR) (Fishbein et Ajzen, 1975). Les versions successives de ces modèles et leur progressif enrichissement/complexification ; 4 versions du modèle de l'acceptation technologique TAM (Technology Acceptance Model), basé sur l'évaluation de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue (Davis, 1989), et plusieurs versions du modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) qui intègrent l'évaluation de la satisfaction dans l'usage de la technologie (Venkatesh et al., 2003) ; montrent la volonté d'appréhender la diversité des déterminants cognitifs mais également socio-organisationnels qui peuvent présider à l'usage final du dispositif.

Ces approches situent la compréhension de l'usage au cœur de l'interaction homme-machine. Du point de vue de l'acceptabilité pratique, cette interaction est évaluée par un « observateur », et du point de vue de l'acceptabilité sociale, elle est davantage projetée par un futur utilisateur. Elles ne nous permettent donc pas de rendre compte des modalités locales et subjectives qui participent à la construction et au développement de ces usages, qui participent à notre sens à leur appropriation par les utilisateurs.

### **2.2.1.2. Limites de l'acceptabilité : usage et technique**

De nombreux travaux mettent en lumière les limites épistémologiques et méthodologiques inhérentes aux approches de l'acceptabilité dans l'évaluation de l'acceptation finale d'un

dispositif (Bobillier Chaumon et Dubois, 2009 ; Bobillier Chaumon, 2013 ; 2016). En effet, les modèles de l'acceptabilité pratique comprennent l'usage du point de vue de l'expérience que l'utilisateur a d'un dispositif donné. Cet usage est restreint à la relation directe avec le dispositif, décorrélée des caractéristiques de la situation plus globale dans lequel il s'ancre. Quant à l'acceptabilité sociale, elle s'évalue en amont de cet usage et se construit, de fait, sur les dimensions subjectives d'attitude et d'intention d'usage qu'il s'agit de rationaliser.

Or, l'introduction d'un nouvel artefact reconfigure la situation de travail dans son ensemble. Elle implique à la fois la transformation des pratiques existantes de la part des sujets et la construction de nouvelles pratiques, ce qui occasionne des négociations entre les individus, les collectifs et les organisations : « [...] notre capacité d'accomplir une tâche donnée dépend, de manière critique, de l'environnement et des artefacts que la société a créés » (Norman, 1994, p. 16). Ces négociations s'ancrent dans un contexte qui est lui-même partiellement défini, à la fois par les marges de négociation ménagées par les concepteurs et par les instances décisionnelles des projets, mais également par les caractéristiques et les contingences locales des contextes dans lesquelles se réalise l'action (Lave, 1988). Or, dans ces approches, l'usage est pensé comme un objectif de conception, qu'il s'agit d'atteindre en définissant les conditions pour un bon alignement entre les qualités fonctionnelles de l'objet technique à concevoir et les dispositions rationnelles et cognitives du futur utilisateur. En ce sens, sa compréhension dans le cadre de l'acceptabilité se restreint à une situation d'interaction projetée entre le sujet et le dispositif technique évalué, mais sans interroger les caractéristiques inhérentes des pratiques et les reconfigurations des situations. Si elles permettent de construire une représentation possible de l'acceptation d'un dispositif technique, à un moment donné et sur des aspects spécifiques qui le caractérisent, elles évacuent en revanche « les contraintes et les contradictions propres au monde réel et à la subjectivité individuelle » (Bobillier Chaumon et Dubois, 2009, p. 361). De plus, ces approches supposent de solliciter les usagers dans le cadre de situations définies pour évaluer les caractéristiques fonctionnelles des artefacts et/ou formaliser des pronostics d'usage. Les modalités participatives qu'elles impliquent peuvent ainsi être instrumentalisées par les organisations au service de leurs objectifs de changement impliqués par la diffusion technologique (Borzeix et Linhart, 1988).

Interroger les processus d'appropriation des ABW du point de vue du rapport espace/activité suppose de sortir d'une approche des utilisateurs appréhendés comme des êtres rationnels qui vont produire une évaluation sur un dispositif donné, ici les espaces ABW. Il s'agit davantage

de mobiliser l'utilisateur en action, ancré dans sa situation de travail et engagé dans une activité de (re)construction de celle-ci. Dans la partie suivante, nous introduisons les approches inspirées de la géographie sociale (Lefebvre, 1974), qui mobilisent l'espace du point de vue des rapports que les individus parviennent à construire avec lui en situation d'usage.

### **2.2.1.3. L'expérience d'usage en lien avec l'espace : l'émergence de la situation**

Les travaux de Lefebvre (1974), qui ont notamment inspiré la géographie sociale (Frémont et al., 1984 ; Buire, 2021), s'intéressent à la manière dont les rapports sociaux et spatiaux interagissent et s'organisent mutuellement. Ils permettent donc d'appréhender l'espace comme issu d'un processus de structuration sociale (Di Méo, 2010). En ce sens, l'espace est une production sociale qui instrumente la pensée et l'action. Dans l'objectif de penser les dynamiques de cette construction, Lefebvre (1974) conceptualise trois approches de l'espace : (i) l'espace conçu, qui fait référence aux « *découpeurs* » et aux « *agenceurs* » de l'espace, c'est-à-dire à son organisation dans nos structures socio-économiques, qui est donc la résultante des relations de pouvoir et de dominations structurelles dans une visée post-marxiste, (ii) l'espace vécu, qui est défini par les pratiques spatiales qui le constituent et (iii) l'espace perçu, qui renvoie à l'espace représenté et interprété qui émerge de l'expérience vécue de ses utilisateurs. Ce triptyque de l'espace (Martin, 2006) a été fondateur pour une série de travaux sur l'organisation des pratiques de travail en lien avec les espaces en sciences de gestion et en sciences organisationnelles (Taylor et Spicer, 2007 ; Dale et Burrell, 2008 ; De Vaujany et Mitev, 2015) ou pour alimenter la conception des espaces de travail en ergonomie (Heddad, 2017a ; 2017b)<sup>21</sup>.

Dans cette approche, le point de vue est centré sur le sujet individuel et sur son propre processus d'aménagement et donc de production de son espace. L'usage se réfère donc à l'expérience vécue de l'espace, qui peut être habitée par les autres, mais qui reste nécessairement une production individuelle. En ce sens, ces approches se focalisent sur le rôle de l'expérience sensorielle dans la perception et la construction de l'espace. Les relations de travail, les

---

<sup>21</sup> Il est important de noter qu'un certain nombre de critiques mettent en avant la simplification qui a été opérée de l'approche de Lefebvre, qui traitent de manière insuffisante les dynamiques entre les trois dimensions de l'espace, et donc l'aspect systémique de la construction de l'espace (Grandazzi, 2018). Nous n'entrons pas dans cette thèse dans une discussion approfondie des travaux de Lefebvre, mais nous précisons en quoi leur positionnement par rapport à la relation entre le sujet et l'espace nous permet de discuter notre objet de recherche.

pratiques, les représentations et les significations sont alors assimilables à des intermédiaires qui participent à construire l'espace, qui en est donc une manifestation subjective (Lautier, 1999). L'espace en tant qu'existant matériel devient alors obsolète, puisqu'il ne préexiste pas à notre perception, et ne peut être compris que dans les dimensions abstraites de notre champ sensoriel, émotionnel et représentationnel. On parle alors d'espace *agi* par l'activité (Heddad, 2017a), qui est mis en mouvement par les utilisateurs (Munro, 2010), mais qui est décorrélé et extrait de la situation et des modalités matérielles et subjectives de son organisation. Dans ces approches, l'usage de l'espace se restreint à l'expérience singulière que chacun se construit et projette sur un existant matériel qui reste sous-spécifié. Les activités (individuelles et collectives) qui se font et se défont, ou se transforment au contact de leur espace ne sont pas problématisées.

#### **2.2.1.4. L'usage à l'épreuve des pratiques**

Ces approches permettent donc de questionner un usage pratique, anticipé, subjectif (perçu), ou représenté, qui est formalisé à un instant donné selon une série de déterminants psychologiques, environnementaux et sociaux. Cet usage est positionné en continuité ou en opposition avec les objectifs gestionnaires de l'artefact spatial, qui n'est questionné qu'en tant que support ou frein à l'usage. Nous relevons alors une conception idéaliste des faits psychologiques, qui ignore les conditions matérielles qui président à leur genèse et fonctionnement. En effet, « les usages réels débordent les usages prescrits » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 49). De nombreux travaux mettent en lumière les libertés d'usage prises par les sujets dans leur confrontation avec les dispositifs techniques déployés par les organisations, dans le sens d'un détournement des usages prescrits (Certeau, 1990), de catachrèses (Clot, 1997), d'innovations d'usage (De Vaujany, 2006), ou de bricolages (Comtet, 2009). Il y a donc un processus de transformation de l'objet technique qui va de la « *technology-as-designed* » à la « *technology-in-use* » (Carroll et al., 2003), qui désigne le continuum de pratiques qui permettent la transformation d'un dispositif par l'action de l'utilisateur, dans le sens de son intégration et de son adaptation dans ses pratiques quotidiennes (Mendoza et al., 2010). En ce sens, l'usage correspond à une trajectoire qui s'inscrit dans une dimension temporelle, de l'adoption de l'objet technique à son appropriation (Proulx, 2002). Dans cette perspective, l'action de l'utilisateur est appréhendée comme une régulation du dispositif conçu, indépendantes des logiques techniques qui le caractérisent et le structurent. Or, les objets techniques ne sont pas neutres (Norman, 1994 ;

Alsène, 1990 ; Bobillier Chaumon, 2013), ce qui laisse supposer qu'une « logique structurante est à l'œuvre » (Alsène, 1990, p. 322) dans l'articulation entre logiques techniques et logiques humaines et sociales, que nous allons maintenant approfondir.

## 2.2.2. Les théories de l'appropriation technologique : définir l'appropriation en lien avec les usages et pratiques

Nous avons précédemment présenté des approches qui appréhendent l'interaction du sujet avec un dispositif sociotechnique<sup>22</sup> (Coakes, 2002) dans sa dimension technique et expérientielle. Dans ces perspectives, la situation d'usage est formalisée comme un système qui se comprend et se mesure au sein de la relation immédiate entre le sujet et le dispositif technique et spatial, mais qui est décontextualisé des cadres sociaux et organisationnels dans lesquels cet usage s'inscrit. Or, « si l'on se positionne dans une "épistémologie" de terrain en psychologie du travail qui étudie "l'homme en situation de travail" ; ces approches évacuent dès lors les contraintes et les contradictions propres à l'activité telle "qu'elle se fait" » (Bobillier Chaumon, 2016, p. 12). Dans la partie suivante, nous mobilisons des approches qui mettent en perspective "l'usage" et les processus "d'appropriation", en explorant la manière dont les logiques des instruments sociotechniques s'articulent avec les acteurs qui s'en saisissent.

Dans un premier temps, une présentation du sociomatérialisme (Orlikowski, 1992) et de la psychologie de l'environnement (Fischer, 1989) fournit un cadre pour penser le sujet/utilisateur comme créateur de l'espace, qui participe à sa mise en sens. Ensuite, les théories de l'acteur réseau (Akrich, 2006a ; 2006b) permettent de faire le lien entre l'usage et la conception, et de revaloriser le rôle des objets techniques comme des acteurs à part entière de la situation, en interaction avec leurs utilisateurs.

Dans un second temps, nous présentons les approches de l'appropriation telles qu'elles ont été formalisées du point de vue de la psychologie du travail, en introduisant les travaux de Rabardel (1999) et de Bobillier Chaumon (2016) sur la clinique des usages. Nous verrons comment ces approches nous permettent de conceptualiser le mouvement d'appropriation de l'espace dans

---

<sup>22</sup> Nous définissons l'objet sociotechnique au sens de Coakes (2002), pour qui la technologie doit être discutée non en tant que simple artefact technique mais à la lumière de l'environnement social de l'organisation dans lequel elle opère.

une perspective développementale, ancrée dans la dialectique entre espace et activité (et qui s'inscrit donc, à notre sens, dans les travaux de Lave sur la cognition située, cf. 2.1.3).

### **2.2.2.1. L'appropriation comme processus de mise en sens de l'espace**

Les travaux inspirés du sociomatérialisme s'intéressent à la dimension sociale des usages en interrogent la manière dont les pratiques se construisent à partir de l'usage des dispositifs techniques (Orlikowski, 1992) : « Je propose de définir toutes les pratiques comme étant toujours et partout ancrées dans un contexte sociomatériel, et que cette sociomatérialité est constructive, c'est-à-dire qu'elle définit les contours et les possibilités de l'activité quotidienne<sup>23</sup> » (Orlikowski, 2007, p. 1444). L'appropriation est donc un processus qui ne se fait pas sur un terrain neutre, mais qui se construit sur la base d'un système de pratiques préexistantes, remodelé et réorganisé au contact avec le dispositif technique. C'est par les possibilités et les capacités qu'ont les utilisateurs à s'en servir de manière créative au sein de leurs situations de travail qu'un dispositif technique devient pertinent. Ces dispositifs techniques sont donc des productions (i) physiques issues de l'action humaine dans un contexte socialement situé et (ii) sociales par le sens qui leur est donné en situation par les utilisateurs. Cette production est dépendante du degré de « flexibilité interprétative » (Orlikowski, 1992, p. 407), c'est-à-dire des possibilités d'engagement des sujets dans ce processus<sup>24</sup>.

Ainsi, en mettant l'accent sur la dimension « créative », l'appropriation, dans une perspective socio-constructiviste, renvoie à un processus de mise en sens du dispositif technique qui met l'acteur au centre de l'interaction, déterminé par ce qu'il peut créer et développer, par voie de conséquence « Se » développer, à partir de son utilisation.

Sur un autre aspect, les travaux en psychologie de l'environnement se sont intéressés aux modalités d'appropriation des espaces de travail dans une perspective sociale. D'après Fischer (1989), l'appropriation est un processus qui dépend « tantôt [de] l'exploitation des possibilités

---

<sup>23</sup> Traduction libre : « I propose that we recognize that all practices are always and everywhere sociomaterial, and that this sociomateriality is constitutive, shaping the contours and possibilities of everyday organizing » (Orlikowski, 2007, p.1444).

<sup>24</sup> Dans la même veine, se trouve le courant des sociologues de l'innovation, représenté notamment par Norbert Alter, pour qui ce n'est pas l'outil qui a de la valeur en tant que tel mais les capacités créatrices des utilisateurs, leur « inventivité ». Selon lui, il y a appropriation lorsque les acteurs parviennent à apporter un sens à l'invention initiale. Ainsi, l'appropriation représente la création d'un sens pour les utilisateurs (Alter, 2000), ce qu'on peut également appeler un projet d'usage.

offertes par l'espace, tantôt [de] la manière dont les individus s'en servent ou définissent des modes d'action, des façons de s'organiser en fonction du rôle qu'il a pour eux » (Fischer, 1989, p. 42). C'est en agissant et en intervenant sur son espace de travail pour le personnaliser et le transformer qu'on l'approprie (Fischer, 1978), et donc, en un sens, en s'affranchissant des logiques techniques qui l'organisent. Dans cette perspective, l'espace est appréhendé comme un territoire au travers duquel s'organise la vie sociale de l'organisation : « le lieu de travail a une valeur sociale de territoire et d'enracinement » (Fischer, 1989, p. 78). Ce territoire se dessine selon les processus de marquage et de personnalisation, qui revêtent des enjeux d'identité ; et selon la formation de l'espace symbolique (Léon, 2010), qui reflète le rôle et le statut des personnes dans l'entreprise. L'appropriation permet donc aux occupants d'organiser leur environnement physique et d'avoir une mainmise en façonnant des espaces d'autonomie pour les investir de sens, de manière individuelle et collective (Lussault et Stock, 2010).

Dans ces approches, le processus d'appropriation correspond aux transformations que les acteurs opèrent sur les dispositifs techniques, ce qui témoigne de leur mouvement d'autonomisation et d'affranchissement des logiques techniques de ces dispositifs. Dans le cas des espaces de travail, c'est lorsque les utilisateurs parviennent à les transformer par leurs pratiques pour leur donner du sens qu'ils sont appropriés. Or, la manière dont les logiques techniques déterminent, permettent ou contraignent la construction et le développement de ces nouvelles pratiques y est pensée de façon générique, « c'est-à-dire peu en lien avec le contexte de l'activité productive et de son développement » (Ianeva et al., 2017, p. 141).

Dans ces approches, l'espace n'existe pas en tant que tel, ou alors il est considéré comme un *contenant* qui va être remanié par les pratiques des sujets, sur lequel ils vont projeter du sens selon divers mécanismes psycho-sociaux. L'appropriation des espaces se traduit alors comme un processus d'autonomisation, voire d'*extraction* du sujet du cadre spatial de son action. Elle est donc déterminée par ce que le sujet peut faire avec l'instrument. Dans la partie suivante, nous mobilisons les approches de la sociologie de la traduction pour revaloriser le rôle du construit spatial dans les conditions et les modalités de l'appropriation. Nous verrons en effet comment ces approches soulignent l'importance du cadre socio-technique et du contexte socio-organisationnel dans lesquels s'inscrit l'interaction sujet/instrument comme clauses liminaires de toute intégration d'un dispositif dans le système d'activité des sujets/utilisateurs.



### **2.2.2.2. Sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur réseau : la dialectique entre conception et usage**

Les travaux affiliés au courant de la sociologie de la traduction, également surnommées théories de l'acteur réseau (Akrich, 2006a ; Callon, 2006), se sont intéressés au cheminement des démarches innovantes pour identifier les facteurs qui contribuent ou pas à leur succès. Ils construisent un cadre conceptuel qui permet d'intégrer la compréhension de l'appropriation dans une perspective élargie, inscrite dans les dynamiques entre la conception des dispositifs techniques et la construction des usages sociaux et instrumentaux. En effet, les projets de conception consistent à introduire des innovations techniques et à les intégrer dans un environnement technique et social. Dans cette orientation, ces projets mobilisent un chaînage de différents acteurs (concepteurs, utilisateurs, représentants des utilisateurs, etc.) qui établissent entre eux des solidarités plus ou moins forcées. Ces différents acteurs doivent mutuellement traduire leurs volontés pour enrôler d'autres acteurs dans ce mouvement de construction et de transformation des pratiques, dans l'objectif d'appuyer leur appropriation de ces innovations. Dans cette perspective, les objets techniques sont considérés comme des acteurs à part entière de cette démarche, puisqu'ils portent en leur forme même « une certaine définition de l'environnement social, technique, spatial etc, dans lequel [ils doivent] fonctionner » (Akrich, 2006a, § 27). Les logiques techniques propres à ces objets techniques impliquent la maîtrise d'un certain nombre de compétences variées qui sont remaniées dans l'usage (Millerand, 2002). Il s'agit alors de gérer le partage de ces compétences auprès de tous les acteurs amenés à intervenir pour et avec eux. Au cours des projets, les concepteurs se déplacent donc sans arrêt pour « appréhender les contraintes d'un monde qu'ils organisent peu à peu » (Akrich, 2006a, § 55).

Dans cette perspective, l'appropriation est un processus dialectique qui s'appréhende à l'intersection du technique et du social, « de l'intérieur de l'objet technique à son extérieur », entre « le monde inscrit dans l'objet et le monde décrit par son déplacement » (Akrich, 2010, § 11) dans le système d'activité des utilisateurs. Les configurations des objets techniques imposent un cadre et un certain nombre de contraintes aux utilisateurs et à leur action, et réciproquement, les caractéristiques de ces acteurs reforment l'objet et ses usages. S'approprier ces objets techniques consiste alors à les réaliser « au sens de rendre réel » (Akrich, 2006b, § 54).

Les approches de la sociologie de la traduction portent donc une attention forte sur les objets, les artefacts et leur construction, qui sont au centre des mécanismes de leur appropriation par les sujets. Elles permettent de considérer la construction du rapport social entre le concepteur, l'utilisateur et la technologie et assurent la compréhension de l'appropriation des dispositifs techniques finaux dans un mouvement qui va de la conception à l'usage (Bobillier Chaumon, 2013). Mais cette compréhension se fait du côté des rapports sociaux entre l'utilisateur et l'objet, et non du côté de la subjectivité du sujet. Or, notre objectif est de proposer une approche de l'appropriation pour la conception qui soit ancrée dans la psychologie de l'activité, que nous introduisons dans la partie suivante par la présentation de la genèse instrumentale (Rabardel, 1999).

### **2.2.2.3. L'appropriation instrumentale : le développement dans l'usage**

L'approche de la genèse instrumentale de Rabardel (1999) introduit le développement dans la manière d'appréhender le processus d'appropriation. Il n'est plus saisi comme une interprétation de la relation homme-machine, mais il est défini comme une activité à part entière, instrumentée, qui se comprend dans le contexte d'action du sujet et qui rend compte de la transformation des artefacts en instruments. Dans la continuité de la pensée de Vygotski, Rabardel mobilise l'usage des instruments psychologiques et techniques comme un moyen pour transformer notre réalité et l'environnement dans lequel on agit. C'est une véritable médiatisation de l'individu dans son rapport au monde qui est donc en jeu dans cette approche de l'appropriation. Ce mouvement de transformation des artefacts en instruments est décrit comme une genèse instrumentale, qui se développe selon les caractéristiques de la situation du sujet. Lorsque la genèse instrumentale porte sur l'artefact, on parle d'*instrumentalisation*. Au contraire, lorsqu'elle est tournée vers le sujet, il s'agit d'*instrumentation*. Tout en étant orientées différemment, ces genèses instrumentales restent « le fait du sujet » (Rabardel, 1999, p. 10). D'un côté de cette genèse instrumentale, se trouve l'objet, dit *artefact*, qui peut être matériel ou symbolique. De l'autre côté, se trouve le sujet qui agit sur cet artefact. Il l'approprie, lui attribue diverses fonctions et sens selon l'activité en cours, désignés sous le terme de *schèmes d'utilisation*. Ces deux composantes de l'instrument, artefact et schèmes, sont associées l'une à l'autre dans une relation d'interdépendance. Un même schème d'utilisation peut s'appliquer à une diversité d'artefacts et inversement, un artefact est susceptible de s'insérer dans une multiplicité de schèmes et ainsi adopter des sens et des fonctions multiples et différents selon

l'activité du sujet. C'est donc dans l'action que le sujet définit ses genèses instrumentales. L'instrument est un moyen pour le sujet pour atteindre les buts définis par son action. Il « se charge ainsi, pour chaque sujet, d'une multiplicité de sens » (p. 11), selon les rapports que le sujet entretient avec la réalité et dans laquelle il agit, avec lui-même et avec les autres. Il « se construit et se reconstruit dans l'activité, selon les circonstances de la situation et les ressources de l'individu » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 55).

L'approche de la genèse instrumentale permet donc de situer le mécanisme d'appropriation d'un dispositif technique au cœur de la subjectivité du sujet qui s'en saisit dans son activité. Dans le cadre de l'appropriation de l'espace, cette activité dialectique est d'abord orientée vers l'espace qui devient instrument par l'action du sujet. Elle est ensuite orientée vers le sujet et son activité qui sont remaniés par l'espace, qui aménagent de nouvelles possibilités d'action par et dans l'espace, pour le « faire sien ». Il y aurait donc un devenir de l'activité par l'espace. Le remaniement du rapport espace et activité est au cœur de ce mouvement. Mais cette approche prend finalement peu en compte le système social dans lequel s'inscrit ce mouvement. Or, nous défendons une position plus socio-technique de l'artefact, selon laquelle travailler sur l'instrument implique de travailler sur l'écologie des artefacts qui l'entourent (Coakes, 2002).

Dans la prochaine partie, nous introduisons le cadre de la clinique des usages (Bobillier Chaumon et Clot, 2016), qui enrichi ces approches de l'appropriation technologique avec le modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016), qui permet de rendre compte de la dimension subjective de l'activité dans le mouvement d'appropriation d'un dispositif technique, définie comme un mouvement d'« affirmation de soi », qui « s'inscrit toujours dans une histoire donnée, dans des pratiques individuelles et collectives partagées, dans un parcours (ou une généalogie) d'usage aussi. On ne s'approprie et on n'accepte que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître » (Bobillier Chaumon, 2020)

#### **2.2.2.4. La clinique des usages : l'appropriation comme action sur le travail**

Accompagner le processus d'appropriation des dispositifs techniques intégrés dans les situations de travail implique de penser le mouvement dialectique entre « spécification conjointe des objets par les humains et des humains par les objets » (Akrich, 2006b, § 54). Les dispositifs techniques ne sont donc pas uniquement des objets avec et sur lesquels les sujets agissent pour atteindre certains objectifs de travail. A ce titre, il ne s'agit pas de considérer

uniquement l'impact de l'un sur l'autre, que ce soit dans une perspective technodéterministe (comme dans les approches de l'acceptabilité pratique et sociale) ni sociodéterministe (comme dans les approches du constructivisme social), mais comme des objets qui médiatisent leur activité et qui sont à ce titre des instruments de leur développement :

« [...] On voit donc que la technologie n'est pas seulement une condition de réalisation de l'activité, mais elle est aussi un moyen de développement de l'activité, du métier et de l'individu. [...] Il n'y a pas seulement ce que l'on fait avec la technologie qui compte, il y a aussi ce que l'on devient par son usage. » (Bobillier Chaumon, 2016, p. 17)

En effet, nous avons montré comment les relations entre acteurs et objets techniques s'inscrivent dans une « trajectoire d'usage qui part de la conception du dispositif jusqu'à son utilisation concrète dans les situations ordinaires de travail » (Bobillier Chaumon, 2016, p. 16). Il s'agit donc de penser dans un même mouvement la conception des systèmes techniques de travail et les situations de travail dans lesquelles ces nouveaux systèmes vont être implémentés. La clinique des usages (Bobillier Chaumon, 2016 ; 2020 ; 2023, Bobillier Chaumon et Clot, 2016) offre un cadre conceptuel pertinent pour mobiliser les dispositifs techniques comme des moyens pour agir sur le travail (i) dans une visée constructive et créative, c'est-à-dire en les considérant comme des partenaires de l'individu en activité, instruments de son développement et qui aient du sens dans le contexte d'usage dans lequel il se trouve ; (ii) et dans une visée réflexive et transformatrice, c'est-à-dire qui soient un moyen de mettre en débat le travail. Quatre dimensions, dites de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) permettent d'appréhender les dispositifs techniques à l'épreuve du réel, de manière locale et située :

- La dimension personnelle, qui s'intéresse à l'effet de l'usage d'un dispositif sur l'utilisateur et à la charge que cette utilisation induit sur son activité ;
- La dimension collective ou interpersonnelle, qui interroge la configuration des relations que les sujets entretiennent et leur remaniement par les dispositifs techniques ;
- La dimension organisationnelle, qui renvoie aux incidences socio-organisationnelles sur les acteurs et leur activité par le moyen des dispositifs techniques ;
- La dimension identitaire, qui interroge les effets de l'objet technique sur différents aspects identitaires et professionnels comme la reconnaissance, la construction de l'identité, le pouvoir d'agir.

La clinique des usages permet donc d'appréhender les mouvements de transformation du sujet et de son environnement, dans une perspective située, ancrée dans la construction des pratiques

locales et situées de travail. Elle prend également en compte les mouvements subjectifs de l'utilisateur, mobilisé comme sujet acteur de son environnement et agi par son environnement. Cette approche a été majoritairement utilisée pour l'étude des processus d'acceptation des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ou des technologies émergentes dans des contextes de situation professionnelle (Bobillier Chaumon, Cuvillier et al., 2018 ; Cros, 2017) et socio-domestiques (Bobillier Chaumon et al., 2014 ; Poupon, 2017 ; Elias et al., 2018). Dans ces travaux cités, la clinique des usages a participé à identifier des potentialités de développement des acteurs impliqués et de leur activité par le moyen des dispositifs techniques interrogés. Mais elle s'est également révélée pertinente pour interroger les mécanismes d'appropriation des espaces de travail, notamment des open space (Trisse et Lagabrielle, 2022) et des ABW (*activity-based workspaces*) (Lai et al., 2020 ; 2021a ; 2021b). Nous la mobilisons donc dans le cadre de cette thèse puisqu'elle porte son attention sur les mouvements de transformation du sujet et de son environnement, pensé comme un milieu lui-même organisé par l'action du sujet. Elle permet donc de rendre compte des développements de l'activité en mettant en lien les pratiques locales et l'activité subjective du sujet. En ce sens, nous la comprenons en lien avec la cognition située, puisque l'utilisateur est mobilisé comme un acteur de son espace, appréhendé comme un *setting* (Lave, 1988) (re)négocié dans les pratiques des sujets. Le cadre de la clinique des usages nous permet donc de mettre l'accent sur le développement dans l'usage, structuré autour du rapport entre espace et activité.

Sur la base de ces enseignements, comment concevoir un espace de travail qui soit approprié « (*aux caractéristiques des individus et aux exigences de leur tâche*<sup>25</sup>) et appropriables (*par et dans les systèmes d'activité visés*<sup>26</sup>) » (Bobillier Chaumon, 2020) par les sujets, notamment lorsque les organisations de travail s'engagent dans des projets de transformation immobilière ? Il s'agit donc de définir un cadre d'intervention qui permette d'intégrer une réflexion sur l'élaboration et les développements du rapport espace/activité au sein des projets de conception, qui mobilisent les concepteurs, les décideurs et les futurs utilisateurs/acteurs de ces espaces. Dans cet objectif, nous introduisons dans la partie suivante la méthode de la simulation de l'activité et les modalités de participation qu'elle propose, en permettant aux sujets de se projeter dans de nouveaux cadres prescriptifs (*arena*) et dans de nouvelles situations de travail.

---

<sup>25</sup> En italique dans le texte original.

<sup>26</sup> *Idem*

### 2.2.3. Concevoir et simuler une situation de travail : processus d'appropriation

L'appropriation des dispositifs techniques s'inscrit donc dans une dialectique entre conception et usage (Akrich, 2006a), ou entre le *donné* et le *créé* en situation de travail (Lave, 1988). Nous avons insisté sur la manière dont les contextes locaux, sociaux et matériels servent de cadre pour construire les pratiques de travail des sujets ainsi que sur l'importance de considérer les transformations et développements de leur activité par l'instrument (ici l'espace). Enfin, l'approche de la clinique des usages nous encourage à questionner les différents aspects des dispositifs techniques de manière située, dans l'objectif de ménager, dans leur usage, des capacités d'action et d'initiatives pour renforcer le pouvoir d'agir des utilisateurs (Bobillier Chaumon et Clot, 2016).

L'enjeu est alors de rendre visible et lisible cette activité d'appropriation auprès des concepteurs et des décideurs des projets de transformation spatiale. L'objectif est d'appuyer la conception d'espaces de travail qui soient pertinents pour les sujets, c'est-à-dire qui fournissent les ressources pour les futurs développements et mouvements de leur subjectivité. Il ne s'agit donc pas de projeter ces développements (comme dans les approches de l'acceptabilité), puisqu'ils sont ancrés dans leur contexte de réalisation, mais de permettre et soutenir ces développements futurs, en offrant un espace dans la conception pour penser les moyens de leur transformation par le rapport entre espace et activité. Dans cette partie, nous faisons référence à la méthode de la **simulation**, employée en ergonomie de l'activité (Daniellou, 2004 ; Barcellini et al., 2013) et en psychologie du travail (Elias et al., 2018 ; Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018, Bobillier Chaumon, 2021). Cette démarche met l'accent sur la prise en compte du travail réel dans l'objectif de concevoir des espaces pour l'activité future, en conciliant « le développement de l'activité des individus avec la performance des organisations [et à] co-construire les conditions de réalisation de cette nouvelle activité » (Bobillier Chaumon, 2021, p. 16).

#### 2.2.3.1. La simulation au cœur de la conception constructive et distribuée

Van Belleghem (2021) appuie la caractéristique concrète de toute activité ancrée au sein d'un environnement donné, physique et digital, qui est « située dans le champ sensible d'un sujet agissant, en interaction avec un environnement [physique et technique]. C'est une activité concrète, incarnée et expérientielle qui se développe, et qui conservera ces aspects malgré toutes ses évolutions ». Or, il peut paraître délicat d'explorer les processus d'appropriation de

dispositifs émergents, qui n'existent pas encore ou qui sont en cours de conception (Daniellou, 2007 ; Bobillier Chaumon, 2021). La conception ancrée dans une démarche *constructive* (Barcellini et al., 2013) ou *distribuée* (Béguin et Cerf, 2004) offre une approche pour penser la conception de dispositifs techniques et de situations de travail qui permette le développement des activités dans et par le dispositif en question, ici l'espace de travail. En effet, Barcellini et al. (2013) revendiquent la dimension développementale de la conception *constructive*, qui permet le développement de l'activité et des compétences des opérateurs, mais également des concepteurs. Béguin et Cerf (2004), qui parlent de conception *distribuée*, précisent que son objectif est « d'articuler dans un même mouvement le développement de l'artefact et des organisations par les concepteurs, et le développement de leur propre activité par les opérateurs » (§ 43). Il s'agit dans cette démarche de recentrer les objectifs de conception ainsi que les caractéristiques de l'artefact conçu autour de l'activité future et de ses transformations possibles, et d'appréhender la conception comme un processus « dialogique, d'« apprentissages croisés » » (§ 24). C'est dans ce contexte qu'on peut introduire la simulation comme un moyen pour soutenir un dialogue avec la situation.

En effet, les opérateurs mobilisent des artefacts conçus en situation de travail. Leurs actions ne se limitent pas à l'exécution de procédures prescrites, mais se manifestent « dans les processus par lesquels les opérateurs explorent interprètent, utilisent, transforment leur environnement technique, social, et culturel » (Weill Fassina et al., p. 21). La conception se poursuit donc dans l'usage (Béguin et Cerf, 2004 ; Rabardel, 1995 ; Bobillier Chaumon, 2013) : elle offre un cadre d'action et d'intervention qui permet d'explorer les chemins d'usages des opérateurs lorsqu'ils sont confrontés à un nouveau système de prescription, proposé par les concepteurs, qui est mis à l'épreuve des pratiques, compétences et expériences des utilisateurs. Il ne s'agit donc pas seulement, dans la simulation, d'anticiper « l'espace des formes possibles d'activité future » (Daniellou, 2004, p. 360), mais de se centrer sur la manière dont de nouvelles situations d'action sont réorganisées dans l'activité de simulation. Ce n'est pas l'activité future qui est simulée dans cette démarche, mais une situation mise à la disposition des simulateurs par les concepteurs, avec laquelle et au sein de laquelle les premiers peuvent agir, qu'ils peuvent éprouver sur la base de leurs pratiques de travail actuelles. L'activité telle qu'elle est réalisée au sein de cette situation *simulée* constitue la focale sur laquelle les deux partis pourront construire mutuellement des développements.

En ce sens, la simulation n'est pas orientée uniquement vers la recherche du meilleur couplage entre l'individu et la situation, ni du meilleur ajustement de l'un dans et pour l'autre. Elle donne la possibilité de « jouer » avec une situation renouvelée par un nouveau dispositif. Elle permet donc de penser le développement de l'un et de l'autre, et de procéder à une (re)organisation des ressources selon les pertinences identifiées par les participants. Elle s'inscrit dans une dynamique de médiation entre le simulateur, qui retient ou élimine certaines caractéristiques de la situation selon leur pertinence, et le concepteur, qui peut intervenir sur l'action du simulateur : « la situation de simulation gagnerait à être appréhendée comme une sorte de pont jeté entre soi et les autres, un milieu commun, vecteur d'échanges » (Béguin et Weill Fassina, 1997). L'objectif de la simulation est donc tourné vers « l'activité, dans une visée à la fois réflexive, constructive et transformatrice du sujet de son activité et de la situation » (Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018, p. 2), mais également vers l'artefact qui équipe la situation, pour voir comment l'action par son intermédiaire est impactée, et ses incidences sur son déroulement.

L'usage de la simulation dans la conception est orienté vers plusieurs visées : conceptrices, transformatrices et correctives ; et temporalités : rétrospectives, projectives, réflexives et prospectives (Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018). Si nous ne négligeons pas la dimension interconnectée de toutes ces orientations, nos objectifs scientifiques dans cette thèse nous poussent à considérer davantage la simulation dans son orientation conceptrice et prospective. Elle consiste en effet à mettre à l'épreuve d'un futur possible, représenté par un contexte prescriptif donné par les concepteurs, l'activité réelle des opérateurs. Dans cette perspective, la simulation nous offre un cadre d'analyse et d'intervention pertinent à mobiliser pour ouvrir un espace dialogique, pour rendre visible l'activité et la mettre en mouvement. L'élaboration de ce mouvement se fait par la mise en mots (mouvement de la pensée par la mise en mots en cours d'action dialogique) et par la mise en circulation de l'activité permises par la simulation.

### **2.2.3.2. Développement en simulation : des promesses aux limites...**

Comme le rappellent Bobillier Chaumon, Rouat et al. (2018), la simulation en tant que telle désigne, dans son sens premier, un mensonge. Son mécanisme s'apparente à une démarche de substitution d'un environnement synthétique à un environnement réel (Béguin et Cerf, 2004). Or, le mécanisme de « faire semblant » mis en jeu dans le cadre de la simulation se base en grande partie sur du travail réel. Comme elle se déroule par le moyen d'intervenants externes à une activité (concepteurs, formateurs...) qui vont accompagner des opérateurs dans les



transformations de leur activité, une analyse du travail antérieure est préconisée avant sa mise en place, dans plusieurs objectifs : s'acculturer à l'organisation au sein duquel ces professionnels interviennent et aux activités qui y sont réalisées, aider à structurer et à redéfinir les objectifs du projet, produire des connaissances liées au travail qui vont aider à élaborer/améliorer/ajuster les premières solutions de conception, et aider à la construction de scénarii de prescription et d'action qui seront à la base de la simulation (Barcellini et al., 2013, Pastré, 1999). Ensuite, au cours de la simulation, les simulateurs *jouent*, voire manipulent ces scénarii prescriptifs selon leurs perspectives professionnelles, leurs pratiques, apprentissages et compétences déjà instituées, qui sont réelles et qui participent à leur activité réelle, dans un mouvement de déplacement de leur contexte d'action. Nous pouvons dire que les opérateurs mettent en jeu du réel, dans un contexte virtuel. Mais malgré cet ancrage dans le réel, « l'activité réelle des utilisateurs futurs ne peut pas être prévue en détails » (Daniellou, 2007, § 25). La simulation ne permet donc pas de connaître entièrement les contours qu'elle prendra.

### **2.2.3.3. Rapport dialectique entre appropriation et simulation : simuler pour accéder à la subjectivité**

Simuler son activité au sein d'un nouvel environnement de travail suppose donc de décentrer les opérateurs du contexte actuel de leur action et des situations quotidiennes dans lesquelles ils agissent habituellement. Or, si l'activité est située et qu'elle se développe dans son ancrage à son contexte de réalisation, quelle valeur accorder aux pratiques décontextualisées qui vont se construire au sein de la simulation ? Comment faire en sorte que ces pratiques soient pertinentes pour le sujet et les collectifs dans un contexte et une communauté renouvelée ? Et quel impact sur le processus d'appropriation du nouvel environnement de travail par ses utilisateurs une fois déployé ?

De la même manière que Lave et Wenger (1991) stipulent que l'apprentissage est indissociable des pratiques situées, nous défendons l'idée, en cohérence avec nos développements théoriques précédents, que l'appropriation d'un nouvel objet dans le cours de son activité est indissociable de l'activité plus globale des utilisateurs/professionnels. En ce sens, approprier un nouvel espace de travail correspond à un mouvement dialectique entre la situation et le sujet, où l'un et l'autre se construisent et se développent mutuellement. Si on considère l'appropriation comme activité, il ne s'agit plus pour les sujets de créer ou d'intégrer des compétences nouvelles et de les transmettre dans un nouveau contexte. Il s'agit davantage, dans une situation donnée,

de construire, articuler, renouveler des pratiques qui participent au développement global de l'activité et du champ d'action des professionnels, et qui permettent donc la création d'une situation nouvelle, transformée à partir des ressources de la situation simulée, jouée, mise à disposition des simulateurs par les concepteurs.

Pour révéler le processus d'appropriation par la simulation de manière pertinente pour les concepteurs, il s'agit de négocier les objets qui médiatiseront l'activité de simulation, pour les simulateurs et les concepteurs, et de contextualiser ces objets dans les pratiques situées des acteurs. La simulation doit donc « être appréhendées et construites comme des dispositifs d'échange entre acteurs » (Béguin et Cerf, 2004, p. 62). En ce sens, elle s'assimile à une rencontre entre deux mondes, où chacun met en jeu ses perspectives professionnelles, pratiques, ressources et réseaux de pertinences au sein d'un espace commun. L'enjeu de la simulation est alors de créer cet espace d'intelligibilité commun, qui permette à chacun de rendre compte de ses propres logiques de construction de son milieu, et donc de transformer « l'activité d'autrui en ressource pour l'activité de chacun » (Clot, 2004, p. 9).

Nous proposons de mobiliser cette méthode dans le cadre de cette thèse, pour appuyer la conception des espaces ABW par les concepteurs pour les utilisateurs. En effet, les espaces de travail ABW intègrent une promesse d'adéquation entre espace et activité. Concevoir des ABW appropriables par les utilisateurs suppose donc de ménager un cadre pour mettre au travail cette adéquation entre espace et activité et pour l'éprouver à la lumière des pratiques de travail réelles, ancrées dans leurs modalités locales de réalisation. Il s'agit donc de considérer et d'éprouver l'articulation entre les logiques techniques qui structurent les espaces et leurs usages, et les logiques humaines et sociales, construites et orientées par l'objet de l'activité, mises en mouvements dans la situation. Ces deux logiques s'articulent dans une dialectique (Lave, 1988) qui mobilise le sujet comme acteur de son environnement, et qui agit dans la situation (*setting*) et la met en mouvement par son action.

Engager les futurs utilisateurs dans une activité de simulation de leur activité, en bougeant les contextes spatiaux de réalisation de leur activité, peut ainsi permettre à ces utilisateurs de les engager dans un travail de réélaboration de leurs pratiques, et du rapport entre leur activité et l'espace. La simulation peut ainsi permettre aux futurs utilisateurs d'éprouver la manière dont leur activité se construit dans et avec l'espace où elle se déroule, et donc de mesurer les incidences qu'une nouvelle organisation spatiale pourrait avoir dans les développements situés de leur activité.

## 2.3. L'aménagement des bureaux : le lien entre espace, travail et organisation

Dans cette partie, nous proposons une analyse de la manière dont l'espace s'est progressivement construit comme un objet de pensée et un instrument d'action managérial, structurant au niveau organisationnel mais également au niveau des utilisateurs. Comment est-il devenu un moyen de concrétiser des modes de travail et une organisation du travail de manière physique ? Comment les organisations se sont emparées de l'espace de travail, pour véhiculer des modes de fonctionnement, une image, une identité ? Dans un premier temps, nous montrons la manière dont l'espace de travail a initialement été positionné comme un outil de contrôle et d'organisation des corps des travailleurs au service des logiques de production des organisations. Progressivement, dans les activités tertiaires, l'espace a ensuite été positionné comme un objet gestionnaire, pensé par des professionnels extérieurs aux organisations et donc aux activités qu'elles abritent. Ce mouvement de « déconnexion » des espaces et des activités productives est inséparable des évolutions des mondes professionnels et du travail. Il en constitue autant le résultat qu'il en fournit les moyens. Cette mise en évidence de la complexité des rapports socio-historiques entre espaces et activités nous permettra de rendre compte et d'enrichir l'analyse des formes d'appropriation actuelles des environnements de travail.

### 2.3.1. Espace de travail et logiques de production : la gestion des corps

A partir d'une rétrospective des évolutions des aménagements spatiaux dans le milieu industriel et dans les fonctions tertiaires, nous illustrons dans cette partie la manière dont la conception des lieux physiques de l'activité suit un mouvement de déconnexion entre le travail et l'espace. Dans un premier temps, nous montrons comment le prescrit du travail a été mobilisé comme ressource pour les prescripteurs du travail dans la conception et l'organisation de l'espace industriel. Avec le développement des activités tertiaires, la fonction de la conception des espaces est progressivement sous-traitée à des fonctions externes de l'organisation, et donc éloignées du travail. Les bureaux sont alors davantage organisés pour répondre à leur financiarisation dans les marchés immobiliers (Butin, 2022), mais également autour du travailleur représenté comme un être générique, dont il faut assurer le bien-être et la satisfaction dans l'organisation, par l'espace.

### 2.3.1.1. L'espace de travail tayloriste et fordiste

Le milieu industriel est le lieu où on peut le plus concrètement et physiquement observer la manière dont les espaces de travail et les logiques de productions ont été associés et organisés dans l'objectif d'assurer la meilleure productivité possible (Pillon, 2016).

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les modèles tayloristes, puis fordistes organisent la planification du travail et de la vie extérieure des travailleurs, dans l'objectif d'assurer de bonnes conditions de production. La production est alors envisagée comme une somme d'éléments de travail, qu'il s'agit d'organiser et d'assembler, en réduisant les temps morts du travail (Lautier, 1999 ; Pillon, 2016). Cette ambition s'ancre dans une conception mécaniste de l'espace industriel (notamment les ateliers de production), caractérisée par la prise en compte d'éléments dits « non-pensants » dans sa conception : les déplacements des ouvriers, des matières, des matériels et du produit du travail. Elle se manifeste dans ses formes physiques dans l'architecture des usines fordistes, spatialement organisées autour de la verticalisation des chaînes de production au sein de plateaux ouverts, ce qui facilite le contrôle physique et visuel de l'activité des opérateurs par les contremaîtres. Il s'agit alors de *discipliner* les travailleurs, en assurant une utilisation optimale de leurs gestes dans un fonctionnement sans perte de leur corps.

La conception des espaces est alors confiée à la responsabilité des gestionnaires de l'activité et des ingénieurs, c'est à dire à ceux qui organisent le travail, définissent ses objectifs et structurent ses modes de production (prescrits), dans une logique orientée vers le produit marchand du travail. L'exemple des chaînes de production automobiles illustre ces organisations : les ouvriers sont positionnés à leur poste, qui est équipé des moyens de production qu'ils mobilisent dans leur activité et sur lesquels ils agissent (les machines). C'est le produit marchand du travail (la voiture) qui se déplace, qui vient à eux, et qui circule ensuite de section en section jusqu'à sa finalisation au bout de la chaîne de production (Muller, 2016)<sup>27</sup> : « L'organisation de l'espace de la production et son efficacité sont obtenues au détriment de la forme, de son unité et de son identité figurative » (Monier, 1990, p. 157).

Dans ces organisations, le discours sur l'aménagement est porté par les prescripteurs du travail. Ce sont ceux qui organisent les processus de production qui conçoivent les espaces de travail

---

<sup>27</sup> L'usine Lingotto de la FIAT construite à Turin par l'ingénieur Giacomo Mattè Trucco dans les années 1920 fournit une illustration de l'application spatiale de ces principes tayloriens. Ce monument vise également à organiser la société autour de la puissance industrielle : de l'extérieur, ces bâtiments, tels des « châteaux de l'industrie », signifient la puissance de l'organisation (Lautier, 1999, Benedetto-Meyer et Cihuelo, 2016).

sur la base du prescrit du travail. L'espace est donc considéré comme le support optimisé de l'organisation de la production telle qu'elle a été organisée par les décisionnaires du travail : « l'entreprise organise l'espace comme elle organise le temps » (Fischer, 1978, p. 400). Dans ce cadre, le rôle principal de l'espace est donc d'assurer et de soutenir le travail productif. En son sein, les travailleurs sont mobilisés comme des rouages de l'organisation, stratégiquement répartis à leur machine-outil ou à leur bureau pour accompagner le montage du produit fini.

### **2.3.1.2. Les logiques gestionnaires mises en œuvre dans les bureaux tertiaires**

L'aménagement des bureaux tertiaires réarticule le rapport des organisations avec leurs travailleurs par l'espace. En effet, le travail tertiaire ne se donne pas à voir de la même manière que le travail industriel. L'homogénéisation des outils employés dans les activités tertiaires (dossiers papier, ordinateurs, téléphone, bureau, chaise...) permet l'homogénéisation des espaces de travail. A partir des années 1950, les bureaux tertiaires se concrétisent par l'apparition du « bureau-paysage », composés de plateaux ouverts décroissés, équipés de mobilier de bureau standardisé<sup>28</sup>, et qui illustre la manière dont un discours managérial s'incarne « dans la matérialité des lieux » (Pillon, 2016, p. 2).

Dans ces aménagements, l'espace n'est plus organisé par les gestionnaires du travail, mais par une série de nouvelles professions qui émergent : facility-manager, space-manager, office-manager, consultants spécialisés en espaces de travail et en accompagnement du changement, fabricant de mobilier d'entreprise... Ces professionnels réactualisent le rapport entre espace et activité et participent à repositionner le travailleur dans l'activité de production. Le discours se déplace alors du travail et de ses objectifs d'efficacité et de rentabilité qu'il s'agit d'optimiser par l'espace, pour se centrer sur les travailleurs, dont la responsabilité dans les processus de production est appuyée. Dans les bureaux tertiaires il s'agit donc moins de traduire les processus de production dans l'espace, que de donner les conditions aux travailleurs pour gérer et eux-mêmes optimiser ces processus. Ces derniers sont alors considérés comme des êtres psychologiques et physiologiques génériques, dont les comportements peuvent être contrôlés, anticipés et organisés sur la base de concepts et de croyances essentialistes du comportement humain et des collectifs. Par exemple, la communication est considérée comme fondamentale

---

<sup>28</sup> Voir le mobilier typique de cette période surnommé Cubicle, conçu par Probst, chez le fabricant de mobilier américain Herman Miller, qui constitue encore aujourd'hui une référence pour les aménageurs de bureau.

pour dynamiser l'organisation. L'intimité, quant à elle, est nécessaire pour assurer et préserver le bien-être au travail du salarié : « La réflexion s'établit à partir de l'individu alors que les réflexions tayloristes sur le travail tertiaire considèrent les processus » (Bertier et Cochoy, 2021, p. 1).

C'est pour cela que les premières réflexions et critiques sur ces espaces de travail sont directement liés à la santé physique des travailleurs : « On ne travaille pas impunément dans des tours-bureaux climatisées et ultra modernes. La vue se détériore, on s'enrhume, on a mal à la tête [...] » (CFDT, 2017). On parle alors de la luminosité qui fatigue la vision, de la climatisation et des taux d'humidité de l'air qui peuvent occasionner des difficultés respiratoires. Ces revendications interrogent les conditions physiques de réalisation du travail, mais ne posent pas la question du travail lui-même, dans sa forme prescrite comme dans sa forme réalisée. Elles entraînent la mise en place d'une série de normes et de légiférations quant à l'organisation physique des bureaux, sur l'éclairage, les surfaces minimums par poste, la qualité de l'air, etc.<sup>29</sup> Ces formes d'organisations spatiales tendent donc vers l'éloignement entre l'objet transformé et le travail (Bobillier Chaumon, 2013), dans un mouvement d'externalisation du travail de son cadre physique de réalisation.

### 2.3.2. Les « activity-based workspaces » (ABW) : l'espace comme outil de gestion

Les bureaux dans les organisations tertiaires ont donc progressivement été construits autour du travailleur et de sa responsabilisation de la gestion de son activité. Dans la partie suivante, nous montrons comment les évolutions des espaces « *activity-based* » (ABW), confrontées aux évolutions des contextes socio-professionnels du travail, appuient ce mouvement de responsabilisation des salariés dans la gestion de leurs espaces de travail. Il s'agira *in fine* de préciser la manière dont ces aménagements participent à repositionner le rapport entre le travailleur et l'espace de son travail. Enfin, nous proposons une discussion des enjeux que ces formes d'aménagement posent du point de vue de la psychologie du travail.

---

<sup>29</sup> Ces revendications aboutissent à l'unification des compétences en matière d'hygiène, santé et sécurité et d'amélioration des conditions de travail avec la mise en place des CHS-CT (anciennement CHS) en 1982.

### **2.3.2.1. L'évolution de l'activité tertiaire : espaces de travail et flexibilité**

Les évolutions dans les formes d'organisation et d'aménagement des espaces de travail doivent se comprendre à la lumière du contexte organisationnel, social et sociétal dans lequel elles s'ancrent (Ianeva et al., 2021). Depuis les années 1990, l'irruption massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les différentes sphères de l'entreprise remodulent les modalités de travail, qui s'orientent vers des systèmes davantage flexibles (Bobillier Chaumon, 2013 ; Valenduc et Vendramin, 2016). Cette flexibilité est avant tout organisationnelle et désigne la capacité des organisations à s'ajuster aux exigences réactualisées du monde du travail (Ughetto, 2019), qui les poussent à se réorganiser régulièrement, à ajuster leurs effectifs, leurs temps et leurs espaces. Elle est donc considérée comme un axe majeur de la stratégie des entreprises. On assiste alors à une restructuration du travail, qui impose un autre mode d'intégration des salariés dans l'organisation (Billiard, 1993). Ils sont ainsi poussés vers davantage d'autonomie dans leur activité de travail, et sont laissés libres de définir le contenu de leur travail et l'organisation des tâches à accomplir. Ce tournant, traduit depuis les années 2010 par le terme « digitalisation », confronte les organisations de travail à des enjeux de survie et d'adaptation, relatifs à la réorganisation des cadres spatio-temporels qu'il entraîne (Ughetto et al., 2021).

Les impacts sur le travail sont multiples et variables. Ainsi, on observe des évolutions dans les rythmes du travail et dans la délimitation des temps de travail. Célérier et Monchatre (2022) observent une évolution vers une « économie de la fonctionnalité », marquée par l'irruption de la figure du client au cœur même de la production des économies tertiaires. Il s'agit alors pour les organisations d'être au courant des pratiques de consommation, et de proposer en temps réel les ajustements nécessaires pour leur répondre. Les activités sont également de plus en plus externalisées vers des réseaux complexes de sous-traitances, ce qui nécessite leur synchronisation immédiate. Elles sont reconfigurées de manière permanentes, au sein d'environnements de travail élargis et changeants. Il s'agit alors pour les organisations du travail de fournir les outils et les dispositifs nécessaires pour permettre cet ajustement des activités fragmentées (Datchary, 2008) en temps réels, dans un milieu incertain, intensifié et éclaté.

### **2.3.2.2. Les enjeux de l'espace de travail face à la fragmentation de l'activité et des temps du travail – aménagement des bureaux**

La digitalisation des organisations et des modes de travail fait donc naître des nouveaux enjeux relatifs aux temps, mais également aux espaces, qui se traduisent par leur engagement dans des projets de changement, souvent associés à des « transformation culturelle » (Ughetto et al., 2021 ; Ianeva et al., 2021). Les espaces sont investis d'attentes, et sont mobilisés comme des outils d'ajustement économique et fonctionnel pour répondre aux incertitudes stratégiques et opérationnelles amenées par les enjeux de flexibilité, qui se répercutent sur la gestion et l'exploitation des bureaux tertiaires. Ils sont alors des « candidats à la performance de la transformation culturelle [...] : un moyen de la faire entrer dans les faits et en particulier dans les comportements des salariés » (Ughetto et al., 2021, § 7). L'espace est alors une ressource stratégique qui permet de concrétiser ces projets de changement, appuyé par l'idée qu'il peut jouer un rôle dans la définition de l'identité et des comportements des salariés (Hancock et Spicer, 2011) et qu'il est, à ce titre, un instrument de pouvoir politique et de transmission des enjeux de l'organisations aux salariés.

La recherche de flexibilité se poursuit donc dans les bureaux qui sont mobilisés comme des variables d'ajustement des organisations aux contraintes auxquelles elles sont confrontées. D'après Baron (2011), les fonctionnalités techniques liées à l'espace, impactées par l'introduction des TIC dans le travail, sont de moins en moins exigeantes en termes de surfaces et de localisation. Dans un contexte de montée des prix de l'immobilier (Lautier, 1999), il est alors possible de réduire les surfaces des bureaux, ce qui permet de densifier le nombre de postes et ainsi d'intensifier leur occupation (Evette et Fenker, 2011). Il s'agit alors de réorganiser les espaces de travail autour des principes de rationalisation foncière, mais également pour accompagner ces nouveaux modes de travail (Ajzen et al., 2015 ; Jemine et al., 2019 ; 2021), davantage axés sur la résolution immédiate de problèmes et donc sur l'autonomisation de l'individu dans l'organisation de son activité, la confiance et la communication. On observe alors le développement des « *activity-based workspaces* » (ABW) initié dans les années 90 et accéléré à partir de la décennie 2010 (Bertier et Cochard, 2021), qui est généralement traduit dans les entreprises françaises par environnement de travail « dynamique » ou « flexible » (flex office) » et par la recherche en psychologie de travail en « environnements de travail basés sur l'activité » (Ianeva et al., 2017). Dans ces aménagements, la notion de poste de travail est remise en question : on parle davantage de positions de travail,



qui ne sont plus attribuées mais mutualisées, qui peuvent être ou non cloisonnées, et qui sont réparties au sein de plateaux ouverts standardisés. La mutualisation de ces positions permet aux organisations de réduire le taux de partage<sup>30</sup> de 1/1 (un bureau pour une personne) (Butin, 2022). Ces positions se définissent par un certain nombre de caractéristiques fonctionnelles qui ont pour objectif de répondre à différents types d'activités génériques (Ianeva et al., 2017 ; Ianeva et al., 2021). L'idée est alors d'élargir le panel de choix d'espaces pour répondre à la diversité d'usages et de situations de travail des professionnels (Bertier et Cochard, 2021). A chaque type de position et d'espace est associé « un éventail de tâches et de comportements conseillés (téléphoner, échanger, collaborer, « brainstormer », travailler seul, se concentrer), ainsi que des modalités spécifiques d'usage (s'installer quelques instants, ne pas dépasser les deux heures consécutives d'utilisation) » (Ianeva et al., 2021) qu'il s'agit de respecter pour assurer leur bon fonctionnement (Lai et al., 2021b).

La « flexibilité » des marchés économiques et des modes de travail se répercute donc physiquement sur les espaces organisationnels (Evette et Fenker, 2011) avec les *activity-based workspace*, organisés autour du modèle des « 3B », « *Bricks* », « *Bytes* », et « *Behavior* » (De Paoli et al., 2013, Jemine et al., 2020), qui peut se traduire par « l'espace physique de travail », « l'environnement numérique » et « les comportements d'usage ». Ce modèle est employé comme un instrument de travail pour les concepteurs dans le cadre des projets d'aménagement spatial et organise le rapport entre l'espace et l'activité, en rendant explicite le lien entre la fonctionnalité des espaces, et les comportements que les utilisateurs doivent avoir dans leur utilisation. Ces derniers sont laissés libre dans leur utilisation de l'espace donné (l'*arena* dans les termes de Lave), et sont investis de la responsabilité « d'assurer le bon fonctionnement de leur environnement de travail » (Ianeva et al., 2021). Le bureau « *activity-based* » est alors associé à une vision dite innovante du travail libéré des contraintes de temps et d'espace (Humphry, 2014 ; Ianeva et Adam, 2016). Il peut ainsi aboutir à « réfuter le changement comme dérangement ad hoc et d'en faire une condition fondamentale du comportement organisationnel » (Becker, 2001, p. 28) : « L'accent est mis sur le potentiel « transformateur » de l'espace, permettant d'étayer une évolution globale des structures organisationnelles vers

---

<sup>30</sup> Le taux de partage correspond au ratio entre le nombre de postes de travail disponibles et le nombre d'employés d'une organisation. Il fait l'objet d'optimisation dans le cadre de dispositifs tels que les bureaux en postes non-attribués (De Bruyne et Beijer, 2015).

davantage d'agilité et de réactivité face à un environnement concurrentiel complexe et incertain » (Ianeva et al., 2017, p. 138).

### **2.3.2.3. La compréhension et vision des travailleurs et de l'activité dans ces nouvelles formes spatiales : revue de la littérature existante**

Les espaces de travail « *activity-based* » sont donc des objets gestionnaires dont la performance peut se mesurer selon un certain nombre de critères définis, relatifs aux ambitions affichées par les organisations et les comportements attendus de la part des salariés. L'objectif est de chercher la meilleure adéquation possible entre espace et activité, sous-tendue par la recherche d'un compromis entre amélioration des conditions de réalisation de l'activité de travail et contraintes organisationnelles (Evette et Fenker, 2011). La littérature scientifique en gestion et en management s'est donc largement saisie du sujet de ces nouvelles configurations spatiales ABW pour comprendre les « phénomènes qui accompagnent ces transformations du cadre physique de travail » (Maclouf, 2011) et viser à leur optimisation.

Un grand nombre de ces recherches convoquent les critères physiques ambiants de l'environnement comme arrière-plan pour l'activité des sujets et pour questionner leur performance ou leur satisfaction au travail (Chabault et Martineau, 2013 ; Babapour et al., 2020). La perspective est majoritairement évaluative, avec des méthodologies basées sur des enquêtes par questionnaire, ou sur le calcul de taux journalier de changement de position, mobilisé comme un marqueur de la performance de ces espaces (Haapakangas et al., 2018). On va alors constater des résultats ambivalents selon les méthodes et les terrains étudiés (Butin, 2022) : des études vont montrer que les utilisateurs de ABW présentent une meilleure performance et satisfaction par rapport à des utilisateurs d'open space (Bodin et Danielsson, 2009 ; Kaarlela-Tuomaala et al., 2009), tandis que d'autres montrent des impacts plus mitigés des ABW sur la concentration et l'intimité (De Been et Beijer, 2014 ; Engelen et al., 2019 ; Candido et al., 2018).

D'autres travaux se focalisent davantage sur l'étude des comportements des salariés en ABW, qui sont témoins de leur bonne ou mauvaise appropriation de leur espace. Par exemple, une des conditions qui ressort de ces études pour assurer la satisfaction des utilisateurs est liée à la possibilité de personnaliser leur espace, largement réduite en ABW du fait de la mutualisation des postes (De Been et Beijer, 2014 ; Elsbach, 2003). Le niveau de satisfaction des utilisateurs

dans leur usage de ces espaces de ces espaces dépend également de leur statut dans l'organisation. A ce titre, le rôle du manager est considéré comme central pour accompagner ses salariés dans leur usage de ces espaces et assurer leur adoption des comportements attendus pour leur bonne performance (Haynes, 2008 ; Skogland, 2017 ; De Paoli et al., 2013). Enfin, un certain nombre de travaux interrogent l'éloignement de ces comportements par rapport aux usages prescrits par l'organisation (Babapour et al., 2020).

Dans l'ensemble de ces travaux, la focale est posée sur les ABW comme des objets de gestion fonctionnels de l'activité des utilisateurs et de l'organisation. A ce titre, un espace de travail ABW qui « fonctionne » signifie qu'il a véritablement impacté les comportements des travailleurs dans le sens des ambitions affichées : la flexibilité, l'autonomisation, l'innovation managériale, l'augmentation de collaboration, etc. Ces ambitions organisationnelles et managériales sont mises en lien avec des éléments liés au bien-être au travail : intimité, niveau de stress, satisfaction (liée aux espaces ou au travail ?). Ces deux éléments sont mis en parallèle et évalués à un instant donné, sur des méthodes le plus souvent quantitatives, c'est-à-dire basées sur des perceptions et représentations subjectives, plus rarement par des méthodologies qualitatives, basées sur des observations ou des entretiens semi-directifs. En ce sens, « l'utilisateur des dispositifs techniques [ici les ABW] n'est perçu qu'au travers de sa confrontation avec les objets : soit il correspond aux hypothèses faites lors de la conception, soit il s'en démarque mais il n'a jamais la possibilité d'échapper à cette alternative, ce qui signifie qu'il n'est que faiblement acteur » (Akrich, 1993, § 5). Ces travaux conceptualisent, de manière plus ou moins explicite, l'espace de travail comme un contenant qui organise et contrôle les modalités concrètes du travail de ses occupants, tant au niveau physique (déplacements, choix des postes) que psychologiques (satisfaction, bien-être au travail) (Lai et al., 2021b).

### 2.3.3. Conclusion : les ABW du point de vue de la psychologie du travail

Les espaces de travail ABW sont donc mobilisés comme des objets gestionnaires, qui permettent d'agir sur les modes de travail de leurs utilisateurs selon les objectifs définis par l'organisation (Vaujany, 2006). Dans cette logique, ils sont une réponse aux enjeux posés par la croissance et le développement des activités tertiaires et sont porteurs d'une « conceptualisation (normative) de ce que l'activité de travail devrait être » (Ianeva et al., 2021). Ces espaces véhiculent donc une vision normative du travail et de la manière dont il doit être

fait. A travers la promotion des « bonnes façons de travailler », ils représentent un outil privilégié pour la mise en place des pratiques managériales orientées vers la flexibilité et la responsabilisation du travailleur (Pillon, 2016). Ils fonctionnent donc sur la mise en commun d'un même système de valeur, qui doit idéalement être partagé par tous les membres de l'organisation. Or, ces hypothèses sont construites sur une « conception très fragmentée de l'utilisateur qui ne tient pas compte des conditions contextuelles de l'interaction avec le dispositif ; par l'analyse de l'activité, la prise en compte des dimensions organisationnelles, sociales ou culturelles de l'activité » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 29).

Dans ce cadre, il revient aux travailleurs la responsabilité de moduler et de réarranger leur propre activité et modes de fonctionnement selon les formes spatiales mises à leur disposition (Cihuelo, 2016). L'espace devient donc un moyen de requalifier le statut de l'individu au travail, qui passe de l'exécutant à un acteur autonome, responsable de la gestion de son activité dans le cadre spatial donné. Ce mouvement participe à l'individualisation des sujets au travail et à un bouleversement des cadres temporels du travail, ancré dans un changement permanent (Ianeva et al., 2021). En ce sens, ces espaces participent à accentuer la déliaison ou l'écart (voire la tension) entre le travail comme « activité » et le travail comme « emploi », entre le travail « géré » et le travail « vécu ».

Les travaux qui explorent ces questions se basent eux-mêmes sur l'exploration des divergences entre la manière dont cette forme spatiale devrait fonctionner, et les divergences observées dans les usages et comportements des utilisateurs. Les usages liés à ces espaces de travail sont donc pensés et évalués de manière décorrélée avec l'activité, qui décontextualisée de ses situations de travail, c'est-à-dire de la manière dont elle se construit et se développe. En effet, ces dispositifs matériels se veulent « organisants », c'est-à-dire ayant une action directe sur les conduites des usagers. L'enjeu en est moins de contenir la production et les ressources humaines qui lui sont associées, que de soutenir la « distribution » de cette activité dans des espace-temps multiples (le travail « anywhere » « anytime ») » (Ianeva et al., 2021). Il en résulte une rupture entre l'espace et le travail, puisque l'espace n'est plus pensé POUR le travail.

# Chapitre 3 - Problématique et démarche de recherche : une perspective située et développementale pour penser l'appropriation

Dans une perspective historico-culturelle et développementale de l'activité, nous avons défini l'appropriation comme un processus de construction active d'un milieu pour un sujet, qui engage sa subjectivité. Appréhender les modalités d'appropriation d'un environnement de travail revient donc à expliciter la manière dont les individus se saisissent des ressources matérielles et symboliques de leur environnement dans le cours de leurs pratiques situées, et la manière dont, en retour, ils impactent et reconfigurent leur situation de travail. Dans la continuité de ces réflexions, concevoir des environnements physiques et symboliques de travail pertinents pour les sujets renvoie à intégrer dans les processus de conception cette négociation entre la conception de ressources pertinentes pour l'action des sujets, et ensuite leur mise en mouvement par les utilisateurs dans leur activité. Il s'agit donc de fournir un cadre pertinent au sein des processus de conception pour appuyer la création de cet espace de dialogue et de mise au travail du rapport entre espace et activité.

## 3.1. Problématique et objectifs de recherche : le rapport espace/activité pour opérationnaliser le concept d'appropriation

En cohérence avec les éléments théoriques précédemment présentés, nous appréhendons le rapport espace/activité comme un objet intégrateur pour penser la construction et le développement d'un acteur et/ou du collectif avec et dans son environnement. La prise en compte du rapport espace et activité participe donc à réintégrer l'activité dans l'espace et à sortir d'une vision de l'espace désincarné, réifié de l'activité. Il est à ce titre opérationnel pour comprendre la manière dont l'action des individus se construit en relation avec les objets techniques qu'ils intègrent dans leur activité, et qui peut donc être mobilisé comme un cadre pertinent pour la conception des environnements techniques à destination des professionnels.

En effet, le rapport espace et activité est un objet en mouvement, qui se comprend et s'appréhende dans ses modalités de réalisation située et concrète. Il est articulé, négocié et projeté lors de la conception, par des concepteurs qui doivent stabiliser des solutions spatiales

porteuses d'une série de croyances et de représentations sur la manière dont elles seront ensuite utilisées. Selon les termes de Lave (1988), nous envisageons l'*arena* comme le produit des équipes de conception qui élaborent le *donné*. Le rapport espace/activité est ensuite reconstruit et développé par les utilisateurs de ces espaces conçus en situation de travail, en relation avec leur *setting* (c'est-à-dire, les besoins, les circonstances et les contingences de la situation vécue). Il s'agit donc d'analyser la manière dont le rapport espace/activité est articulé et négocié sur trois axes, représentés sur le schéma ci-dessous (voir Tableau 2) :

1. Au niveau d'abord de la conception et du déploiement des ABW, c'est-à-dire la manière dont le collectif de concepteurs appréhende et intègre le rapport espace/activité dans la construction de la proposition spatiale et de ses principes de fonctionnement, et l'identification des tensions et contradictions que ces professionnels rencontrent dans cette activité d'élaboration du rapport espace/activité ;
2. Au niveau, ensuite, des utilisateurs de ces ABW, c'est-à-dire de la manière dont ils mobilisent ces solutions spatiales dans le cours de leur activité et la manière, en retour, dont ces solutions spatiales redéfinissent les contours de leurs actions par le prisme du modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) ;
3. Au niveau, enfin, de la transformation des pratiques et des représentations des concepteurs et des utilisateurs par la construction d'un outil de conception qui participe à ancrer le discours porté sur ces nouvelles formes spatiales sur le travail et sur le rapport espace/activité. Dans cet objectif, nous mobilisons la méthode de la simulation (Van Belleghem, 2018 ; 2021).

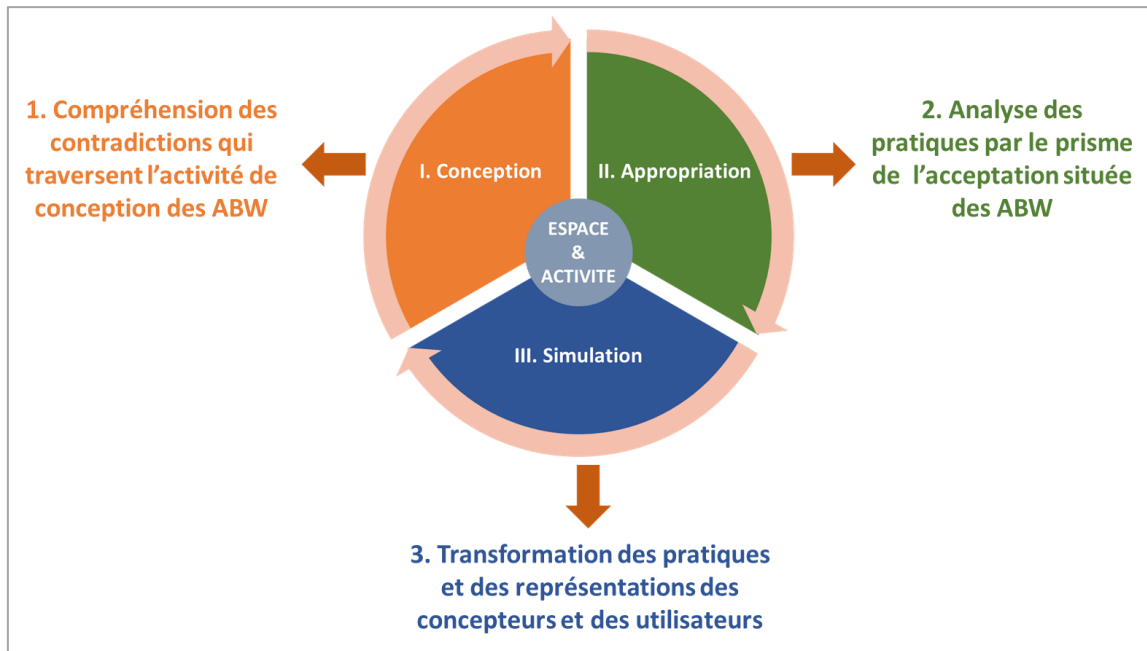


Tableau 2: Schéma récapitulatifs des trois volets empiriques de la thèse

## 3.2. Démarche méthodologique générale

### 3.2.1. Volet 1 : Concevoir des ABW

Ces formes spatiales ABW sont implémentées au cours de vastes projets organisationnels, dont le volet immobilier constitue la partie la plus saillante pour les travailleurs et leur expérience vécue, puisqu'il implique des transformations directes de leur cadre physique de travail. Ces projets se caractérisent par des enjeux communicationnels et informationnels forts (Mallet, 2004) qui peuvent se refléter par et dans l'espace conçu (Ughetto et al., 2021). Ils sont porteurs d'une promesse d'adéquation entre espace et activité, par la mise à disposition des travailleurs d'une solution spatiale « ressource » pour leur activité.

Le premier volet de notre thèse s'intéresse ainsi au processus de conception des ABW, et  **vise à comprendre la manière dont les professionnels de la conception opérationnalisent ce rapport entre espace et activité.** En effet, toute situation de changement d'espace se présente comme une mise en mouvement de l'activité des utilisateurs, qui remodule leur rapport subjectif à leur situation de travail (Lave, 1988). Il est donc pertinent de s'intéresser à la manière dont ces futurs cadres pour l'activité des sujets (*arena*) sont historiquement constitués (à l'échelle

des projets de conception) par les professionnels de la conception, qui pensent et anticipent les logiques qui sous-tendent leurs futurs usages.

Ces projets de conception rassemblent une diversité de professionnels, chefs de projet, architectes, consultants en espaces de travail, consultants en accompagnement du changement, ingénieurs techniques, infographistes etc. dont les actions s'articulent selon une feuille de route définie avec l'équipe projet du client. Notre objectif est donc d'analyser l'activité de conception en tant que système construit et mis en mouvement par les pratiques des différents acteurs qui y participent. Nous appréhendons l'analyse de leurs pratiques et leur développement dans les contradictions qui les traversent par le prisme du rapport entre espace et activité. Pour cela, nous mobilisons d'une part le modèle du système d'activité (Engeström, 1987/2014) et d'autre part, la notion de vision professionnelle (Goodwin, 1994 ; Ianeva, 2012) qui « renvoie aux procédés complexes que mobilisent les professionnels d'un même métier pour « voir » et « faire voir » les phénomènes et objets propres à leurs situations de travail » (Tomás, Ianeva, Clot, Simonet, 2020) pour rendre compte de la manière dont les futurs utilisateurs et leur activité sont pensés et intégrés dans les négociations et les décisions faites par les professionnels de la conception en termes d'organisation spatiales et de pratiques prescrites. Une étude de cas menée dans le cadre d'un projet de conception pour le compte d'une entreprise cliente (AE) viendra illustrer ces dynamiques « spatio-organisationnelles ».

### 3.2.2. Volet 2 : Prospecter l'acceptation située des ABW

Le deuxième volet de notre **étude a pour ambition de remettre la question spatiale au cœur de la compréhension des activités des travailleurs associés à ces espaces de travail ABW.** Au-delà d'une définition de l'espace comme cadre ou contexte de l'action (Minchella et Sorreda, 2020 ; Mengis et al., 2016), nous avons proposé une définition plus incarnée où l'espace de travail est saisi et construit au travers de la manière dont les sujets s'en saisissent par et dans leurs pratiques. Pour préciser cette articulation, nous mobilisons les travaux issus de la cognition située (Lave, 1988). L'organisation de l'action y est pensée en lien avec l'écologie artéfactuelle dans laquelle elle se déroule (Béguin et Clot, 2004). Par la distinction entre l'*arena*, qui représente le « donné », l'environnement spatial dans lequel les travailleurs agissent ; et le *setting*, qui désigne la réorganisation de cet environnement par l'activité du sujet, la cognition située contribue à réintégrer la subjectivité des sujets acteurs dans un environnement peuplé d'humains et d'artefacts qui peuvent jouer le rôle de guides pour l'action.



C'est ce travail de recomposition du *setting* qui permet d'illustrer la manière dont les individus se saisissent et s'approprient le « donné ». Cette approche des pratiques sociales s'inscrit dans la continuité de la théorie historico-culturelle vygotskienne (Holland et Lave, 2009). Elle met l'accent sur le rôle actif et créatif du sujet, au niveau individuel et collectif, ainsi que sur les reconfigurations qu'il fait du dispositif spatial « donné ».

On ne peut donc pas comprendre les modalités d'appropriation de ces espaces de travail en dehors de la situation et des pratiques situées des acteurs. Cela nous conduit à considérer leur appropriation dans un processus dynamique, temporel et systémique, soumis à ses propres contingences, qui dépasse la seule situation d'usage. L'appropriation de ce dispositif spatial se construit donc au-delà de ses facteurs d'acceptation par les utilisateurs. C'est l'acceptation des nouvelles pratiques, des pratiques empêchées et/ou renoncées qui émergent par l'usage qui est au cœur de ce processus. D'après l'approche de l'acceptation située, qui s'ancre dans le cadre plus général de la clinique des usages (Bobillier Chaumon et Clot, 2016, Bobillier Chaumon, 2023), c'est au cours du processus d'appropriation d'un objet technique que se définit son acceptation dans la situation et que se dessinent les logiques structurantes des espaces de travail dans les contingences du contexte de l'activité. Ainsi, les espaces de travail par activités deviendraient acceptables « quand on peut agir sur [eux] (pour [les] transformer et se les approprier) et quand [ils permettent] d'agir favorablement et durablement sur l'activité. » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 154). On cherche donc à voir comment l'usage de ces nouveaux espaces de travail impacte les quatre dimensions des métiers exercés : personnelle, relationnelle, organisationnelle et identitaire. L'étayage de ces dimensions nous permettra d'identifier les freins et les leviers à l'appropriation des nouveaux espaces de travail, ce qui permettra par la suite de penser des futurs dispositifs qui soutiennent davantage l'individu et son activité en situation.

### 3.2.3. Volet 3 : Concevoir pour l'appropriation

Les deux premiers volets de cette thèse permettent d'identifier les contradictions que les professionnels de la conception rencontrent dans l'élaboration du rapport espace et activité, ce qui contribue à définir les contours de l'espace donné. Ensuite, l'éclairage de l'appropriation des ABW par les utilisateurs, définie comme une activité en mouvement, qui se structure dans sa relation avec leurs pratiques situées, permet de comprendre comment ce « donné » est remanié en situation pour devenir une ressource pour leur action. Il s'agit enfin dans un

troisième volet de **construire un cadre qui permette aux professionnels de la conception de se saisir des résultats obtenus durant les phases précédentes pour qu'ils puissent se les approprier et penser collectivement leur travail de conception autour des questions liées à l'appropriation des ABW**, non comme un état ou un objectif à atteindre (dans une perspective ni techno ni socio déterministe), mais comme une activité dont on peut penser les possibilités de développement par la médiation avec un objet technique, ici les ABW.

Ce cadre rassemble une diversité d'acteurs de la conception (architectes, consultants en espaces de travail et consultants en accompagnement du changement) dans l'objectif de construire un outil de conception, sous la forme d'un atelier auquel participera un collectif de concepteurs et un collectif de futurs utilisateurs, qui pourra ensuite être déployé chez des clients au cours des projets de conception en ABW. Cet atelier doit permettre aux concepteurs et aux utilisateurs d'envisager les remaniements possibles de l'activité des utilisateurs par l'introduction dans leur système d'activité d'un ABW, et donc d'appréhender des nouvelles modalités de construction et de reconstruction des situations d'usage possibles des ABW. Cette négociation s'appuie sur le processus de simulation (Van Belleghem, 2021) qui permet la négociation des pratiques et des ressources mobilisées dans la médiation par un nouvel environnement de travail, et dans un second temps de procéder à la (re)création du rapport entre espace et activité, à de nouvelles conjugaisons possibles. Dans ce mécanisme de simulation, le rapport espace/activité est donc un objet de travail, puisqu'il s'opérationnalise dans la manière dont les pratiques situées des acteurs se construisent en relation avec leur *setting*, et nous encourage donc à considérer l'utilisateur d'une solution technique comme un sujet agissant, dont l'activité peut être une ressource pour la conception des futurs artefacts (ici les ABW) qui l'équiperont.

Ce volet s'ancre dans la démarche de la clinique des usages (Bobillier Chaumon, 2016 ; Bobillier Chaumon et Clot, 2016), puisqu'il contribue à la création d'un espace d'élaboration des pratiques et des usages associés aux ABW, dans l'objectif de donner aux futurs utilisateurs la possibilité de discuter de leur activité en lien avec son environnement et ses possibles évolutions, et donc en appuyant les dimensions situées et ancrées, spatialement et contextuellement, de l'activité. Mais il s'ancre également dans une perspective de développement de l'activité des concepteurs des ABW, qui pourront ainsi ménager, dans leur activité, des nouvelles possibilités de (re)création du rapport entre espace et activité.

### 3.3. Principes et outils méthodologiques mis en œuvre

Un principal enjeu que nous avons rencontré au cours de cette thèse concerne la préservation de la cohérence méthodologique entre les différents cadres et contextes au sein desquels nous sommes intervenues, au niveau de la conception des ABW et ensuite au niveau des utilisateurs de ces ABW. Ces diversités de contextes impliquent des modalités spécifiques d'action, d'accès au terrain et donc de récolte de données. Il s'agissait donc pour nous de parvenir à une forme d'unité dans notre démarche de récolte de données, tout en adressant les spécificités de chaque terrain. Nous présentons dans les parties suivantes les perspectives épistémologiques (*approche ethnographique et visée compréhensive de l'activité*) ainsi que les outils méthodologiques que nous avons choisis de mobiliser et qui ont guidé nos actions sur les trois axes présentés, articulés autour du rapport entre espace et activité.

#### 3.3.1. Ethnographie du travail – l'ancrage sur le terrain

Notre démarche s'ancre dans l'analyse des pratiques situées des différents acteurs que nous avons consultés, resituée à chaque fois dans une perspective organisationnelle et sociohistorique. Cette proposition implique des cadres méthodologiques spécifiques, qui permettent l'articulation entre les pratiques situées des acteurs et l'analyse de leur activité dans une approche davantage développementale. Nous avons donc déployé une démarche d'immersion au sein de nos différents terrains qui s'inscrit dans ce que Dodier et Baszanger (1997) qualifient d'ethnographie combinatoire, qui implique une présence prolongée sur le terrain dans l'objectif de rendre compte de la dynamique des activités concrètes des acteurs qui y agissent. Il s'agit donc d'être ouvert à la découverte des repères et outils que les personnes mobilisent d'elles-mêmes dans leur activité pour interagir entre elles et avec le monde. Cette démarche renvoie à une posture épistémologique compréhensive, qui met en lien les faits observés et les particularités du contexte dans lequel ces faits se déroulent : « Nous nous intéressons aux interprétations *endogènes* à l'action, c'est-à-dire la manière dont les acteurs eux-mêmes définissent la situation, leur action, les objets et le cadre de leur travail » (Ianeva, 2012, p. 110). Elle est ainsi en mesure de « restituer l'épaisseur de l'activité humaine » (Vacherand-Revel, 2015, p. 56).

Le dispositif d'enquête *in situ* mis en place doit permettre à chaque personne de se conduire de manière endogène. Cette exigence de souplesse aux contingences de la situation doit se

conjuguer avec la rigueur méthodologique nécessaire pour la construction de données théoriques scientifiquement valides.

Or, intégrer un terrain ne peut pas être une démarche neutre, pour les acteurs de ce terrain comme pour notre posture d'ethnologue-psychologue, porteuse d'une demande de la part de notre commanditaire et d'objectifs de recherche théoriques. Il s'agit pour nous d'engager notre subjectivité dans le terrain, ce qui implique un travail relationnel, de développement et de gestion des relations avec les personnes auprès desquelles nous intervenons (Ianeva, *in press*). Dans le cadre de nos ethnographies, nous ne considérons donc pas la situation comme un objet à informer et dont il faut rendre compte dans sa globalité et dans son instantanéité. Il ne s'agit pas d'être présent partout et pour tout, mais de travailler notre vigilance aux saillances pertinentes pour notre regard de chercheuse. L'objectif final est de parvenir à créer une distance entre l'inscription et l'ancrage dans le terrain et le setting dans lequel l'ethnologue produit des connaissances, dans l'objectif de construire et de développer notre objet de recherche (Beaulieu, 2010).

### 3.3.2. Méthodologies déployées dans l'ethnographie

Nos modalités d'intégration dans le terrain sont donc guidées par la compréhension des pratiques situées des acteurs engagés dans la situation. Notre regard et notre posture sont ainsi axés sur la compréhension de ce qui organise l'action des concepteurs au cours du projet concerné, et des utilisateurs dans leur acceptation située des ABW. Dans ce cadre, nous mobilisons le rapport espace/activité comme un système qui produit des effets sociaux et psychologiques et qui a des implications sur l'activité des sujets. Il s'agit donc de parvenir à identifier les ressources qui nous permettent de comprendre la construction et le développement de l'action autour du rapport espace/activité dans les différents contextes mobilisés, par le moyen de différents outils méthodologiques :

- Des observation *in situ* (Ianeva, 2012) des interactions et des conduites locales qui se déploient dans les situations au sein desquelles nous avons négocié notre action. Il s'agit alors de considérer les modalités de mise en contexte de l'action, « c'est-à-dire de ce qui est considéré comme organisateur des dire et des faire des acteurs en situation » (Ianeva, 2012, p. 107).

- Dans l'objectif de sortir des contingences locales de la situation observée (Quéré, 1997), pour accéder à la subjectivité des sujets. Nous avons alors procédé à différentes formes de verbalisations, simultanées et provoquées au cours des observations qui permettent de reconstruire leur cours d'action (Grosjean et Lacoste, 1999), ou lors d'entretiens semi-directifs re-situants (Cahour et al., 2016) qui constituent « une aide à la prise de conscience pour passer de l'implicite de son propre vécu à son explicitation » (Vermersch, 2000, p. 271) : « Si parole dans le travail et parole sur le travail ne se confondent pas, elles ne s'excluent nullement et peuvent être complémentaires » (Grosjean et Lacoste, 1999, p. 47). Leur objectif est d'amener les sujets à verbaliser sur leurs actions, sur les choix qu'ils ont opérés et qu'ils ont eux-mêmes construits en situation de travail. Il s'agit alors de reconnaître dans les sujets une capacité réflexive sur leur processus de construction du sens global et des modalités locales de la production de l'intelligibilité mutuelle (Ianeva, 2012).

Nous reviendrons et expliciterons dans chaque partie empirique les détails des dispositifs méthodologiques déployés.

Partie II.  
Résultats empiriques

## Chapitre 4 - La conception des nouveaux espaces de travail ABW

Les espaces de travail ABW sont des dispositifs construits par des équipes de concepteurs à la demande d'une organisation cliente engagée dans un projet de déménagement ou de réaménagement de ses bureaux. Ces projets impliquent la mise en action, au sein de contextes communs, d'une diversité de professionnels (architectes, consultants, chefs de projets, ingénieurs techniques, infographistes...) qui mobilisent leur savoir-faire et leur expertise pour répondre à la demande du client, en respectant les coûts et les délais fixés dans le contrat commercial. Ces professionnels sont donc engagés dans une activité de conception d'un artefact à destination de l'usage d'autres professionnels, qui se constituent en destinataires de l'activité des concepteurs. A ce titre, l'activité des utilisateurs est un objet de travail pour les équipes de conception, dont la description est par définition conflictuelle. Aussi, la conception pourrait être interprétée comme une activité d'interprétation et de mise en sens de l'activité d'autrui, et de sa traduction en solutions spatiales qui lui seront adaptées. Les choix en matière d'organisation spatiale et de principe de fonctionnement des espaces sont donc opérés, négociés et arbitrés dans une double orientation, vers la conception d'un espace qui réponde aux objectifs organisationnels du projet, et vers l'activité des utilisateurs, puisque ces espaces ABW portent une promesse d'adéquation entre espace et activité.

Il s'agit donc, dans ce chapitre, de rendre compte :

- De la démarche mise en place pour la conception des ABW ;
- De la manière dont les futurs utilisateurs des ABW sont associés à ce processus de conception ;
- De mettre en lumière les conflits ou tensions propres à l'activité des concepteurs, prise dans le jeu entre interprétation d'une demande et de l'activité d'autres qu'eux ; et intégration de ces mouvements dans la conception d'un artefact spatial unifié.

## 4.1. Contexte d'intervention et méthodes d'immersion et d'analyse

### 4.1.1. Démarche exploratoire : comprendre les processus de conception des ABW

#### 4.1.1.1. Objectifs et méthode de recueil de données

Après six mois passés au sein de l'organisation Colliers, nous avons identifié un certain nombre d'acteurs de la conception que nous avons sollicités pour réaliser des entretiens exploratoires, de novembre 2019 à avril 2020. Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre le déroulement général des projets de conception ainsi que le positionnement et le rôle des différents acteurs de la conception au cours de ces projets. Pour cela, nous avons choisi la méthode de l'entretien semi-directif, qui « n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises » (Van Campenhout, Quivy et Marquet, 2011, p. 171) et qui permet aux répondants de s'exprimer librement sans dépasser les objectifs de la recherche. Pour outiller notre action, nous avons construit un guide d'entretien (voir Annexe 1), organisé autour du modèle du système d'activité<sup>31</sup> (Engeström, 1987/2014), réinterprété comme une grille pour encourager l'interlocuteur à élaborer sur : *l'expérience vécue de son activité* (Cahour et al., 2016), *les relations systémiques existantes entre l'individu, l'organisation de son travail, la dimension située de l'activité au sein d'un contexte qui se construit dans le vécu et les pratiques situées des acteurs, et la dimension dynamique et évolutive de l'activité*. Quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différents acteurs de la conception (voir Tableau 3), d'une durée moyenne de 55 minutes.

---

<sup>31</sup> Rappelons que le modèle du système d'activité met en avant l'idée que toute activité orientée vers un objet (c'est le but recherché à travers l'accomplissement des actions) passe par des artefacts (matériels, technologiques, outils) et s'inscrit socialement dans un univers de règles (qui régissent le déroulement de l'activité et qui la délimitent), dans une communauté (composés de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité), elle-même liée à une division du travail (chacun est responsable d'un traitement local qui ne peut être compris sans référence à l'ensemble : c'est donc la répartition des activités entre les acteurs du systèmes)



Nom	Sexe	Age	Ancienneté	Nom	Sexe	Age	Ancienneté
C. Workplace 1	H	30	2 ans	Architecte 1	H	53	8 ans
C. Workplace 2	F	26	1 an	Architecte 2	F	48	3 ans
C. Workplace 3	F	32	6 ans	Architecte 3	F	57	11 ans
C. Change 1	F	38	8 ans	Architecte 4	F	36	5 ans
C. Change 2	F	52	6 mois	Architecte 5	F	26	2 ans
Infographiste 1	F	24	4 ans	Architecte 6	F	28	1,5 ans
Infographiste 2	H	28	8 mois	Ingénieur tech.	H	27	2 ans

Tableau 3: Descriptif des sujets impliqués dans la phase exploratoire

#### 4.1.1.2. Méthode d'analyse des matériaux

Les matériaux empiriques récoltés à l'issue de ces entretiens ont par la suite été retranscrits pour faciliter le traitement systématique et analytique des données verbales. Plus précisément, dans une démarche immersive, nous avons d'abord procédé à une analyse qualitative inspirée de la *Grounded Theory Method* (Glaser et Strauss, 2017), traduit par Lejeune (2019) par *méthode par théorisation ancrée*. Cette méthode d'analyse est dite « ancrée », parce qu'elle permet de rendre compte du matériau empirique et de le restituer le plus fidèlement possible pour ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Elle nous sensibilise donc à la création et à l'émergence de nouvelles théories à partir du matériau récolté, et non à la catégorisation du matériau selon le cadre théorique sélectionné en amont de la démarche de terrain (Glaser, 1992), qui n'est donc pas ancré. Or, nous ne pouvons pas non plus évincer notre sensibilité théorique acquise au cours de nos diverses recherches bibliographiques et immersions sur le terrain (Lejeune, 2019), et notamment le cadre dans lequel nous nous ancrions et qui nous a orienté pour construire le guide d'entretien, celui des théories de l'activité et plus spécifiquement du système d'activité (Engeström, 1987/2014), retravaillé autour du rapport entre espace et activité.

C'est donc à partir de cette perspective que nous avons identifié des extraits pertinents dans nos entretiens et procédé à leur examen approfondi grâce à une micro-analyse. Nous avons ensuite extrait des catégories pertinentes que nous avons mobilisé pour la construction de notre démarche suivante (Voir Tableau 4 pour un exemple de la démarche d'analyse déployée sur des verbatims).

SEGMENT ANALYSÉ	MICRO-ANALYSE	ÉTIQUETTES
<p><b>Architecte 1 :</b>  <i>« Mon métier c'est entrer dans l'entreprise, connaître les gens, comprendre ce qu'ils font, leurs besoins et le traduire dans l'espace. C'est comme...sortir le plus grand dénominateur commun à tout le monde, et le réinterpréter pour faire le design »</i></p>	<p>Cet architecte reprend le verbe « traduire » pour décrire son activité. Il part de la compréhension de différents éléments, de données recueillies, (question de la validité de ces données). Transformer un élément d'activité en espace. C'est la tâche, mais aussi la compétence de l'architecte. Réinterpréter un « déjà là », dans lequel il faut entrer.</p>	<p>Conception comme traduction de l'activité dans l'espace</p> <p>Opérationnalisation du rapport espace/activité</p>
<p><b>Consultant Workplace 1 :</b>  <i>« Donc un consultant Workplace selon l'idée que je m'en fais c'est quelqu'un qui s'est spécialisé dans l'enquête et la traduction... des besoins [...].</i></p> <p><i>On les conçoit et on contribue très lourdement à la conception dans la mesure où toute la matière qu'on collecte oriente quand même fortement le développement du projet et son contenu.</i></p> <p><i>Mais j'ai l'impression que la conception, c'est quelque chose qui se fait parallèle de mon métier au mieux, voire à la suite. Mon activité c'est d'une part de déployer toute une batterie de moyens pour comprendre ce dont l'organisation a besoin. »</i></p>	<p>Ce consultant Workplace conceptualise une définition de son métier qui lui est personnelle selon son vécu, son expérience. Il contribue fortement au processus de conception de manière générale, mais agit en parallèle d'elle, dans un autre espace-temps.</p> <p>Il se situe ainsi en amont, dans l'enquête et la traduction des besoins du client. L'enquête correspond à la collecte de la matière, qui désigne le terrain du client. C'est une fois que cette matière collectée a été traitée que la direction de développement du projet commence. Sorte de point de départ, selon ses mots, de la conception.</p> <p>On voit dans son discours une dissociation entre concepteur et consultant. Les consultants apparaissent ainsi comme les acteurs qui permettent la conception, c'est à dire qui <i>dégagent</i> l'espace pour que les concepteurs puissent agir. En ce sens, le concepteur dépend directement du consultant. On voit un rapport de force entre ces deux activités.</p>	<p>Perspective professionnelle du consultant Workplace</p> <p>Perspective professionnelle de l'architecte du point de vue du consultant Workplace</p> <p>Rationalisation de l'activité</p> <p>Contradiction dans la division du travail, notamment avec les architectes</p> <p>Pratiques professionnelles</p>

Tableau 4: Exemple de micro-analyse sur extraits retranscrit : "Pour vous, qu'est-ce qu'un consultant WP/architecte ?"

#### 4.1.1.3. Phase exploratoire : synthèse des résultats

- Présentation des métiers de la conception

Nos résultats distinguent trois types de professionnels mobilisés dans les projets de conceptions, qui définissent l'activité de conception des espaces de travail ABW comme un processus de transformation d'un milieu (l'organisation cliente) par le moyen d'une « *traduction* » de l'activité en espace pour les architectes et les consultants Workplace (espaces de travail) et par le moyen d'une transformation des usages pour les consultants Change (accompagnement au

changement)<sup>32</sup>. Dans une perspective descriptive, nous montrons ici la manière dont ces professionnels se positionnent par rapport aux projets de conception et la manière dont ils définissent l'objet de leur activité et les préoccupations qu'ils rencontrent dans cette activité :

- 1) L'activité des consultants Workplace se définit par la nécessité de « *comprendre l'essence d'une organisation, ce dont elle a besoin, les traduire en des besoins spatiaux et fabriquer les contenants dans l'espace* » (C. Workplace 1). Leur regard ne se pose pas sur l'espace comme un tout, mais sur les différents éléments qui le composent, positionnés comme des « *contenants* » d'usages. L'espace correspond donc à une « *équation* », un arrangement d'inconnues qu'il s'agit de résoudre. Dans cet objectif, l'activité est mobilisée comme une « *somme d'information* » qu'il s'agit de rationaliser, de remanier, de confronter et de mettre en forme pour en dégager la bonne « *recette* » : « *On se base sur des informations qui sont très macro pour produire des choses très micro* » (C. Workplace 2). Ces professionnels se positionnent en parallèle du processus de conception des espaces, qui correspond de leur point de vue à la formalisation des plans architecturaux. Ils valorisent donc leur activité de conseil sur la conception, « *J'ai plus une vocation conseil qu'une vocation conception* » (C. Workplace 2), qui a pour objectif d'« *amener de l'idée sur la conception* » (C. Workplace 2).
- 2) Les architectes se positionnent au cœur de la conception comme un processus, qui est incarnée dans une « *idée* » qu'il s'agit de trouver et qui « *doit résister à toutes les contraintes humaines et dans le temps* » (Architecte 2). Dans l'objectif de tenir cette idée et de la « *nourrir* », l'architecte doit « *Entrer dans l'entreprise, connaître les gens, comprendre ce qu'ils font, leurs besoins et le traduire dans l'espace. Sortir le plus grand dénominateur commun à tout le monde.* » (Architecte 1). Il s'agit alors d'une activité d'interprétation d'un déjà là (le client et les futurs utilisateurs), auquel il faut avoir accès. Pour cela, ils se positionnent du point de vue de l'expérience utilisateur, « *Moi je pense aux gens, leurs circulations, leurs vues, rompre la monotonie, leur donner des points de repères, imaginer leurs dynamiques* » (Architecte 1), et des différentes manières et

---

<sup>32</sup> Si les infographistes et les ingénieurs techniques jouent un rôle fondamental dans les projets de conception, leur activité ne se construit pas sur l'élaboration de la solution spatiale en tant que telle, mais sur des aspects spécifiques qui la caractérisent : le visuel graphique pour les infographistes, et l'infrastructure technique pour les ingénieurs techniques. Nous axons donc nos analyses sur les métiers suivants : consultant Workplace, Architecte et Consultant Change.

« possibilités de pratiquer l'espace » (Architecte 4) : « Tu vois, une porte qui se ferme, une porte qui coulisse, tu n'en auras pas le même usage, pas le même sens, pas les mêmes représentations. [...] En cas d'évacuation, les gens ont le réflexe de tirer/pousser la porte, et non de la faire coulisser » (Architecte 4). Dans un cadre spatial qui peut être plus ou moins contraint, leur activité est donc orientée vers la définition d'une solution spatiale concrète, qui « donne la possibilité à tout un chacun d'agir » (Architecte 4).

- 3) Quant aux consultantes Change (en accompagnement au changement), elles se positionnent comme des professionnelles qui prennent en charge les futurs utilisateurs des espaces de travail pour leur « redonner les moyens de comprendre ce qui est en train de se passer et de se dire 'ah ouais...comment je vais faire...comment je vais pouvoir m'adapter' ». [...] Je cherche à faire cheminer les gens » (C. Change 1). Leur rôle est alors de d'accompagner le client et les utilisateurs dans les transformations de comportements d'usages impliquées par le projet : « C'est quoi le chemin à parcourir selon vous pour aller à la cible ? D'où on part ? Et le type il voit vers quel environnement de travail il veut aller, et moi c'est comment y aller » (C. Change 1). Dans cet objectif, l'espace est mobilisé comme un changement, qui reste « imposé ».

Ainsi, chaque professionnel délimite ses rôles et ménage sa place au sein des projets de conception. Nous relevons une véritable attention sur la répartition des rôles de chacun et sur leur participation à l'activité de conception, qui se manifeste par des tensions, par exemple entre les architectes et les consultants Workplace, comme l'illustre le consultant Workplace 1 : « nous on se concentre sur la population et lui [l'architecte] il a un œil qui est plutôt rivé sur le bâtiment et les espaces » (C. Workplace 1). En effet, au sein de Colliers, il y a « l'idée que l'architecte est là pour produire des images et des plans » (Architecte 1), ce qui instaure une hiérarchie entre les consultants Workplace, qui vont auprès du client et qui récoltent les données pour les traduire et les formaliser en besoins spatiaux, et l'architecte qui se saisit ensuite du produit de l'activité du Workplace pour le traduire en espace : « Les temps sur lesquels on est vendus, [...] sont souvent des temps de production directes. Souvent, un architecte n'est associé au projet qu'après toute la phase de cadrage [récolte des données] des consultants Change et Workplace » (Architecte 4). Or, les retours des architectes interrogés montrent que leur activité se construit sur la base de leur propre compréhension et représentation des données récoltées auprès du client : « Il y a le prisme d'une vision qui [nous] est restituée. Moi j'ai besoin, je veux être là quand le mec va dire des trucs [...]. Ses mots, son attitude donne des codes » (Architecte

4). Leur revendication au cours des projet est donc de se positionner « *comme des concepteurs et non des faiseurs* » (Architecte 1), et donc d’y être associé le plus en amont possible. Il y a donc un rapport de force entre consultants Workplace et architecte au niveau de la division du travail, entre celui qui « pense » le travail à faire, et celui qui le fait.

- Descriptif de la démarche générale de conception

Pour répondre à la demande du client, les équipes de conception prestataire déploient avec leurs clients une méthodologie structurée autour de quatre grandes étapes, représentées sur le schéma ci-dessous (voir Figure 6) :

- Une première phase concerne la construction de la « proposition commerciale » (Propal) que le prestataire présente au client au cours d’une audition, surnommée *soutenance*, qui définit les principales actions qui seront menées au cours du projet : « *On présente de belles choses, on essaie de vendre des trucs, de les faire rêver* » (Architecte 5) ;
- Vient ensuite la phase de « Cadrage », généralement prise en charge par les consultants Workplace et Change, qui désigne la phase de récolte des données chez le client et ses activités, et de leur mise en forme pour les transformer en outils et en indicateurs utiles pour la conception. Cette phase se déploie avec une série de méthodologies pour définir les besoins au niveau macro du client (orientation et ambitions du projet), et au niveau micro auprès des différentes équipes : questionnaires, entretiens directifs, observations, mesures d’occupation de bureaux<sup>33</sup> (Butin, 2022), construction des profils métier (voir 0) ;
- C’est lors de la phase de « conception générale » que les concepteurs formalisent les principes d’aménagement et de fonctionnement des espaces. Il s’agit de construire le « *macrozoning* », qui désigne le positionnement sur un plan des grandes zones d’usages (zone conviviale, cafétéria, espaces calmes, espaces collaboratifs, etc.), des flux de circulation du bâtiment et des équipes de l’entreprise en tenant compte de leurs effectifs,

---

<sup>33</sup> Le taux d’occupation consiste à déterminer la moyenne du nombre de postes occupés dans une entreprise. En moyenne, on considère que les espaces tertiaires sont occupés à hauteur de 60% (Ianeva et al., 2017), ce qui constitue un argument pour appuyer une transformation vers un environnement de travail ABW.

de leurs liens de proximité<sup>34</sup> et des caractéristiques techniques du bâtiment. En général, plusieurs scénarii sont proposés au client, qui est alors invité à sélectionner la solution la plus pertinente pour lui. ;

- Ensuite, lors de la phase de « conception détaillée », les concepteurs s'appuient sur le scénario de *macrozoning* sélectionné pour définir le *microzoning*, qui désigne le niveau détaillé des plans d'aménagement, incluant le détail du mobilier et du nombre de postes de travail. Ces plans sont généralement validés auprès du client et des différentes équipes de l'entreprise lors d'ateliers *microzoning*. Il s'agit également au cours de cette étape de construire la charte d'ambiance qui permet de définir le *fil rouge architectural*, dont l'objectif est de marquer visuellement les espaces, de leur donner une identité graphique et visuelle tout en y intégrant les futurs usages liés aux ABW ;
- Enfin, vient la phase d' « accompagnement au changement ». Elle peut démarrer en même temps que la phase de cadrage, ou après le déménagement dans les nouveaux espaces, et se concentre sur l'accompagnement des équipes et des managers du client dans les transformations spatiales et organisationnelles impliquées par le projet. L'objectif est alors dans un premier temps de développer une compréhension des enjeux relatifs à ces impacts et de déterminer les « *bonnes pratiques* » qui permettront un bon usage des nouveaux espaces ; et dans un second temps de mettre en place une série d'actions pour diffuser ces bonnes pratiques au sein des futurs (ou actuels) utilisateurs des ABW.

Il est important de noter que ces différentes étapes sont très poreuses, et qu'elles peuvent être vendues au client de manière indépendante. Par exemple, un client pourra commander une mission d'accompagnement au changement à un prestataire pour mettre en place des actions correctives suite à un projet réalisé en interne. Ou bien, un client pourra commander une mission de cadrage et dans un second temps, décider de déléguer la mise en œuvre de ce cadrage à un autre organisme de conseil.

---

<sup>34</sup> Les liens de proximité sont des indicateurs qui permet de quantifier le besoin des équipes à travailler ensemble, à proximité spatiale l'une de l'autre (Butin, 2022). Un fort lien de proximité entre deux équipes justifiera la nécessité de les positionner l'une à côté de l'autre dans le *macrozoning* dans les choix d'organisation spatiale.

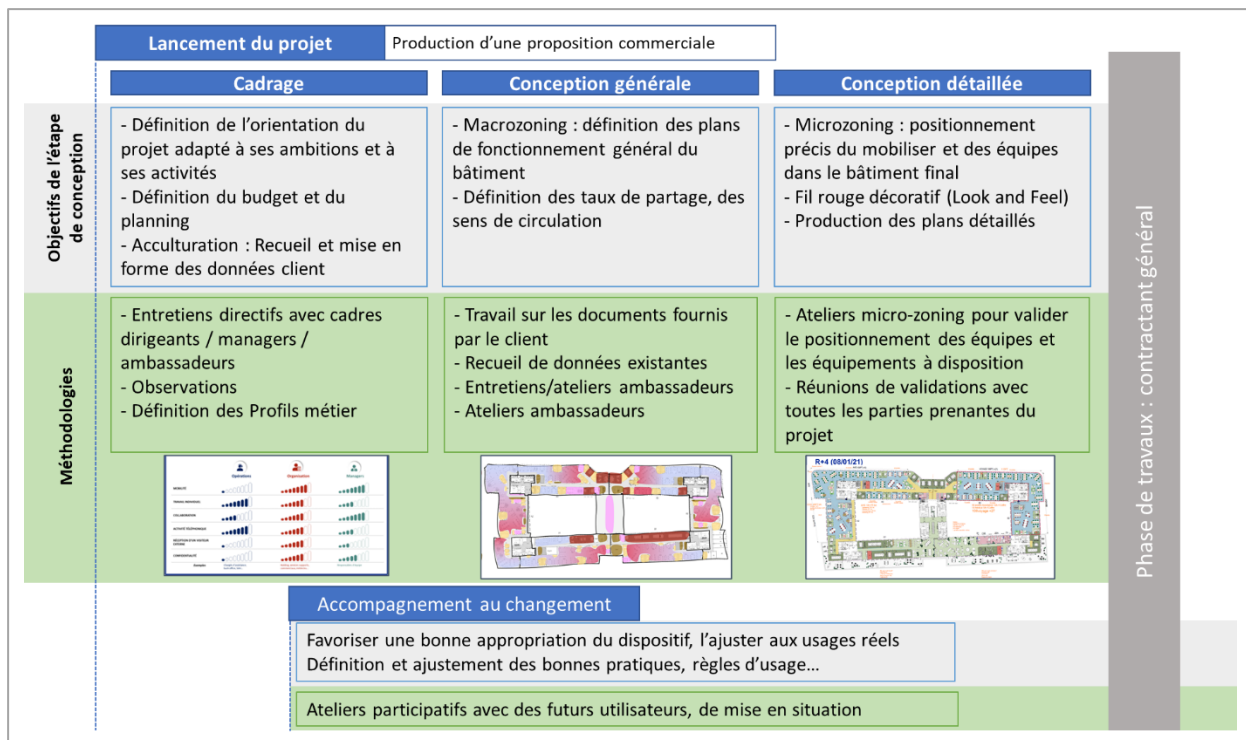


Figure 6: Processus général des projets de conception chez Colliers

#### 4.1.2. Ethnographie d'un projet de conception : *Etude de cas de l'entreprise AE*

Nous avons donc pu recueillir une première série d'indices sur la manière dont les différents métiers engagés dans la conception des ABW se positionnent par rapport aux projets de conception et sur la manière dont leur action s'organise dans le cadre de ces projets. Nous avons ainsi pu identifier les concepteurs (architectes, consultants Workplace et consultants Change) comme des professionnels engagés dans une activité de traduction et de négociation du rapport entre espace et activité.

Or, nous nous ancrons dans une perspective située, inspirée par les théories de l'activité (Engeström, 1987/2014), qui mobilisent l'activité comme unité d'analyse ; par les approches de l'action située (Suchman, 1987), qui ancrent la construction du sens de l'action dans les pratiques locales des acteurs ; et par la cognition située (Lave, 1988), qui réévalue la situation dans l'action. Ce cadre nous porte vers une exigence d'ancrage dans un terrain, « délimité dans un temps et distribué dans l'espace » (Grosjean et Lacoste, 1999, p. 41).

La manière dont ce processus de traduction de l'activité en espace est mis en œuvre et se concrétise dans une solution spatiale conçue s'ancre donc dans un préexistant qui le détermine

(le contexte des projets). Il se développe ensuite dans et avec les pratiques situées des acteurs de la conception. Rendre compte de ce processus nécessite la mise en place d'une démarche de recueil des données davantage pragmatique, « orientée vers l'observation des formes d'ajustement des personnes entre elles ou avec leur environnement dans des actions concrètes » (Dodier, 1993, p. 64-65). Nous choisissons donc le cadre de l'ethnographie, qui met l'accent sur « l'observation directe, *in situ*, des activités ancrées dans un terrain » (Dodier et Baszanger, 1997, p. 39), pour observer et analyser les pratiques de travail des concepteurs en les situant dans les contextes d'action élargis, celui des projets en ABW. Cette ethnographie est orientée par les questionnements suivants :

- Comment les différents professionnels de la conception mettent en pratique cette activité de traduction de l'activité en espace ?
- Quelles contradictions et tensions rencontrent-ils dans cette activité de traduction ?
- Quels moyens techniques et méthodologiques mettent-ils en œuvre ? Dans quels objectifs et dans quel cadre ?
- Comment les concepteurs pensent l'organisation des ressources spatiales pertinentes pour la situation des futurs utilisateurs ? Quel en sera l'impact sur le rapport espace et activité et sur son intégration dans la solution spatiale conçue ?

#### **4.1.2.1. Contexte du projet suivi**

Cette enquête de terrain s'ancre dans le cadre d'une mission d'emménagement d'une entreprise d'assistance que nous nommerons AE, qui se compose de 1100 travailleurs répartis en sept entités disposées au sein de quatre bâtiments situés en région parisienne. C'est une entreprise du tertiaire qui vend des produits et des services d'assurance et d'assistance dans plusieurs domaines : le médical, l'automobile, le voyage, la téléassistance pour personnes âgées et l'habitation. Son activité implique la mise en relation d'opérateurs avec des interlocuteurs ayant une demande spécifique en termes d'assistance par le moyen de centres d'appel. Ces centres d'appels sont soumis à un suivi et à un contrôle marqué du travail, via la production d'indicateurs de performance comme le taux de prise d'appels, la durée des appels, le taux de satisfaction client...

En juillet 2020, l'entreprise AE décide de regrouper ses sept entités au sein d'un même bâtiment en banlieue parisienne de 13600 m<sup>2</sup>. Elle lance alors un appel d'offre pour sélectionner un



prestataire pour l'accompagner dans ce projet de changement, qui implique l'aménagement d'un immeuble et la conception d'un environnement de travail qui permette le regroupement de ses différentes entités. À la suite d'une audition qui s'est déroulée en juillet 2020, Colliers a été sélectionné comme Maître d'œuvre pour cette mission de conception ainsi que pour la réalisation des travaux (contractant général). Ce projet, que nous nommons Illiade, s'est déroulée sur 8 mois d'août 2020 jusqu'à mars 2021 pour l'étape de conception. Les travaux de la partie contractant général se sont déroulés jusqu'en octobre 2021.

La période de ce projet coïncide avec un contexte sanitaire contraint qui a impacté son déroulement ainsi que les modes de travail des équipes projet : généralisation et systématisation du télétravail suite au premier confinement de mars 2020, et période de confinement démarrée le 29 octobre 2020, assouplie le 28/11 avec l'ouverture des commerces, levée du confinement le 15/12 et maintien d'un couvre-feu jusqu'au 20/01/2021. Pour ces différentes raisons, les membres de ce projet ont dû travailler majoritairement en contexte hybride, c'est à dire à la fois en présentiel et à distance (et entièrement à distance pendant les périodes de confinement).

#### 4.1.2.2. Les instances décisionnaires : leur rôle et fonction dans le projet Illiade

Nous présentons dans cette partie les acteurs qui sont parties prenantes dans l'animation, l'organisation et la mise en œuvre du projet Illiade, ainsi que la structure des cadres de gouvernance de ce projet. Ces acteurs se répartissent en deux collectifs (voir Tableau 5) :

La Maîtrise d'ouvrage MOA	La Maîtrise d'œuvre MOE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un chef de projet de la maîtrise d'ouvrage</li> <li>- La DRH AE France</li> <li>- La directrice de transformation AE Ile de France</li> <li>- Le directeur de transformation AE France</li> <li>- Un représentant de la DSI (Direction Sécurité Informatique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheffe de projet A, profil senior</li> <li>- Chef de projet B, profil junior</li> <li>- Architecte DESA<sup>35</sup></li> <li>- Architecte d'intérieur</li> <li>- Consultante Workplace (formation d'ergonome)</li> <li>- Consultante Workplace/NWoW</li> <li>- Consultante Change</li> <li>- Deux infographistes</li> <li>- Un ingénieur technique</li> </ul>

Tableau 5: Membres des deux acteurs du projet de conception Illiade (MOA et MOE)

- La Maîtrise d'ouvrage MOA, qui désigne le client, porteur de la volonté du projet, chargé d'analyser les propositions des équipes de conception pour aider à la décision ;

<sup>35</sup> Les architectes DESA sont Diplômés de l'Ecole Spéciale d'Architecture de Paris.

- La Maîtrise d'œuvre MOE, qui ici désigne l'équipe projet Colliers, qui est porteuse des expertises qui assurent la faisabilité du projet. Son objectif est de définir un plan d'aménagement de l'environnement de travail qui respecte le cahier des charges défini.

Ces collectifs s'articulent autour de plusieurs cadres décisionnels, représentés dans le schéma ci-dessous (voir Figure 7) :

- Au niveau le plus opérationnel se trouve la Maîtrise d'œuvre, responsable de tout le processus de conception et d'accompagnement de la Maîtrise d'ouvrage. Ses membres se réunissent hebdomadairement au cours de réunions de travail nommées « Coproj », qui se déroulaient les lundi après-midi à 15h ;
- La Maîtrise d'ouvrage se réunissait également de manière hebdomadaire avec la Maîtrise d'œuvre les jeudis après-midi au cours de réunions client intitulées « Design Authorities » (DA). D'une durée variable, de 1h à 3h, elles avaient pour rôle l'arbitrage et la validation des actions réalisées par la Maîtrise d'ouvrage ;
- Les membres de la Maîtrise d'ouvrage, également membres du comex de AE, étaient en consultation régulière avec le comité de pilotage (COPI) du projet, dans l'objectif de faire remonter les avancées du travail de la Maîtrise d'œuvre, valider les actions réalisées et assurer leur pertinence vis-à-vis des objectifs de transformation du projet.

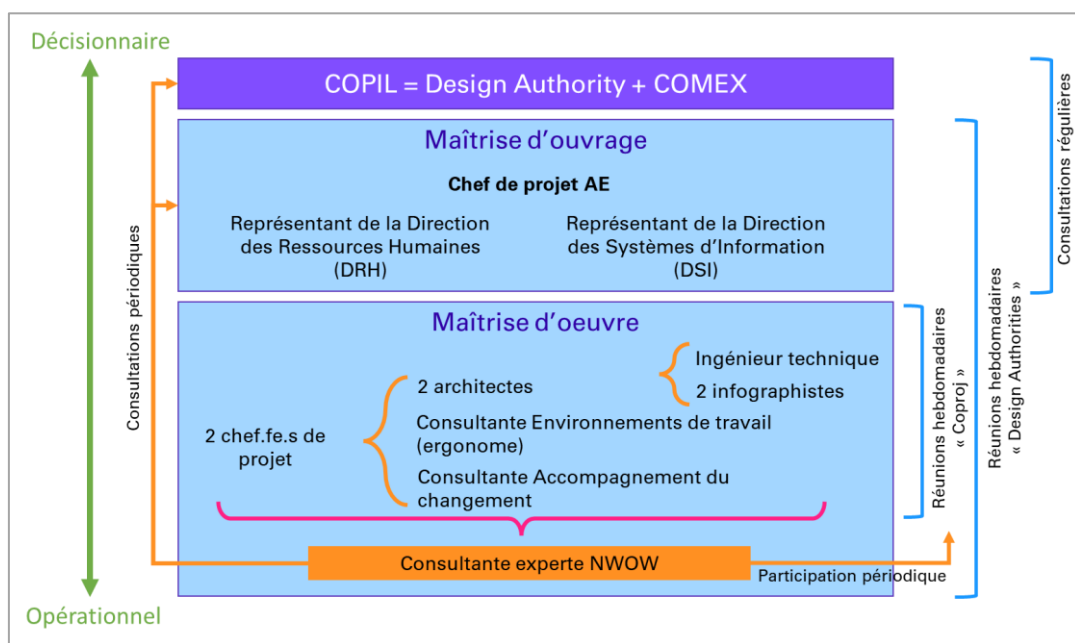


Figure 7: Structure de la gouvernance du projet Illiade

Ces acteurs sont amenés à travailler ensemble sur la base d'une démarche de conception plutôt classique, qu'on retrouve dans la majorité des projets au sein de Colliers : une première phase de cadrage suivie d'une phase de conception générale qui vise à établir et à arrêter les plans d'organisation générale du bâtiment ; et une phase de conception détaillée qui vise à produire dans le détail les plans finaux avant la phase de contractant général (voir Figure 6). Nous précisons que ce projet ne comporte pas de mission spécifique dédiée à l'accompagnement au changement.

Mais ce projet Illiade se distingue des autres projets menés par Colliers, d'abord par le statut des acteurs mobilisés pour la Maîtrise d'ouvrage qui représentent le client, qui ne sont pas des représentants des différentes équipes opérationnelles de AE, mais qui sont des membres de son comité exécutif. Ils disposent à ce titre d'un fort pouvoir décisionnel et sont au plus près des enjeux organisationnels du projet, ce qui a pour conséquence d'appuyer leur statut de validation et de supervision des actions menées par la Maîtrise d'œuvre. Cela introduit une asymétrie forte et favorise une confusion des cadres entre la Maîtrise d'œuvre et la Maîtrise d'ouvrage : se réunissent-ils pour superviser ou pour co-construire le projet de conception en cours ? Ce projet est également intéressant puisque les architectes y sont mobilisés dès la phase de cadrage, c'est-à-dire de recueil et de traitement des données sur les activités des équipes du client. Il constitue donc un espace de négociation où les trois métiers de concepteurs vont s'articuler pour construire ensemble l'artefact spatial. Il s'agit également d'un projet ramassé d'abord au niveau des temps, 8 mois pour une mission de transformation globale de cette ampleur<sup>36</sup> ; et ensuite au niveau des coûts projetés, très réduits pour ce type de projet de transformation globale. Ce projet est donc marqué par un enjeu fort de pertinence et de rentabilité de chaque action menée par l'équipe prestataire de Maîtrise d'œuvre.

#### **4.1.2.3. Déploiement de la méthode ethnographique sur le terrain**

Nous présentons dans cette partie la stratégie ethnographique que nous avons déployé pour analyser l'activité de conception du projet Illiade, synthétisée dans le schéma ci-dessous (voir Figure 8) :

---

<sup>36</sup> En général, les projets de transformation de cette ampleur se déroulent sur une durée allant de 12 à 24 mois.

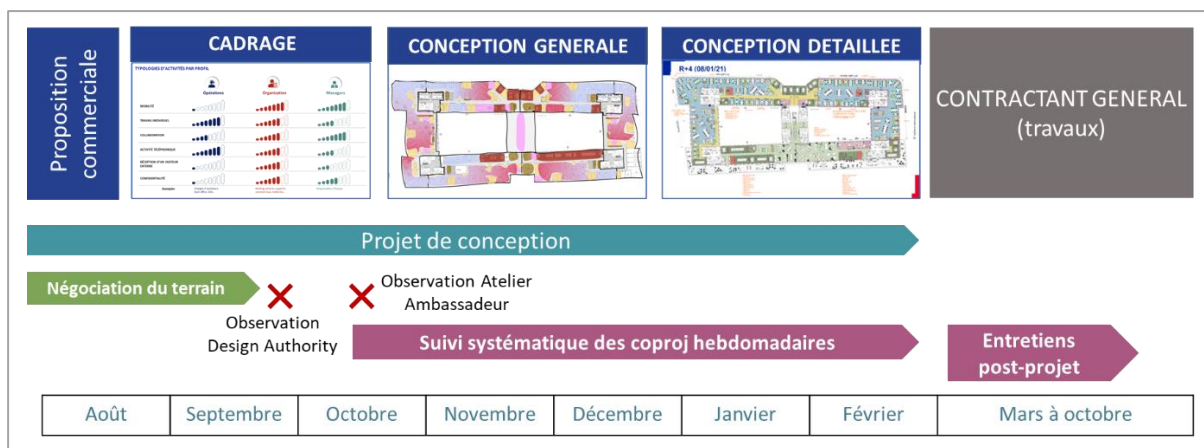


Figure 8: Déroulement de la méthode ethnographique sur le projet Illiade

- La stratégie de suivi des Coproj de l'équipe projet Maîtrise d'œuvre

Nous avons intégré le projet au début du mois d'octobre 2020, lors de la phase de cadrage. Nous avons alors pu observer à distance une réunion client *Design Authority* (Maîtrise d'œuvre + Maîtrise d'ouvrage) le 15/10/2020 et un atelier Ambassadeurs<sup>37</sup> le 30/10/2020, qui ont été enregistrées et retranscrites. Mais la période qui a suivi le mois d'octobre s'est progressivement révélée très intense au niveau des rythmes de travail pour les concepteurs, qui avaient donc moins de temps à accorder pour notre démarche de recherche. Nous avons donc décidé de déployer une stratégie de suivi des réunions Coproj hebdomadaires par des observations non participantes, sur la période allant du 9/11/2020 au 8/02/2021, dans l'objectif de « mettre en perspective les faits et comportements observés dans une temporalité plus longue et une dynamique autre qui dépasse celle de la situation » (Ianeva, 2012, p. 123). Les réunions Coproj sont pertinentes puisqu'elles rassemblent toute l'équipe de conception Colliers en tant que collectif, au sein d'un même espace. Leur objectif est de faire le point sur les avancées réalisées et d'organiser les prochaines actions à mener. Ces réunions constituaient également des espaces riches où chaque professionnel pouvait s'exprimer sur les difficultés ou questionnements rencontrés. C'est donc au sein de ces Coproj que nous pouvions concrètement observer les tensions et contradictions qui guidaient l'activité des concepteurs et saisir les mouvements de leurs perspectives professionnelles.

<sup>37</sup> Les Ambassadeurs sont des représentants des métiers de AE qui sont associés au projet sur la base du volontariat ou d'une sélection préalable par les décisionnaires et porteurs du projet. Nous définissons dans les parties suivantes (cf. 4.2.2.1) les modalités de recrutement de ces ambassadeurs dans le cadre du projet Illiade de AE.

Ces Coproj se sont déroulés à distance, par le moyen de la plateforme collaborative Teams<sup>38</sup>. Comme il n'était pas d'usage dans notre organisation d'allumer la caméra de la réunion, nous n'avions accès qu'à la parole des acteurs mobilisés, concrétisée par un cercle de couleur qui apparaissait autour de leurs avatars (voir Figure 9). Ces réunions ont été enregistrées avec un magnétophone et retranscrites. Une fois connectées à la réunion Teams, nous ouvriions systématiquement une page Word en partageant notre écran en deux. Nous pouvions ainsi procéder à une prise de note active sur PC en parallèle aux interactions sur le canal. Lorsque des documents étaient partagés à l'écran, la fonction « ImprEcran » du PC nous permettait de faire une capture d'écran du document partagé et de l'associer à notre prise de note. Cette configuration spécifique a progressivement invisibilisé notre présence au sein de ces Coproj. Nous avons d'ailleurs pu noter un très faible nombre d'apartés ou de sollicitation adressées à notre égard lors des échanges. Nous avons en tout observé 11 Coproj, constituant un corpus d'une quinzaine de réunions qui ont été retranscrites.

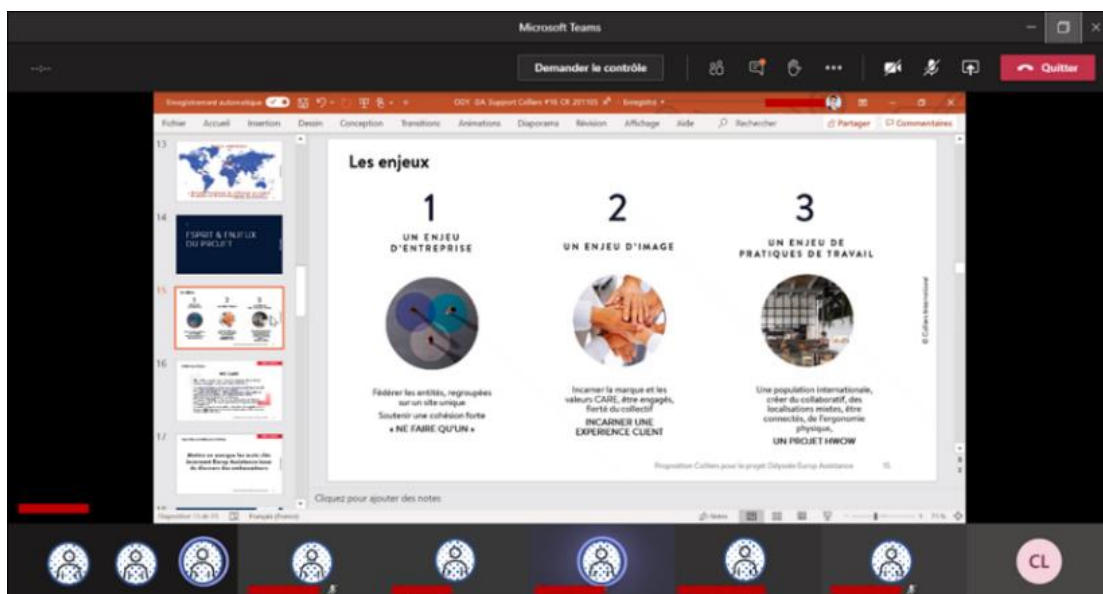


Figure 9: Capture d'écran d'une réunion Coproj sur Teams, avec partage d'écran d'une présentation PowerPoint

<sup>38</sup> Teams est une plateforme collaborative qui permet le travail à distance. Elle se compose de différentes fonctions : elle permet d'organiser des réunions en distanciel, elle comporte un fil de discussion et un espace de dépôt de documents. L'usage de cet outil a été intensifié pendant les périodes de télétravail forcé en raison de la crise sanitaire.

- Le suivi des traces de l'activité des concepteurs par le produit de leur travail

En parallèle du suivi des Coproj, nous avons accès au canal Teams sur lequel les acteurs de l'équipe projet partageaient tous les documents de travail relatifs au projet. Nous avons ainsi pu réaliser un suivi de l'activité des acteurs de la conception par la récupération et l'analyse des documents de cet espace de dépôt. Ce canal était composé de deux parties (voir Figure 10) :

- Un fil de conversation sur lequel les acteurs indiquaient les actions réalisées, pouvaient solliciter une personne en la taguant pour de l'aide sur un sujet identifié, signaler des changements de planning ou des points urgents à traiter ;
- Un espace de dépôt « Fichier » dans lequel les acteurs déposaient les documents de travail et les documents finaux produits : présentations PowerPoint des réunions, tableaux Excel récapitulatifs des temps passés sur la mission par chaque acteur, plans architecturaux... L'organisation de cette bibliothèque dédiée au projet Illiade était gérée par le chef de projet B et de la consultante Workplace, qui s'assuraient de son rangement et de la bonne catégorisation des fichiers qui y étaient implémentés, et ainsi faciliter son accessibilité à tous les membres du projet.

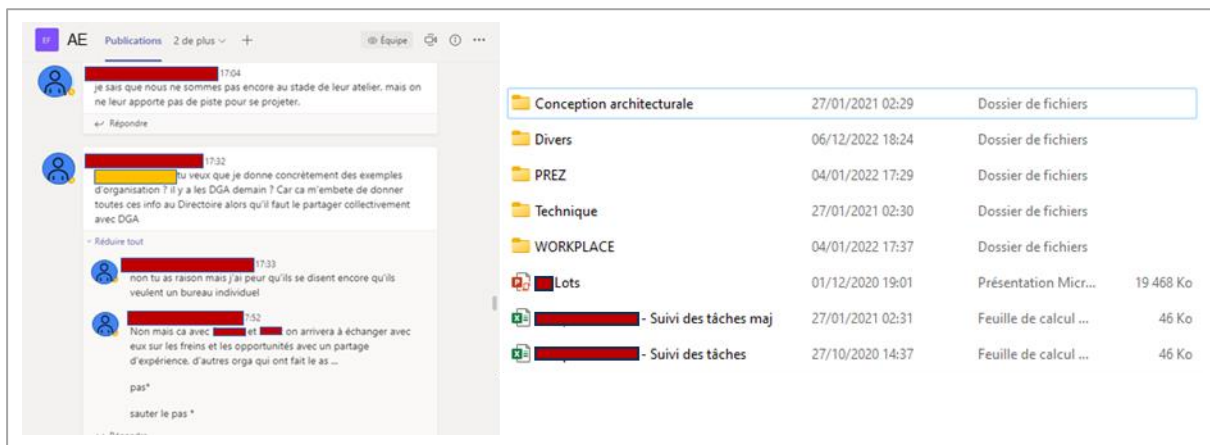


Figure 10: Capture d'écran du fil de conversation du canal Teams et de l'organisation de l'espace de dépôt fichiers pour le projet Illiade

- Entretiens semi-directifs post-projet et méthode des incidents critiques

A la suite du suivi des réunions Coproj, et après l'organisation et la mise en forme des matériaux obtenus, nous avons sollicité les membres de l'équipe projet pour réaliser des entretiens semi-directifs post-projet (voir Annexe II pour le guide d'entretien post-projet). L'objectif de ces entretiens était de récupérer des éléments sur leur vécu du projet Illiade et de leur permettre de faire un retour réflexif sur le travail réalisé. Le guide d'entretien était construit sensiblement sur

la même base que le guide d'entretien de la phase exploratoire (cf. 4.1.1.1), basé sur les dimensions du triangle de l'activité d'Engeström (1987/2014) (Sujet, Instrument, Objectif, Division du travail, Communautés et Règles).

La partie finale de l'entretien était inspirée de la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954). Elle encourageait les participants à élaborer autour d'un évènement qui a eu un « impact important sur le résultat final de leur activité » en reconstituant le fil, les conditions et les implications (organisationnelles, psychosociales, professionnelles...) de cet évènement (Lallemend et al., 2016, p. 177). Par cette démarche, nous souhaitons inscrire les situations de travail observées pendant la phase de suivi des Coproj dans une dimension historique et développementale de l'activité des acteurs impliqués (voir Figure 11).

<b>INCIDENT CRITIQUE (Durée moyenne 20 minutes)</b>	
<b>Est-ce que tu peux me décrire un épisode, incident, conflit ou malentendu qui a été marquant (de nature positive ou négative) à tes yeux dans le cadre de cette mission ?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que s'est-t-il passé ? acteurs, finalités, contexte</li> <li>- Quels ont été les évènements déclencheurs de cet incident ?</li> <li>- Qu'est-ce que vous avez ressenti ?</li> <li>- Comment avez-vous réagi ? Avec qui l'avez-vous traité ?</li> <li>- Quels obstacles avez-vous rencontré ?</li> <li>- Quelles stratégies avez-vous mises en place pour améliorer la situation (personnes et technologie mobilisées, organisation...) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment cet incident a été résolu (ou pas) ?</li> <li>- Qu'est-ce que vous auriez voulu faire ? Pourquoi n'avez-vous pas pu agir...</li> <li>- Qu'aurait-on dû faire/que faudrait-il faire pour que cela ne se reproduise pas ?</li> <li>- Qu'avez-vous pensé ? Ressenti ? Comment ça a influencé vos rapports aux autres partis du projet ?</li> <li>- A posteriori, qu'en avez-vous appris sur vous/ votre travail ?</li> </ul>

*Figure 11: Extrait de la dernière partie du guide d'entretien semi-directif post-projet, basé sur l'incident critique (Flanagan, 1954)*

Nous avons au total réalisé 9 entretiens post-projet, d'une durée allant de 30 min à 2h, qui ont été entièrement retranscrits (voir Tableau 7). Nous les avons analysés sur la même méthode que les entretiens semi-directifs exploratoires (voir 4.1.1.2), c'est-à-dire en sélectionnant les extraits pertinents, et en procédant à leur micro-analyse. Nous avons ensuite associé des étiquettes à chaque extrait (voir Tableau 6).

Extrait d'entretien Architecte A	Analyse fluide - Explication du discours par rapport aux objectifs de recherche	Étiquettes
Parce que toute la première partie, c'est d'écouter la traduction et essayer de leur donner des chemins et des pistes. Et d'un seul coup, dans la partie 2, tu dois traduire. <b>Donc tu dois dessiner, expliquer, qualifier des espaces et ouvrir des portes sur les différents... sur les différents services, leur montrer le fonctionnement, leur rappeler les différentes règles.</b>	Leur donner des chemins et des pistes ==> les amener à réélaborer leur objet de travail Et d'un coup, traduire, entrer dans le sujet, le traiter. Dessiner, expliquer, qualifier les espaces : donner un sens à l'espace, offrir une représentation opérationnelle, effective, un objet de pensée pour élaborer le projet, et sa suite. Développement demandé de la part des sponsors Ouvrir des portes : posture là de consultant, leur ouvrir un champs de possibles...	Objet de l'activité Perspective professionnelle de l'architecte A
C'est pareil. <b>Tu te rends compte que, dans la lecture d'un plan et dans la traduction, les gens ne comprennent pas forcément tout ce que tu leur as dit et ils retiennent que ce que eux pensent vraiment. Donc il faut répéter et à chaque fois il faut ajuster...</b> Ce qui donne le document final qu'on a remis, au mois de mars, où on est censé décrire précisément ce qu'on fait, et donner des détails	Double lecture d'un plan, on projette sur ce contenu ce qui relève de sa propre expérience. Comment opérationnaliser l'espace ? Travail d'ajustement, de répétition, implique du temps, des allers retours... "On est censés" : hypothétique, censé du point de vue de qui ?	Contradiction entre perspectives professionnelles

Tableau 6: Extrait d'analyse entretiens semi-directifs post projet AE – Architecte A

Membres MOE	Profil	Entrée dans le projet	Participation aux Coproj	Professionnels suivis	Entretiens post-projet
Cheffe de projet A	Senior	Août 2020 (début)	Hebdomadaire	Suivie	Réalisé
Chef de projet B	Junior	Août 2020 (début)	Hebdomadaire	Suivi	Réalisé
Consultante experte NWoW	Senior	Août 2020 (début)	Ponctuel	Suivie	Réalisé
Consultante Change	Senior	Août 2020 (début)	Hebdomadaire	Suivie	Non (départ de l'entreprise)
Consultante Workplace	Junior	Août 2020 (début)	Hebdomadaire	Suivie	Réalisé
Architecte A	Senior	Août 2020 (début)	Hebdomadaire	Suivi	Réalisé
Architecte B - Intérieur	Senior	Septembre 2020	Hebdomadaire	Suivie	Réalisé
Ingénieur technique	Senior	Novembre 2020	Ponctuel	Non suivi	Réalisé
Infographiste A	Junior	Janvier 2021	Ponctuel	Non suivi	Réalisé
Infographiste B	Senior	Janvier 2021	Ponctuel	Non suivie	Réalisé

Tableau 7: Descriptif des membres de l'équipe projet prestataire impliqués dans l'ethnographie du projet Illiade et dans les entretiens post-projet

#### 4.1.2.4. Organisation des matériaux empiriques : méthode d'analyse et de traitement

Nous souhaitons comprendre comment les acteurs de la conception élaborent le rapport entre espace et activité dans le cours de leur activité, dans une perspective ancrée dans le cadre des projets de conception (ici le projet Illiade). Pour ce faire, nous partons de la manière dont ces acteurs de la conception développent leur propre compréhension et représentation des activités des utilisateurs du client, les reformulent selon les ambitions de transformation du projet, et les



concrétisent ensuite dans des objets de conception qui jalonnent le projet et qui participent à la construction de la solution spatiale finale.

Dans une perspective historique et développementale, nos analyses visent à montrer la manière dont ces objets de conception sont construits et la manière dont ils sont investis par les professionnels dans leurs pratiques. Dans cet objectif, nous mobilisons les éléments de dialogue, les négociations et arbitrages entre acteurs sur leurs objets de travail et les traces de leur activité pour reconstruire la manière dont le rapport entre espace et activité est opéré et concrétisé dans leurs pratiques. Nous organisons donc nos matériaux autour de trois moments clefs du projet (voir Figure 12) :

1. La proposition commerciale construite par l'équipe projet pour répondre aux ambitions de transformation de AE. Nous interrogeons la manière dont elle participe à cadrer les objectifs du projet et à définir le contexte d'action de l'équipe de conception (cf. 4.2.1) ;
2. Le lien entre la phase de cadrage, au cours de laquelle les concepteurs interviennent auprès des travailleurs de AE pour récolter une série de données métier et les réinterprètent pour les transformer en principes d'organisation spatiale ; et la phase de conception générale, qui désigne le processus de formalisation de cette activité représentée sur des plans architecturaux (cf. 4.2.2) ;
3. La phase de construction de la charte d'ambiance, qui fait le lien entre la phase de conception générale et la phase de conception détaillée, où les concepteurs élaborent une première représentation visuelle de l'environnement spatial en cours de conception (cf. 4.2.3).

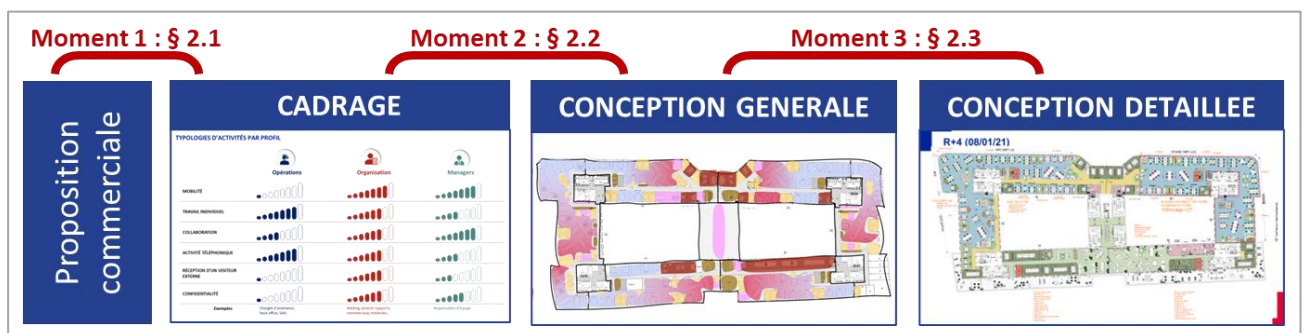


Figure 12: Déroulement général du projet de conception et positionnement des moments suivis

## 4.2. Présentation des matériaux empiriques

### 4.2.1. La demande du client et la réponse du prestataire : le discours porté sur l'espace et l'activité

#### 4.2.1.1. Les ambitions du projet Illiade : discours technique et social

L'ambition de transformation du projet Illiade est résumée par la citation suivante, extraite de la notice de l'appel d'offre produite par AE et restituée dans le support de présentation de l'équipe projet Colliers (MOE) lors de sa soutenance : « *Devenir l'assistant de référence en termes de modes et d'environnements de travail* ». Ce projet mobilise directement ses espaces de travail comme un moyen pour se positionner sur le marché de l'assistance. Les enjeux de cette mission sont résumés par trois axes : **Réunir**, **Véhiculer** et **Anticiper**.

L'enjeu « **Réunir** » souligne la principale transformation identifiée par l'organisation AE qui est celle de la « réunion » de ses sept entités au sein d'un même bâtiment. L'objectif est de les « *positionner les unes à côté des autres pour améliorer la performance d'AE* » et ainsi de mieux remplir les objectifs d'AE vis à vis des actionnaires. Le déplacement physique de ces entités est donc un moyen de les tourner les unes vers les autres, de les faire communiquer et d'orienter mutuellement leurs actions pour aller vers davantage de productivité et d'efficacité. Si on fait le lien avec la transformation organisationnelle dans laquelle cette entreprise est engagée, nous pouvons voir que cet objectif de « Réunion » concerne également, à un niveau plus micro, les différents métiers de AE. En effet, le passage à un fonctionnement par « destinataire du service » et non plus par métier va obliger ces différents métiers à fonctionner ensemble au sein d'une même unité. Ce projet est ainsi une occasion pour installer de nouvelles modalités d'engagement des acteurs au sein de l'organisation AE.

L'enjeu « **Véhiculer** » illustre la volonté de AE de (re)créer une identité d'entreprise grâce au projet « Illiade », qui doit transparaître « *à travers le siège* » (Direction de l'entreprise), qui doit devenir une « *vitrine* » de l'organisation, mais également « *à travers le comportement des collaborateurs* » : il y a là l'indication d'une perspective transformatrice marquée des collaborateurs et de leur identité, qui sont instrumentalisés en *véhicules* de la nouvelle image du groupe.

L'enjeu « **Anticiper** » ancre ce projet immobilier Illiade dans le mouvement de financiarisation de l'immobilier d'entreprise (Butin, 2022). Le regroupement des quatre bâtiments sur un même site permet de réduire la surface immobilière et donc le coût foncier des bureaux. Ce site doit permettre d'accueillir les quatre entités pour leur permettre de travailler de manière performante, mais il doit également être adaptable pour répondre aux évolutions des modes de travail ainsi qu'aux futures réorganisations de l'entreprise.

Ces trois enjeux, identifiés et mis en mots par l'organisation AE, positionnent le projet Illiade comme un problème auquel il faut apporter une réponse. Le déploiement d'un nouvel espace participe, à ce titre, à la mise en récit de la transformation d'une organisation ancrée dans un contexte marqué par la crise sanitaire, qui pousse les entreprises à se réorganiser pour rentabiliser au maximum leurs surfaces foncières. Cette demande formule donc de fortes attentes vis à vis du prestataire qui la prendra en charge.

#### **4.2.1.2. La réponse du prestataire : proposition de conception pour le projet « Illiade »**

La demande formulée plus haut est l'élément fondamental autour duquel s'organise la consultation, qui est reprise par le prestataire - ici Colliers -, positionné comme Maîtrise d'œuvre (MOE), pour apporter une réponse au client - ici EA -, positionné comme Maîtrise d'ouvrage (MOA). Nous étudions dans cette partie la manière dont le prestataire a traité cette demande et a formulé une réponse, par l'analyse de la proposition commerciale qu'elle a produite et formalisée sous la forme d'un support PowerPoint, projeté lors d'une présentation aux représentants de l'organisation demandeuse appelée « soutenance ».

La proposition commerciale doit témoigner de la bonne compréhension du projet par l'équipe des concepteurs (MOE) : « *Lors du cadrage stratégique, le client donne une direction. Un périmètre, un cadre. Il faut lui donner une bonne réponse, qui corresponde au planning, au budget alloué, qui remplisse le cahier des charges.* » (Cheffe de projet A). Dans un premier temps, il s'agit de montrer que le prestataire a compris la demande du client, et qu'il est capable de lui faire une proposition pertinente par rapport à ses ambitions de transformation. Le prestataire doit également se démarquer de ce que pourraient proposer les concurrents potentiels à l'appel d'offre dans l'objectif de le remporter. Dans le cas du projet Illiade, l'équipe projet Colliers valorise la qualité de son expertise en proposant à AE d'aller plus loin dans la prise en compte des évolutions des modes de travail liées à la crise sanitaire, en leur proposant un modèle

d'organisation inspiré des New Ways of Working (NWoW), axé que la flexibilisation et l'autonomisation des salariés. En ce sens, Colliers propose le déploiement d'un environnement de travail ABW, qui permet d'optimiser les surfaces de bureaux et d'offrir de la flexibilité dans la gestion des espaces, grâce à la mutualisation des postes de travail et au décloisonnement des plateaux (Ajzen et al., 2015).

L'intitulé NWoW recouvre plusieurs principes d'organisation spatio-temporelle du travail, notamment en lien avec la mise en place et le déploiement d'un environnement de travail ABW, accompagné d'accords négociés de télétravail et de déploiement de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette rhétorique se décline autour du modèle des 3B : Bricks, Bytes and Behaviour. Jemine et al. (2020) définissent cette structure « 3B » comme un ensemble de discours performatifs qui déterminent et délimitent des domaines d'expertise jugés pertinents pour répondre aux problématiques définies par l'organisation. Ce modèle a été mobilisé par l'équipe projet Colliers pour répondre à la demande formulée par AE.

La partie **Bricks** de ce modèle, associée à la partie bureau, désigne les aménagements en environnement de travail ABW, marqués par le décloisonnement des plateaux, la mutualisation des postes de travail ainsi que la proposition d'une diversité d'espaces et de postes de travail permettant de favoriser et de fluidifier la mobilité des utilisateurs. Le taux de partage préconisé par le prestataire dans le cadre de cette mission est de 0,6, c'est-à-dire 6 postes de travail pour 10 travailleurs de AE, ce qui est assez faible par rapport au taux de partage pratiqué dans d'autres projets, qui avoisine davantage le 0,8 (8 postes pour 10 travailleurs). Ce taux de partage serré montre donc le poids de la logique d'optimisation de l'espace dans les choix d'environnement de travail pour le projet Illiade.

La partie **Bytes** propose le déploiement d'outils numériques pour appuyer le travail et la collaboration à distance ou en comodal. Elle désigne, l'équipement informatique qui doit être mis à la disposition des utilisateurs (ordinateurs portables, souris, casque, adaptateurs), les technologies de l'information et de la communication qui doivent être téléchargés sur ces outils (Teams, Zoom...), ainsi que l'équipement informatique des espaces : connectiques, prises électriques, logiciel de réservation de salles, avec parfois la proposition de déploiement de solutions innovantes, comme des tableaux connectés.

La partie **Behaviour**, renvoie aux comportements humains que les salariés doivent adopter pour atteindre les ambitions du projet et permettre le bon fonctionnement des espaces. Elle comprend la nécessité de former et d'accompagner le développement de nouveaux usages spatiaux et

digitaux, marqués par davantage de flexibilité. Ces comportements se déclinent d'abord au niveau des pratiques des utilisateurs, qui doivent respecter un certain nombre de règles d'usages formalisées ; et ensuite au niveau organisationnel, par la transformation vers une culture managériale qui valorise l'autonomie, la confiance et le feedback et par le déploiement d'accords de télétravail pour permettre le roulement des présences dans les bureaux. A ce titre, les managers sont désignés comme un moyen opérationnel et efficient pour transférer cette culture et ces transformations auprès de leurs équipes par le recours à « l'exemplarité managériale ».

#### **4.2.1.3. Discussion : une première contradiction interne à l'activité de conception**

Le succès du volet immobilier du projet Illiade ne repose donc pas uniquement sur l'optimisation physique de l'espace, mais également sur la dimension transformative des modes de travail et de la culture d'entreprise. L'espace est mobilisé comme un objet technique dont la finalité est définie : il s'agit d'un environnement de travail ABW, construit selon les logiques managériales et organisationnelles du modèle NWoW, avec un taux de partage préconisé de 0,6. Tout l'écosystème organisationnel doit donc soutenir l'atteinte de ce taux de partage : l'environnement physique doit permettre la libre circulation des utilisateurs dans le bâtiment, l'infrastructure numérique doit soutenir de nouveaux usages (télétravail, travail hybride, usage de l'espace physique), et l'organisation doit mettre en place des chartes de télétravail pour favoriser la circulation de ses salariés.

Mais il s'agit également d'agir sur les utilisateurs, qui doivent acquérir de nouvelles pratiques pour pouvoir *fonctionner* au sein de ce nouvel environnement. En ce sens, cet objet technique (l'espace ABW) résulte de la mise en relation (et en tension) « d'éléments hétérogènes » (Akrich, 2006b), positionnés entre technique et social, mobilisé pour construire, maintenir et stabiliser un ensemble de liens et de pratiques entre les travailleurs. Cette stabilisation des relations entre technique et social correspond, selon les termes d'Akrich (2006b) à un « *script* » ou « *scénario* » qui produit des modes d'organisation sociale. Le cadre de l'action ainsi défini repose sur « une hypothèse de déterminisme technologique, démentie par l'expérience commune qui révèle la grande diversité des usages que les utilisateurs sont amenés à mettre en œuvre à partir d'un même objet » (Akrich, 2006b, §10).

Dès la phase de cadrage, la configuration de cet objet repose sur une série de préconisations et d'objectifs fixés de manière décorrélée des pratiques situées des futurs utilisateurs. En effet, le taux de partage et le déploiement du télétravail repose sur des objectifs qui ne sont pas liés aux activités situées de AE, mais à la forme spatiale ambitionnée. Elle participe donc à l'ancrage d'une première contradiction interne au système d'activité des concepteurs, qui doivent concevoir un espace de travail adapté aux différentes activités de AE (singularité), mais qui soit en même temps générique.

#### 4.2.2. Du cadrage à la conception générale : construire une représentation de l'activité

Nous traitons dans cette partie les actions menées durant la phase de cadrage, dans l'objectif de les mettre en lien avec la phase de conception générale. Nous éclairons la manière et les outils avec lesquels les concepteurs interviennent auprès du client pour récolter des données sur les modes de travail et les besoins matériels des différentes équipes de AE, et les analysent ensuite dans l'objectif de les *traduire* en des termes et des principes spatiaux et organisationnels. Il s'agit *in fine* de formaliser ces données sous la forme de *profils d'activité*, qui rationalisent les modes de travail des équipes de AE en un éventail de tâches et de comportements d'après le prisme des environnements de travail ABW (Ianeva et al., 2017), qui pourront ensuite être associées à différentes typologies spatiales dans le cadre du plan *macrozoning* (phase de conception générale) (voir Figure 13).

La conception de ces profils d'activité participe à construire une représentation des activités de AE qui soit la plus proche possible du réel, et qui s'ancre donc dans une volonté participative, négociée en amont du projet entre les concepteurs et le client : « [L'objectif] était de pouvoir analyser le travail, c'était un projet qui se voulait participatif au départ » (Consultante Workplace, entretien post-projet). Elle implique donc la mise en place d'une démarche d'analyse du travail par les concepteurs qui vise à recueillir un certain nombre d'éléments selon leurs visions professionnelles.

Nous analysons dans cette partie le processus de conception de ces profils d'activité, comme un objet historiquement constitué (Goodwin et Goodwin, 1997) qui implique la création d'un cadre méthodologique et d'un espace de négociation par les concepteurs pour analyser le travail

des futurs utilisateurs, cibles de la conception, du point de vue des ressources spatiales qu'il sollicite.

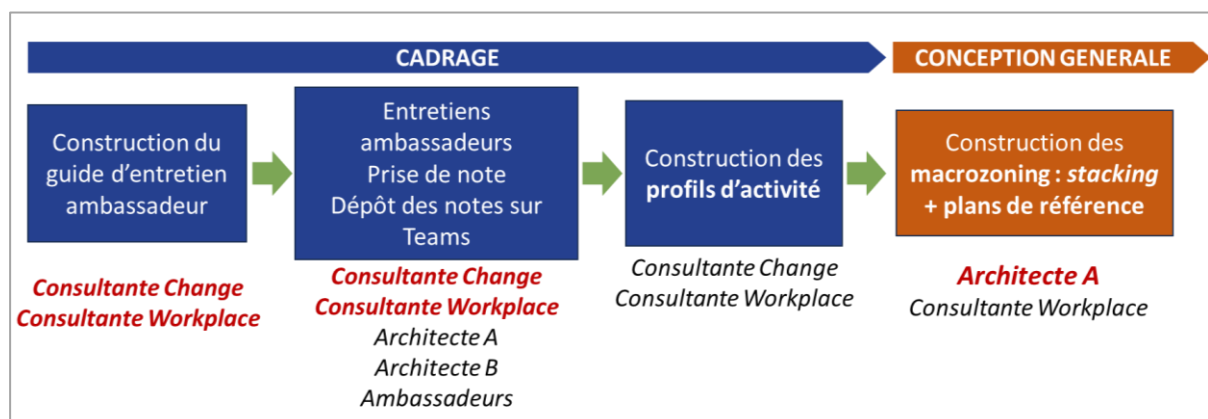


Figure 13: Déroulement de la construction des profils métier et acteurs de la MOE impliqués

#### 4.2.2.1. Entrer dans l'activité par les données : méthodologie déployée pour la récolte

La phase de cadrage implique la réalisation, par l'équipe de conception, d'un « état des lieux de l'existant » chez le client, dont l'objectif est d'appuyer la promesse des ABW de mettre à la disposition des travailleurs un espace qui soit adapté et ressource pour leur activité, quelle qu'elle soit. Dans ce cadre, le prisme adopté est celui de partir des usages réels et actuels des travailleurs de AE. Ces usages sont formalisés par les concepteurs sous la forme d'une liste de données macro (voir Tableau 8), concernant le bâtiment, ses espaces actuels, les équipements technologiques, ainsi que les données RH sur les effectifs par équipe de AE et les décisions prises concernant la charte de télétravail, en cours de négociation au moment du cadrage ; et de données micro, centrées sur les besoins et les modes de travail des équipes. Ces données doivent être en partie récupérées directement auprès des interlocuteurs dédiés qui les possèdent, mais également récupérées de manière indirecte auprès des travailleurs participants de la démarche.

Type de donnée	Donnée recherchée	Interlocuteur	Cadre de recueil
Données sur le bâtiment	Surface en mètres carrés	Direction immobilière	- Informel
	Nombre de salles et de postes de travail par équipe et par entité AE		- Réunions client
Données RH	Effectifs des différentes entités	RH	- Informel
	Charte de télétravail		- Réunions client
Données techniques	Equipement IT	Direction Informatique	- Informel - Réunions client
Données sur les métiers de AE	Effectifs des équipes	Ambassadeurs	- Informel
	Besoins spécifiques aux métiers		- Réunions client

	Type d'activité réalisée (concentration, collaboration, téléphone, réunions...)	Chef de projet côté Maîtrise d'ouvrage (client)	- Entretiens ambassadeurs
	Espaces et postes de travail utilisés		- Ateliers ambassadeurs
	Rythmes de travail		

Tableau 8: Nature des données d'entrées récoltées par les acteurs de la MOE

Il est courant, dans les projets de conception, de mobiliser un réseau d'ambassadeurs représentatif des diverses activités et des différents statuts de l'entreprise cliente, dans la volonté de renforcer l'orientation participative du projet. Dans le cas du projet Illiade, ces représentants métiers ne sont pas des volontaires, mais ont été désignés par le comité exécutif de AE en collaboration avec l'équipe projet client. Il s'agit d'une modalité établie d'implication des utilisateurs dans le cadre des projets de conception. Le réseau d'ambassadeur désigné se compose de 21 professionnels, dont 15 responsables et managers de tous les services de AE et 5 responsables et représentants des fonctions support. Ces professionnels ont été choisis car ils sont considérés comme possesseurs d'une « *vision d'ensemble* » des activités de leur équipe, et sont à ce titre estimés comme étant les mieux placés pour représenter leurs équipes et leurs modes de travail dans le projet de conception. Ce collectif est sollicité pour participer à une série de 3 ateliers ambassadeurs, ainsi que pour réaliser un entretien directif par ambassadeur avec l'équipe projet.

Ces entretiens sont réalisés sur la base d'un guide d'entretien directif (voir Tableau 9). Le choix de l'entretien directif, usuel dans les phases de cadrage, répond à des logiques d'efficacité et d'efficience dans la gestion de cette phase de récolte. Des observations étaient initialement prévues, mais elles ont été annulées pour réduire les coûts du projet et la durée de cette phase. En effet, les concepteurs sont « vendus » pour travailler sur les missions à la journée. Leur objectif est donc d'optimiser leur temps de travail et de présence auprès du client tout en récoltant le maximum d'informations possibles.

Au total, 21 entretiens directifs d'une durée moyenne de 1h ont été programmés sur une semaine. Une moitié des entretiens a été réalisée par la consultante en accompagnement du changement, considérée comme autonome sur cette tâche. L'autre moitié des entretiens est réalisée par l'architecte A, l'architecte B, et la consultante Workplace.



<b>GUIDE ENTRETIEN DIRECTIF AMBASSADEURS</b>	
<p><b>PARTIE 1 : LA MISSION, LES METIERS</b>            La mission, le périmètre            Le positionnement et les interactions avec les autres entités du groupe            Les métiers et leurs modes de fonctionnement (activités individuelles/ collaboratives, mobilité, papier, confidentialité etc...)            Les évolutions à envisager (métiers / effectifs etc.)</p> <p><b>PARTIE 2 : L'EQUIPE ET SES BESOINS (A préremplir en fonction des éléments dont on dispose)</b>  <u>EFFECTIFS (aujourd'hui / prévision) :</u>            Effectifs CDI/CDD, stage / alternance, prestataires  <u>BESOINS SPECIFIQUES (prioritaires / nécessaires au bon fonctionnement de l'activité) :</u>            Machines / matériel spécifiques :            Espace de stockage (oui/non, surface) :            Rangement collectif sécurisé (dossiers confidentiels) :            Outils informatiques (doubles écrans, scanner, ...) :</p> <p><b>PARTIE 3 : LES ACTIVITES</b>  <u>MODES DE FONCTIONNEMENT (aujourd'hui /demain) :</u>            L'équipe et ses rituels            Les interactions avec les autres équipes (fréquence, formel /informel etc.)            Les proximités fonctionnelles (indispensables, souhaitables, appréciables)            Le management</p> <p><u>ACTIVITES INDIVIDUELLES</u>            Pour quoi faire ? <i>se concentrer ? administratif ?</i>            A quelle fréquence ? <i>aujourd'hui et demain ?</i>            % de collaborateurs concernés dans l'équipe ?            Outils et supports spécifiques utilisés ?            Niveau de confidentialité et par rapport à qui/quoi ?            Qu'est-ce qui fonctionne bien aujourd'hui ? niveau de soutien de l'environnement de travail existant ?            Y-a-t-il des espaces ou des équipements qui manquent vraiment pour cette activité individuelle ?</p>	<p><u>ACTIVITES COLLABORATIVES :</u>            Quels types d'activités collaboratives pratique votre équipe ?            Méthodes innovantes? Agiles? daily meeting ?            Mode projet ? : quels types de projets (courts, longs ? sur un ou plusieurs projets ? Fréquence ?            Réunion « classique » ? Réunion d'équipe ?            Brainstorming ? Téléphoner ?            Produire à plusieurs à son poste de travail ?</p> <p><b>Pour chaque type d'activités :</b>            Comment et où ? <i>en physique / à distance ? à son poste de travail ? dans un espace spécifique ?</i>            A quelle fréquence ? <i>aujourd'hui et demain ?</i>            Spontané / organisé ?            % de collaborateurs concernés dans l'équipe ?            Quelle taille de groupe ?            Besoin d'affichage ? management visuel ?            Outils et supports spécifiques utilisés ?            Niveau de confidentialité et par rapport à qui/quoi ?            Qu'est-ce qui fonctionne bien aujourd'hui ? niveau de soutien de l'environnement de travail existant ?            Y-a-t-il des espaces ou des équipements qui manquent vraiment pour cette activité collective ?</p> <p><u>TRAVAILLER HORS SITE (hors télétravail) :</u>            REX période Covid et confinement, notamment pour call center ?            A quelle fréquence ? <i>aujourd'hui et demain ?</i>            % de collaborateurs concernés dans l'équipe ?</p> <p><u>VIVRE ENSEMBLE :</u>            Pour faire quoi ? <i>pause, se restaurer, organiser un pot, se rencontrer ?</i> Où ? A quelle fréquence ?            Spontané / organisé ? Quelle taille de groupe ?            Des espaces / équipements / services pourraient-ils mieux soutenir le mieux vivre ensemble et la convivialité ? le bien-être ?</p>

*Tableau 9: Guide d'entretien ambassadeurs directif*

Le guide d'entretien ambassadeur a été construit par la consultante Change et la consultante Workplace, sans la participation des architectes (voir Tableau 9). Les différents items du guide d'entretien ciblent des modalités spécifiques de travail en fonction de ce qu'un espace de type ABW propose comme solution pour les supporter. Le travail y est ainsi questionné du point de vue des artefacts techniques et spatiaux qu'il mobilise et sur leur fréquence d'utilisation : « *Outils et supports spécifiques utilisés ?* », « *Besoin d'affichage ?* », « *Comment et où ? en physique / à distance ? à son poste de travail ? dans un espace spécifique ? A quelle fréquence ?* ». Les ambassadeurs sont donc amenés à rendre compte de leur activité et de celle de leurs équipes en des termes génériques et descriptifs.

La section « *Activités collaboratives* » est, à ce titre, la plus développée du guide. En effet, les espaces de travail collectifs/collaboratifs<sup>39</sup> présentent des enjeux forts pour des projets de conception en ABW, puisqu'ils permettent de diversifier le catalogue d'espace et donc d'appuyer l'argumentaire des ABW. Il est donc stratégique, dans le cadre des entretiens ambassadeurs, de repérer tous les moments où des sujets sont amenés à travailler (ou à faire quelque chose) en co-présence, physique et/ou numérique, pour pouvoir ensuite les transformer en propositions spatiales adaptées pour soutenir ce travail ou ce « faire ensemble » : salle projet, salle de brainstorming, supports d'affichage numérique pour le management visuel, etc.

Ce guide d'entretien se base donc sur des critères objectivables liés à l'utilité et à l'utilisabilité du dispositif (Bobillier Chaumon, 2016). Il questionne l'interaction entre le sujet et son espace actuel, « *niveau de soutien de l'environnement de travail existant ?* », en se basant en partie sur des représentations que l'ambassadeur a des modes de fonctionnement de son équipe : « *On profite pas forcément du moment de les voir pour voir ce que eux font, on profite du moment de les voir pour savoir ce que font les autres* » (Consultante Workplace, entretien post-projet). La finalité est d'identifier les failles et les manques de l'espace actuel dans l'objectif de formaliser par la suite des propositions spatiales qui seront davantage adaptées. Mais les impacts que ces transformations auront sur l'activité ne sont pas abordées dans ces entretiens, qui laissent finalement peu de place pour l'élaboration par les sujets de leur rapport subjectif à l'espace.

#### **4.2.2.2. La construction des comptes-rendus et stratégies de prise de note**

Les discours des ambassadeurs récoltés individuellement lors des entretiens directs constituent une somme d'indices qu'il s'agit d'analyser pour alimenter le reste du cadrage. La prochaine étape consiste à mettre en forme ces indices pour pouvoir les transmettre au sein du collectif de conception. Ce travail de mise en forme passe par la création de comptes-rendus d'entretiens ambassadeurs, qui repose sur différentes stratégies de sélection des éléments importants du discours des ambassadeurs et de leur réarrangement. Une grande partie de ces comptes-rendus a été réalisée en parallèle des entretiens par les intervieweurs, par le moyen

---

<sup>39</sup> Les deux termes apparaissent dans la littérature sur les ABW (Ianeva et al., 2017). Si la notion d'espace collectif renvoie à la mise en présence de plusieurs personnes au sein d'un même cadre spatial, la notion d'espace collaboratif implique en plus la réalisation d'une activité collective au sein de ce cadre. Par exemple une cafétéria est d'abord un espace collectif. Mais si on propose d'y ajouter des connectiques et des écrans, elle peut devenir un espace pour un « faire ensemble », qui sera donc désigné comme collaboratif.

d'une prise de note en synchrone sur une page Word. Après une relecture et une rapide mise en forme, ces comptes-rendus étaient déposés dans la bibliothèque dédiée du canal Teams du projet. L'analyse de ces traces de l'activité des concepteurs permet de rendre compte des stratégies de prise de note déployées et de la manière dont les concepteurs se sont saisis du guide d'entretien au cours des entretiens ambassadeurs

Les comptes-rendus réalisés par les architectes et la consultante Workplace (voir Figure 14) témoignent de leur volonté de s'aligner de manière stricte sur le guide d'entretien. Celui-ci est en effet repris sur le document Word comme un support pour la prise de note. Les réponses des interviewés sont résumées et notées à la suite de chaque item du guide d'entretien, avec une couleur différente pour faciliter la lecture du document final. Nous pouvons ainsi voir que les architectes et la consultante Workplace ont posé la grande majorité des questions du guide aux ambassadeurs, ce qui témoigne d'une volonté d'exhaustivité dans la collecte des données identifiées comme pertinentes dans le guide d'entretien.

<b>Extrait de prise de notes d'un entretien réalisé par l'architecte A</b> <b>(Manager Service indemnisation de EA)</b>	
<b>Types d'activités collaboratives dans l'équipe</b> - Méthodes innovantes ? Agiles ? daily meeting, brainstorming, test etc... => Huddle pour ICV / ICA n'en exprime pas l'envie car les espaces de travail et espaces de réunions existants sont conformes à leur attentes au regard de leurs activités individuelle et collectives - Mode projet ? : quels types de projets (courts, longs ? sur un ou plusieurs projets ? Quelle part du temps est consacrée à ce / ces projets ? => ICA souhaiterait mettre en place un mode projet tel qu'un BOOK Formation pour le communiqué au SERVICE Plus, mais à date au regard de la situation sanitaire beaucoup de retard dans les dossiers et n'est pas la priorité des actions à mener. - Réunion « classique » ? => ICA 1 réunion / 3 semaines en salle de réunion - Réunion d'équipe ? => ICV 1/ semaine - Brainstorming ? => pas à date - Téléphoner ? => SERVICE PLUS - Produire à plusieurs à son poste de travail ? non et n'est pas souhaité	<b>Pour chaque type d'activités :</b> - Comment et où ? <i>en physique / à distance ? à son poste de travail ? dans un espace spécifique ?</i> => en présentiel et en TLT - A quelle fréquence ? <i>aujourd'hui et demain ?</i> => selon les directives managériales (à date les collaborateurs ne peuvent pas être présent plus de 6 j par mois) - Spontané / organisé ? => pour tous les pôles tout est orchestré par les managers - % de collaborateurs concernés dans l'équipe ? => tous - Quelle taille de groupe ? - Besoin d'affichage ? management visuel ? => oui pour Service Plus environ 6m linéaire - Outils et supports spécifiques utilisés ? => téléassistance : client léger / casque (prestation restant à conforter avec la DSI) - Niveau de confidentialité et par rapport à qui/quoi ? => RAS - Qu'est-ce qui fonctionne bien aujourd'hui ? niveau de soutien de l'environnement de travail existant ? => RAS Y-a-t-il des espaces ou des équipements qui manquent vraiment pour cette activité collective ? une insonorisation plus adaptée au regard des activités de chacun

Figure 14: Extrait de prise de notes d'un entretien réalisé par l'architecte A (Manager Service indemnisation de EA). Les questions du guide d'entretien ambassadeur sont en noir, les réponses prises en note par l'intervieweur sont en bleu

Les comptes-rendus réalisés par la consultante Change correspondent davantage à des résumés d’entretien, rédigés dans un style plus littéraire et fluide (voir Figure 15). Ces résumés sont organisés autour de thèmes, comme « *Convivialité* », « *Projet Illiade* », ou « *Bureau idéal* ». Des phrases notées à la première personne « *je* » témoignent d’une retranscription fidèle de certains verbatims prononcés au cours des entretiens, qui sont apparus comme pertinents pour la consultante Change et qu’elle a choisi d’extraire : « *Personnellement je serais sensible à l’effort écologique fait sur ce projet* ». Ses comptes-rendus montrent qu’elle a pris de la distance par rapport au guide d’entretien directif, qui était basé sur le recueil de données descriptives de l’activité de AE. En effet, elle a davantage questionné les représentations que ses interviewés ont du projet Illiade : « *le projet est bien accueilli [...] se rapprocher des autres fait sens pour les collègues qui m’entourent* ».

<b>Extrait de note - entretien ambassadeur réalisé par la consultante Change (manager pôle Voyage)</b>
<p><u>Illiade</u> :</p> <p><i>Les locaux aujourd'hui sont vieillissants le projet est bien accueilli de ce point de vue se rapprocher des autres fait sens pour les collègues qui m'entourent. Les attentes sont fortes en termes de locaux de environnements dynamiques qui fonctionnent euh avec des outils qui fonctionnent un environnement moderne fluide agréable et accueillant. Grosse attente sur les outils, les salles, les imprimantes, les ordinateurs etc. il faut de la fluidité dans les outils.</i></p> <p><u>Convivialité</u> :</p> <p><i>Espace moderne accueillant avoir une cantine digne de ce nom où on peut aller déjeuner sans avoir à aller chercher des sandwiches en face. On est une entreprise vieillotte.</i></p> <p><i>Personnellement je serais sensible à l'effort écologique fait sur ce projet.</i></p> <p><i>Par exemple ça serait bien de ne plus avoir de gobelets en plastique etc. La démarche RSE doit être valorisée et faire partie intégrante du projet.</i></p> <p><i>Au niveau de la conciergerie existante, le système de crèche est un vrai plus on a une super crèche avec un concept musical, c'est un beau programme pédagogique et ça serait bien de pouvoir le garder ou en tout cas le transposer à Saint Denis.</i></p>

Figure 15: Extrait de note d’un entretien ambassadeur réalisé par la consultante Change (manager pôle Voyage)

Ces professionnels ont investi l’étape des entretiens ambassadeurs différemment, selon leurs préoccupations et leurs objectifs de travail. Ils ont donc déployé des stratégies de prise de note et de mise en forme des comptes-rendus qui témoignent de la manière dont ils ont sélectionné les indices pertinents du discours des ambassadeurs. Les supports produits par la consultante Workplace et les architectes montrent leur volonté de récupérer le plus de données « métier » possibles de ces entretiens et de rester fidèle au guide construit. Leur stratégie, qu’on pourrait qualifier de littérale (Scribner, 1988) repose donc sur le suivi strict de la procédure de l’entretien directif. La consultante Change s’est davantage approprié la méthode définie en orientant son questionnement autour des préoccupations spécifiques à son métier, les représentations du changement, dans l’objectif de déterminer les comportements que les futurs utilisateurs auront

dans un environnement de travail ABW. Sa stratégie, qu'on pourrait alors qualifier de non-littérale (Scribner 1988) s'est donc construite sur la base d'un écart de la règle du guide d'entretien et de son autonomisation du cadre des entretiens ambassadeurs pour répondre aux préoccupations propres à son métier.

Ces différences de stratégies ont impacté le cours d'action des différents membres de l'équipe projet, et notamment des architectes. En effet, ils n'ont pas participé à la construction du guide d'entretien. Ils n'ont donc pas eu l'opportunité de s'exprimer sur le type de données dont ils avaient besoin pour construire les plans. De plus, la nature des données des comptes-rendus de la consultante Change n'étaient pas la même que celle des autres comptes-rendus : « *Quand tu fais un résumé tous les détails tu les as pas mais ils [les architectes] ont besoin des détails en fait.* » (Consultante Workplace, entretien post-projet). La mise en circulation de ces données au sein du collectif a donc souffert d'une absence de cadre, qui permette à chaque concepteur de partir d'un même niveau d'information sur tous les entretiens, et donc de marges de manœuvres pour s'en saisir ensuite selon les logiques propres à leur métier. Cette faille a été relevée lors des entretiens post-projet par la consultante Workplace qui exprime sa frustration par rapport à une réunion Coproj<sup>40</sup> qui s'est déroulée après la semaine de passation des entretiens ambassadeurs : « *Vous avez fait la moitié des entretiens et nous on a l'autre moitié, et la pauvre séance, on a passé 1h à se jeter des infos au visage comme ça* » (Consultante Workplace, entretien post-projet).

Les prises de note issues de ces entretiens ambassadeurs correspondent à un procédé employé par les concepteurs pour voir et faire voir les indices propres à leur situation de travail. Nous pouvons à ce titre mobiliser la notion de vision professionnelle qui permet d'ouvrir un questionnement sur la fabrique de ce regard (Tomás et al., 2020). Dans cette situation, le regard porté par les professionnels sur les entretiens ambassadeurs est orienté par les objectifs propres à leur activité. Or, le non-alignement de ces regards amène à des discontinuités dans la qualité des données recueillies. Le guide d'entretien, formalisé pour permettre de pallier ces freins, échoue à constituer un repère solide pour ce recueil car il est court-circuité par la pratique de la consultante en accompagnement du changement qui a délivré des comptes-rendus d'entretiens sous la forme de résumés, et qui a donc fabriqué des ressources pour sa propre activité, et moins pour celle des autres concepteurs du projet, notamment les architectes.

---

<sup>40</sup> Cette réunion s'est déroulée avant notre arrivée sur ce terrain.

### 4.2.2.3. La construction des profils métier, rationaliser l'activité : le cas des chargés d'appel

Les comptes rendus des entretiens ambassadeurs fournissent donc les « données d'entrée » sur l'activité des futurs utilisateurs des ABW, qui sont reprises et analysées par les consultants et les architectes pour construire les « profils d'activité »<sup>41</sup>. En ce sens, leur construction relève d'un mouvement de traduction des données sur l'activité recueillies lors des entretiens ambassadeurs en objet gestionnaire mobilisé dans la conception, que nous traitons dans cette partie.

Les « profils d'activité » offrent une représentation schématisée de la nature et de la distribution des activités et des services abrités au sein d'une organisation. Ces activités y sont rassemblées et triées selon des critères qui correspondent aux principes et aux logiques de fonctionnement et d'organisation des ABW (voir Tableau 10). Leur objectif est donc d'appréhender et de restructurer les différents types d'activités du point de vue des ressources spatiales qu'elles mobilisent.

Critères évalué	Traduction en termes et en principes spatiaux
Niveau de mobilité et d'autonomie	Evaluer le niveau d'acculturation aux nouveaux modes de travail flexibles
Activité téléphonique (prévue/imprévue)	Regrouper les activités qui produisent beaucoup de <i>bruit</i> et les distinguer de celles qui sont plus « silencieuses » <u>Par exemple</u> : les activités téléphoniques imprévues peuvent être appuyées dans les plateaux par des petites salles de réunion (surnommées bulles) ou par des cabines téléphoniques
Fréquence de réunions/travail collectif	Renvoie à des besoins en termes d'espaces collectifs/collaboratifs <u>Par exemple</u> : salles projet avec équipement numérique pour des équipes qui travaillent en mode projet
Fréquence de travail individuel	Renvoie à des besoins de « concentration », et donc à une activité réalisée au poste de travail avec un faible niveau sonore <u>Par exemple</u> : création de salles silences pour les travailleurs qui ont besoin de se concentrer, ou bien mise à disposition de postes de travail individuels cloisonnés
Besoins de confidentialité	Renvoie au besoin de cloisonnement des plateaux, d'isolement, ou de mise à disposition d'espaces fermés et individuels
Autres spécificités	<u>Par exemple</u> : - Réception de visiteurs externes → besoin d'un espace dédié (exemple de showroom client) - Déplacements hors bureaux fréquents → besoins de postes d'appoint

Tableau 10: Critères évalués et correspondances spatiales/architecturales dans le cadrage pour construire les profils d'activité

<sup>41</sup> Les profils d'activité peuvent être construits sur la base de données qualitatives (comme c'est le cas dans le projet Illiade, avec les entretiens ambassadeurs) ou quantitatives, avec par exemple la diffusion d'un questionnaire au sein d'un panel élargi de futurs utilisateurs.

Dans le cadre du projet Illiade, les profils d'activité ont été construits par les consultantes et les architectes. À partir du corpus de données issus des entretiens ambassadeurs, ils ont regroupé et structuré l'ensemble des activités abritées au sein de AE selon trois profils d'activité : « Opérations », « Organisation » et « Managers » (voir Figure 16). Le profil « Opérations » renvoie aux opérationnels qui travaillent au sein des centres d'appel<sup>42</sup>, qui représentent la population majoritaire au sein de AE (45%). Le profil « Organisation » renvoie aux métiers qui organisent l'activité de centre d'appel et aux fonctions administratives. Enfin, les managers sont rassemblés au sein d'un même profil, le moins représenté au sein de AE (15%).



Figure 16: Profils d'activité construits pour le projet Illiade à partir des données des entretiens ambassadeurs

Le profil « Opérations » intègre les fonctions les plus opérationnelles de AE : les chargés d'appels. Dans le profil qui la caractérise, cette population se caractérise par une forte sédentarité, un faible niveau d'autonomie et comme étant composée d'une faible diversité de tâches : les chargés d'appel sont majoritairement au téléphone, ils ont peu de réunions et utilisent donc peu d'espaces secondaires en dehors de leur poste de travail individuel. Le déplacement de ces métiers dans un environnement de travail ABW apparaît donc comme un enjeu fort pour l'équipe projet, non seulement puisqu'il rassemble le plus de professionnels au

<sup>42</sup> Nous rappelons en effet que AE est une organisation d'assistance, qui met en relation des opérateurs organisés en centre d'appels avec des interlocuteurs ayant une demande spécifique en termes d'assistance.

sein de AE, mais aussi en raison de ses modes de fonctionnement qui sont éloignés des objectifs de transformation de AE en environnement de travail ABW. Il sont en effet désignés comme étant une population avec un niveau d'« *autonomie faible* » et comme étant « *très sédentaire* » (voir Figure 16). C'est pour cela que nous concentrons nos analyses sur ce profil dans cette partie.

Or, les chargés d'appel n'ont pas été directement sollicités lors des entretiens ambassadeurs. Ils étaient représentés par leurs responsables et par ce que ces derniers pouvaient dire de leur activité. Nous retrouvons donc peu de traces liées à cette activité de centre d'appel, qui y font référence ou qui la décrivent, dans les comptes-rendus des entretiens ambassadeurs. Par exemple, dans le compte-rendu de l'entretien réalisé avec le Responsable du plateau d'Assistance Médicale, l'annotation « *pas de besoin exprimé au regard de la population majoritaire (téléassistants)* » apparaît de manière régulière.

« *L'aménagement des espaces de travail n'est pas optimum au regard de l'activité téléphonique car pas de protection sur la circulation principale (beaucoup de flux /au passage des autres collaborateurs (nuisances sonores générées pouvant être dérangerant à la fois pour le client et les téléopérateurs)* » (Extrait CR entretien ambassadeur Responsable Assistance Voyage)

« *L'élément marquant serait que le plateau de téléassistance a un niveau sonore conséquent et génère une gêne importante auprès des collaborateurs en périphérie de cette activité* » (Extrait CR entretien ambassadeur Responsable BL Indemnisation).

« *Les espaces de travail manquent de renfort acoustique au regard de la pollution sonore produites lors des échanges avec les clients. A date les pôles sont trop près les uns des autres nuisant parfois à la qualité des échanges téléphonique avec les clients.* » (Extrait CR entretien ambassadeur Assistance indemnisation)

Figure 17: Extraits des comptes-rendus (CR) d'entretien ambassadeurs faisant référence à l'activité des chargés d'appel du point de vue des nuisances qu'elle génère pour les autres activités

Cependant, des traces de leur activité apparaissent indirectement dans ces comptes-rendus comme dans les extraits ci-dessus (voir Figure 17), qui renvoie aux nuisances sonores générées par la forte activité téléphonique réalisée sur ces plateaux de centre d'appel. Dans ces extraits, l'activité des profils « Opérations » y est décrite par le bruit qu'elle génère sur les plateaux. Ce bruit, qualifié de « *pollution sonore* » apparaît dans le discours des responsables comme une source de nuisance pour les chargés d'appel qui nuit directement à la relation client, mais également aux autres professionnels voisins des plateaux. A ce titre, la demande/besoin exprimé/e auprès des concepteurs est de proposer des solutions spatiales et techniques qui permettent de réduire ces nuisances. Or, la qualité, la fréquence et la nature de ces productions sonores ne sont pas interrogées du point de vue de l'activité des chargés d'appels, et



n'apparaissent pas comme des objet à mettre au travail, ni au cours des entretiens ambassadeurs, ni lors de la construction des profils d'activité. Pourtant, de nombreux travaux réalisés au sein de centres d'appel montrent que les productions sonores des opérateurs sont reconnues par ces derniers comme étant des ressources pour la gestion collaborative des tâches prescrites (Lan Hing Ting et Pentimalli, 2009 ; Grosjean, 2005). La donnée d'entrée sur les profils d'activité pour les profils « Opérations », qui encourage la mise en place, dans les futurs espaces, de solutions de gestion du bruit ne porte donc pas sur les besoins réels de l'activité des chargés d'appel, à laquelle nous n'avons pas accès, mais sur un constat formulé par des observateurs des manifestations externes de cette activité.

Les profils d'activité sont donc une « pièce clé » dans la construction et la justification de l'adéquation de la future solution spatiale aux activités des professionnels, puisqu'ils permettent de mettre en parallèle chaque choix de conception avec un besoin lié à un profil d'activité, et donc de le justifier de point de vue de l'activité pour les concepteurs. Cependant, ces supports ne constituent pas un moyen pour interroger le rapport des métiers de AE à leurs pratiques de travail et aux ressources (dont les ressources spatiales) qu'ils mobilisent pour atteindre leurs objectifs de travail. En ce sens, les profils d'activité sont le reflet d'une vision gestionnaire portée sur l'activité, orientée vers le besoin de la catégoriser selon des principes pré-établis, d'en extraire les indicateurs pertinents, pour pouvoir ensuite la rationaliser et la faire *rentrer* dans un schéma spatial et organisationnel pré-établi (ici les ABW avec un taux de partage serré).

#### **4.2.2.4. La conception générale : introduire l'activité dans l'espace**

Une fois les profils d'activité finalisés, et donc la phase de cadrage achevée, l'équipe de conception entame la phase de conception générale, qui consiste à réaliser le *macrozoning*. Le *macrozoning* désigne la répartition des différentes équipes de travail (*stacking*) et des grandes zones d'usage/d'activité (plans de principe) sur les plans architecturaux du bâtiment. Nous allons voir comment les profils d'activité précédemment construits structurent la construction des plans architecturaux et justifient, *in fine*, la conception d'un espace appuyé sur l'activité.

Le *stacking* est la première étape du *macrozoning*. Pour le projet Illiade, il n'a pas été négocié avec les ambassadeurs, mais travaillé au sein du comité exécutif de AE, en raison des enjeux hiérarchiques qu'il représente. Lors de cette étape, l'architecte A et la consultante Workplace mobilisent les données RH de AE, qui contiennent les effectifs de chaque équipe ainsi qu'une

analyse des liens fonctionnels<sup>43</sup> entre chaque équipe, pour les disposer et les organiser dans les plans architecturaux du bâtiment final. Nous rappelons qu'un des principaux enjeux du projet Illiade consiste dans le rassemblement dans un même site de sept entités qui étaient auparavant dispersées en région parisienne, qu'il s'agit de parvenir à faire travailler ensemble. Une entité plus grande que les autres en termes d'effectifs a notamment été au centre des réflexions des concepteurs, le pôle Voyage, composé de 390 salariés<sup>44</sup>. La disposition de cette entité dans le bâtiment de AE a amené les concepteurs à proposer deux scénarii de *stacking* au client (voir Figure 18) :

- Le scénario « L'horizontalité » propose de conserver l'entité « Pôle Voyage » au sein d'un même plateau, situé à proximité de « l'espace convivialité », un grand plateau qui abritera un assemblage d'espaces de détente et d'espaces de travail adressés à tous les salariés de AE : une cafétéria, des espaces de repos et de détente, une salle de réception pour accueillir les personnes extérieures à l'entreprise, une diversité de salles de réunions reconfigurables et équipées avec des systèmes de visioconférence et des bulles, des petites salles de réunion qui permettent de s'isoler ou d'organiser des réunions en petit comité (2 à 3 participants). Il est à noter que ce scénario était le scénario initial, construit et privilégié par le client avant l'arrivée du prestataire. Il marque donc la volonté d'implanter ses différentes entités de manière unies dans l'espace tout en préservant leur territoire ;
- Le scénario intitulé « La verticalité et la transversalité » propose de scinder l'entité « Pôle Voyage » en deux parties, réparties sur deux étages du bâtiment final. Il a été construit par les concepteurs en cohérences avec les objectifs de transformation en ABW du projet.

---

<sup>43</sup> Les liens fonctionnels définissent les proximités fonctionnelles et communicationnelles que les équipes entretiennent entre-elles et qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs de travail. Dans le cas du projet Illiade, la mission de définition de ces liens fonctionnels n'a pas été sous-traitée, mais réalisée en interne en amont de l'arrivée du prestataire sur le projet. C'est donc en croisant ces documents produits par AE avec les données RH de AE et les données métiers des entretiens ambassadeurs que l'équipe de conception a réalisé ces scénarii de *stacking*.

<sup>44</sup> Nous rappelons que l'organisation de EA rassemble 7 entités pour un total de 1100 salariés.

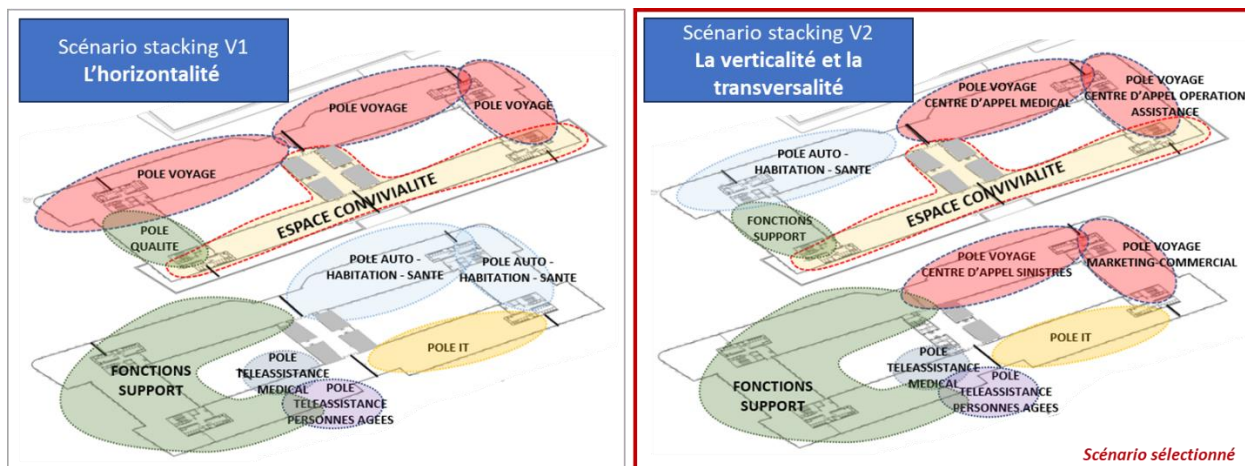


Figure 18: Extrait des scénarii de stacking proposés par l'équipe de conception au client

C'est la deuxième option de *stacking* qui a été choisie. En effet, ce scénario « vertical » et « transversal » a été poussé par l'équipe de conception car il permet une implantation des équipes qui est plus propice aux principes des ABW, qui préconisent une organisation et des travailleurs flexibles et mobiles. Ce scénario axé sur la verticalité a donc pour ambition d'encourager les salariés du pôle Voyage à se déplacer spatialement entre les étages pour retrouver des collègues de leur pôle, mais également de les mettre en voisinages avec les autres entités de AE, dans l'objectif d'augmenter les « porosités » et les « mixités » entre chaque entité et donc de renforcer la flexibilité. Ce choix est également justifié car il permet un accès facile de toutes les équipes à l'espace « Convivialité ». Ce choix de scénario *stacking* appuie donc la volonté du projet Illiade d'introduire de la mobilité et de la flexibilité dans les équipes de AE par leur disposition spatiale et leur mise en co-présence dans les plateaux.

Le scénario de *stacking* arrêté implique donc la mise à proximité sur un même plateau, de différentes entités et de métiers différents. Il s'agit donc ensuite de construire des plans de référence qui permettent à ces différentes équipes, aux modes de travail différents, de travailler au sein d'un même plateau.

Dans cet objectif, l'architecte A a défini dans un premier temps le plateau-type du bâtiment (voir Figure 19). À partir des zones d'arrivée sur le plateau (escalier et ascenseurs), il définit les flux de circulation qui parcourent le bâtiment qui permettent d'identifier les zones qui seront les plus bruyantes (zones chaudes, en rouge sur le plan). Plus on s'éloigne de ces entrées, plus la zone deviendra silencieuse (zone froide, en bleu sur le plan). Dans la logique des ABW, il est donc pertinent de positionner les lieux dédiés à des activités collectives et collaboratives, qui donc produisent du bruit, dans les zones chaudes ; et les lieux dédiés à une activité davantage

individuelle dans les zones bleues. Des bulles sont régulièrement réparties sur le plateau, à la rencontre entre les zones chaudes et froides, pour offrir des espaces fermés d'appoint qui permettent soit de s'isoler du bruit pour aller temporairement se concentrer, soit de se retrouver en petit collectif pour travailler ensemble et faire des points.

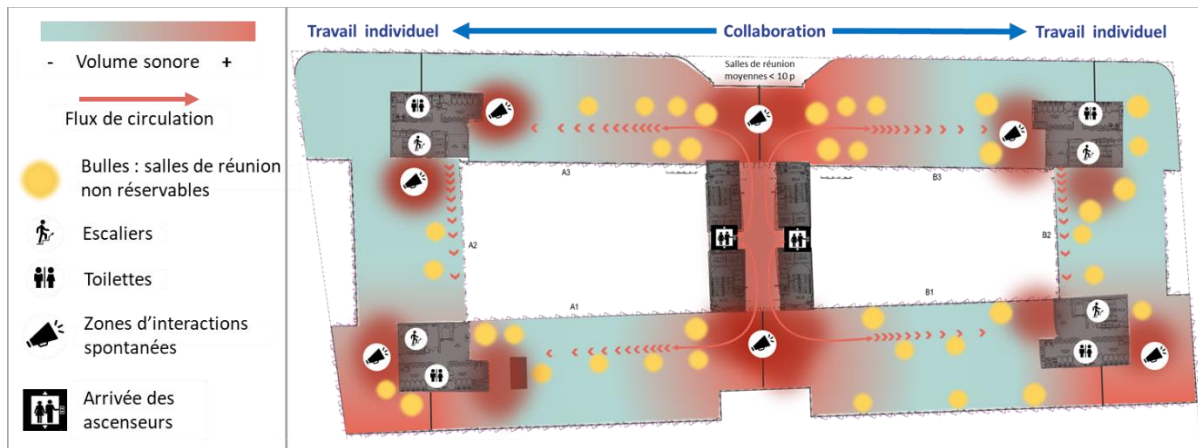


Figure 19: Principe d'aménagement d'un plateau type, projet Illiade

L'objectif de la prochaine étape est de construire les plans de référence, c'est-à-dire de proposer une organisation des plateaux selon les usages « projetés » et concrétisés physiquement dans les plans. Ces zones d'usages sont définies d'après les données de la phase de cadrage et notamment les profils d'activité, et disposées dans les plans selon les principes d'aménagement évoqués supra, elles doivent ainsi « pouvoir répondre à tous les services de [AE] » (Architecte A, entretien post-projet).

Deux plans-types ont été définis par l'architecte A, le premier adapté pour les métiers du profil « Opérations » et le deuxième pour les profils « Organisation » et « Manager ». Ces plans sont organisés selon six grandes catégories d'usages : espace collaboratif, espace opération, espace détente/calme et espace silence (voir Figure 20 pour un descriptif détaillé). Nous pouvons voir que les deux plans de référence présentent majoritairement la même organisation. L'objectif de ces plans est donc, « d'offrir de la diversité pour que vous puissiez trouver ce dont vous avez besoin au moment opportun » (Consultante Change, atelier ambassadeur). La principale différence constatée entre ces deux plans concerne l'aménagement, pour les profils « Organisation » et « Managers », d'un espace calme situé en bout de plateau et d'un espace silence cloisonné. Ces aménagements étaient également prévus dans le plan « Opération » par l'architecte A, mais ont été rejetés lors des réunions client, car elles ne se justifiaient pas au regard des types d'activités réalisées par les fonctions « Opération » (centre d'appel).

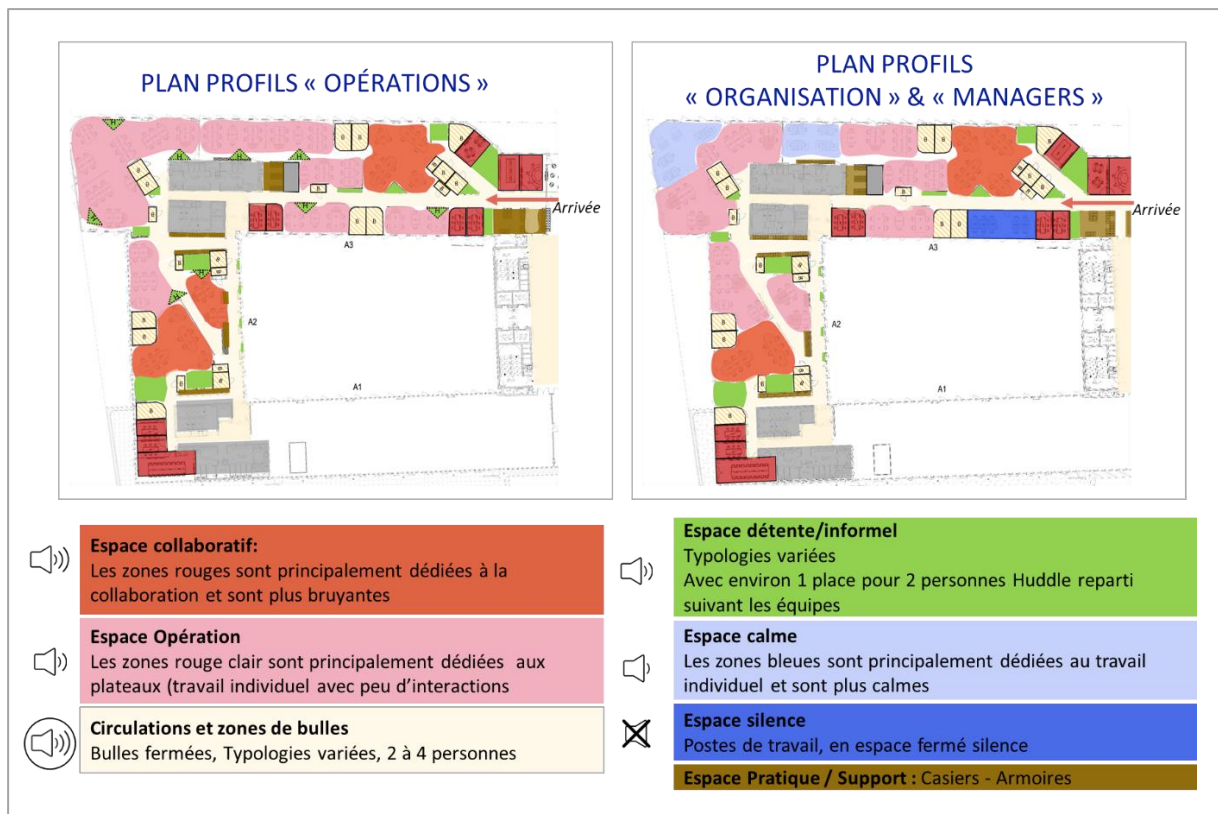


Figure 20: Disposition des zones d'usage dans les plans-type selon les besoins des profils métier

Nous pouvons voir que ces catégories d'usage ont été définies sur la base du bruit qui est produit par un type d'activité. Elles sont donc disposées sur le plateau de manière à réduire les bruits dans et entre les différents espaces de travail. On suppose ainsi que toute activité ou changement d'activité provoque un déplacement qui va induire du bruit (par les façons d'exercer le travail, les modalités et instruments mobilisés, les comportements et conduites humaines suscitées) :

« Dans des espaces collaboratifs, si vous vous installez, par exemple, en espaces collaboratifs, il n'y a rien qui vous empêche de prendre un appel ponctuel [...]. Tant que vous n'êtes pas en espace silence ou en espace calme il vous est possible de prendre un appel. Après bien sûr, si vous avez des conversations qui sont confidentielles, il faudra vous isoler [par exemple dans des bulles]. [...] C'est pour ça aussi qu'on met des typologies d'espace différentes, pour qu'on puisse s'installer par exemple, si je sais que moi demain je vais avoir 23 appels dans la matinée, c'est ce que je fais et évidemment je suis concentrée quand je fais, [...] et ben aujourd'hui, je vais pouvoir m'installer dans ces espaces un peu plus collaboratifs et multifonctions. C'est comme ça que ça fonctionne. Je ne me mettrais pas en espace individuel. Ou alors j'indique que je ne veux pas qu'on me dérange. »  
Consultante Workplace, atelier ambassadeur

#### 4.2.2.5. Discussion : la représentation de l'espace comme jalon de la conception

Par cette analyse ethnographique de l'activité des concepteurs, nous avons cherché à montrer que la démarche de conception des environnements de travail ABW repose sur un processus de récolte de données auprès des divers métiers du client et sur une rationalisation/formalisation de ces données, dans l'objectif final de les projeter sur des plans architecturaux et de les ancrer spatialement selon un modèle prédéfini. Plus précisément, cette démarche repose sur la volonté d'intégrer l'activité des futurs utilisateurs dans la structuration des espaces ABW, pour assurer une continuité et une pertinence entre leur activité et les futurs espaces. Les utilisateurs sont donc mobilisés dès la phase de cadrage comme préoccupation et comme des acteurs pertinents dans la négociation de certains choix de conception. L'objectif affiché est donc de concevoir un environnement qui rendent leur action possible.

A ce titre, les différents objets intermédiaires entre l'activité et l'espace, construits par les concepteurs (profils d'activité, plans de référence, etc.) et les logiques qui les structurent sont pertinents et opérationnels pour assurer leur activité de traduction de l'activité dans l'espace. En effet, ces objets disent quelque chose de la manière dont l'activité est appréhendée dans ces projets. L'activité y est résumée et représentée du point de vue de ses manifestations comportementales, en lien avec les principes des ABW : la mise en présence des travailleurs, la production/régulation de bruits, les déplacements, le temps passé en réunion, le type de réunion, le temps passé en individuel, le nombre d'interactions... Ils peuvent donc constituer des objets à mettre au travail, par les concepteurs et les futurs utilisateurs pour construire de nouveaux modes d'action, dans un contexte spatial renouvelé.

Mais, comme évoqué précédemment, ce travail d'élaboration d'un rapport entre espace et activité se voit structuré par des logiques pré-existantes propres aux fonctionnements décrits par les modes de travail spécifiques aux ABW, formulés dès la phase de construction de la proposition commerciale. Ainsi, ce travail de formulation d'une solution spatiale est fortement corrélé aux négociations entre client et prestataire, elles-mêmes liées aux enjeux et aux objectifs de transformation dans lesquels l'entreprise AE s'est engagée par le moyen du projet Illiade, comme l'exprime l'Architecte A au cours des entretiens post-projet :

*« La [DRH de AE] voulait reprendre un petit peu tout ça et remodifier [les chargés d'assistance]. [...] Changer leurs mindset, leur état d'esprit et leur façon de travailler. [...] Et le grand débat qu'on avait avec [Consultante Change], c'était "Mais oui mais il faut absolument mettre en flex Office en dynamique en HWOW, et tout, tu dis ça comme tu veux". Et puis moi je*

*sentais bien que chaque direction, que ce soit l'automobile, l'habitation, la médecine... Ils avaient un mode de travail, ils voulaient reproduire ce mode de travail et il n'était pas question de tout changer et de... faire vraiment ce qu'on appelle du flex office ou du nwow tu vois. De pouvoir dire, "ben on va pouvoir se mettre n'importe où, on va pouvoir faire comme ça" [...], en fait, c'est valable pour des fonctions supports. Mais pour des gens qui sont sur des plateaux d'appel, qui doivent répondre au téléphone..., il n'est pas question qu'ils se déplacent avec leur ordinateur. Les gars, d'abord, c'est des employés, ils ont un turn-over qui est important et les gens ils ont... ils sont payés à la tâche. [...] Et aujourd'hui, si tu veux, on est parti d'une image où tout le monde est en NWoW, où tout le monde va se déplacer et se mettre à peu près où il veut dans le bâtiment. Et au fait derrière, tu te rends compte qu'ils avaient besoin de leur territoire, et qu'ils allaient retrouver leur territoire. » (Architecte A, entretien post-projet).*

L'architecte A exprime ici la difficulté qu'il a rencontrée pour articuler les données métier récoltées auprès des équipes de AE, et les ambitions de transformation du projet. Il fait également état du décalage voire du conflit entre le projet de conception pris comme un projet de changement porté par la direction de AE et la volonté des salariés de maintenir une continuité dans les conditions d'exercice de leur travail, dont il a pu se rendre compte sur le terrain. L'architecte A fait quelque chose de ce conflit qu'il constate dans son activité de « traducteur », qu'il doit articuler entre la traduction de la volonté de la Direction, et son activité de traduction de l'activité des utilisateurs en espace, impactée par les manques d'adhésion, voir les « résistances » des « gens » au projet.

Cependant, en raison des contraintes propres à ce projet (temporelles, budgétaires et communicationnelles), l'équipe de conception a eu du mal à ménager des moments et des espaces pour mettre au travail et élaborer cette traduction de l'activité en espace, et donc à appuyer leur rôle de concepteurs au sein du projet Illiade :

*« Moi je vois qu'il y a des choses [...] qui auraient vraiment pu être autrement, et mieux, si on avait pris le temps de se poser [...]. Il y avait un combat entre la direction qui voulait passer en flex et les différents services avec leur pouvoir, qui voulaient autre chose. Donc on a adapté [...]. Pour moi, là où je suis pas très content, c'est que normalement, c'est dans les échanges que t'arrive à créer quelque chose. Là on n'a pas eu toutes les informations. [...] **Mais dans le planning qui a été fait et dans nos échanges, on a fait un plan type assez rapidement. Et après, on n'a pas été capable de remettre en cause cette volonté d'adapter.** » (Architecte A, entretien post-projet)*

#### 4.2.3. La charte d'ambiance : comprendre et agir sur le rapport espace et activité

Dans la partie suivante, nous nous focalisons sur la production de la charte d'ambiance, que les équipes de conception surnomment « *Look and Feel* » (« Regarder et Ressentir »). En architecture, la charte d'ambiance désigne le premier prototype de design qui formalise les objectifs et les ambitions du projet, résumés en une sélection de mots-clés, illustrés et mis en forme avec des photos/illustrations concepts. La charte d'ambiance est construite à partir des données issues des entretiens ambassadeurs de la phase de cadrage, mais également des échanges formels (réunions clients) et informels que les concepteurs ont eus avec des membres de l'équipe projet client. Elle contient le prescrit décoratif, les ambitions du projet et permet d'appuyer les choix architecturaux qui se feront dans la suite du projet, dans la phase de conception détaillée.

Dans cette partie, nous analysons le processus de construction et de négociation de la charte d'ambiance du projet Illiade par les concepteurs. Nos analyses se concentrent sur l'articulation des visions professionnelles qui peuvent se rencontrer autour de cet objet, que nous mobilisons comme une ressource contextuelle et sémiotique qui alimente le processus de conception. En participant à concrétiser le nouvel environnement spatial, cette charte se positionne donc comme un intermédiaire visuel et perceptif entre le client (Maîtrise d'ouvrage MOA), les concepteurs (Maîtrise d'œuvre MOE) et l'objet spatial final. C'est donc un artefact porteur et producteur de sens, qui s'ancre dans une dimension instrumentale et qui médiatise le rapport à l'objet de l'activité des concepteurs, mais également au client, sur lequel repose sa validation finale.

Comme nous l'avons précisé dans la partie théorique, nous nous inspirons des approches des théories de l'activité et de la cognition située pour étudier l'activité de conception dans ses dimensions socio-matérielles et psychologiques. Ceci nous amène à considérer dans l'analyse la manière dont les concepteurs interagissent non seulement entre eux, mais aussi avec un monde matériel façonné par les activités historiques des autres dans la construction de cet objet (Goodwin et Goodwin, 1997). Pour cela, nous avons d'abord organisé le processus de construction de la charte d'ambiance sur la base d'une sélection de matériaux empiriques récoltés au cours de l'ethnographie du projet Illiade (voir Figure 21) : extraits de réunions Coproj, entretiens semi-directifs post-projets, analyse de documents de travail et des supports de présentation PowerPoint.



Dans la présentation de nos analyses, nous nous appuyons sur des extraits des réunions Coproj au cours desquelles cet objet a été construit et négocié par les concepteurs. Nous mobilisons ces réunions sous l'angle du discours (Zienkowski, 2017 ; Alvesson et Karreman, 2000), comme « ressource collective » - c'est un objet social -, et également comme une production individuelle adressée et située. A ce titre, s'intéresser au discours signifie s'intéresser à l'expérience subjective de construction de sens mais aussi à l'expérience collective d'élaboration de la signification d'une situation de transition. Il s'agit alors de montrer comment l'expérience subjective des concepteurs est socialement organisée par des logiques qui dépassent l'individu et qui sont observables « dans » ses productions langagières, c'est-à-dire dans les échanges et parole autour de l'objet « charte d'ambiance » qui le mettent au travail, qui le contestent et/ou le valident, selon le regard que les différents professionnels portent sur lui.

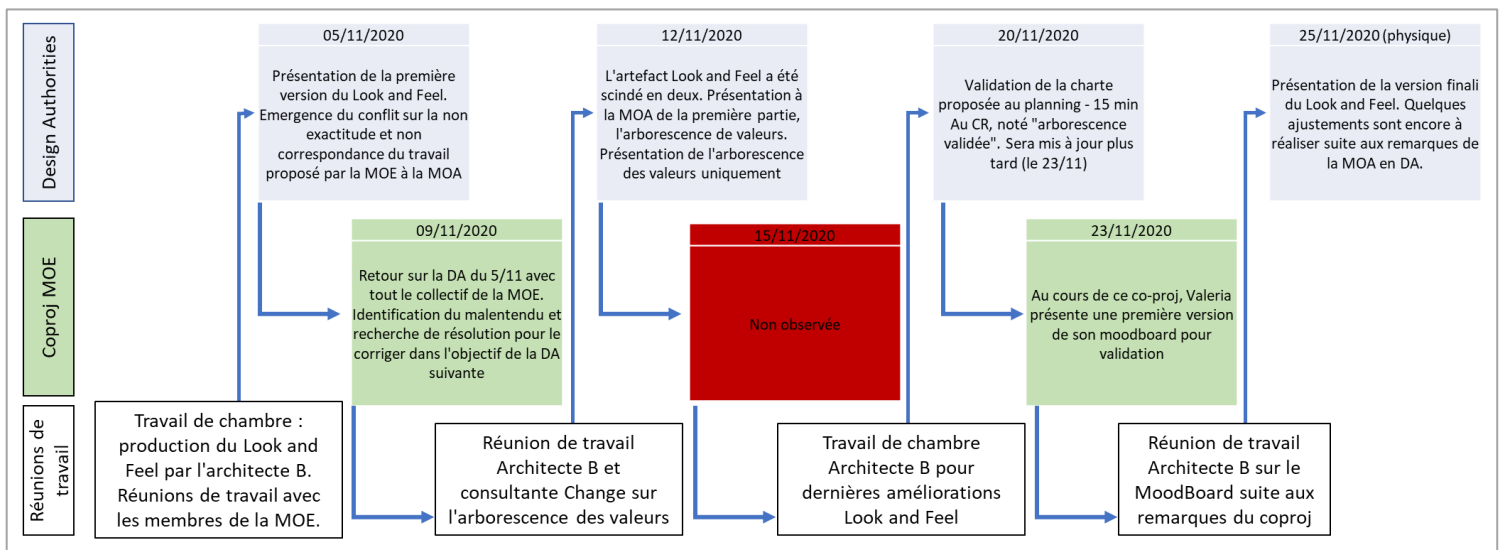


Figure 21: Structuration du processus de construction du Look and Feel du projet Illiade

#### 4.2.3.1. Articuler les données métier avec les ambitions de transformation du projet

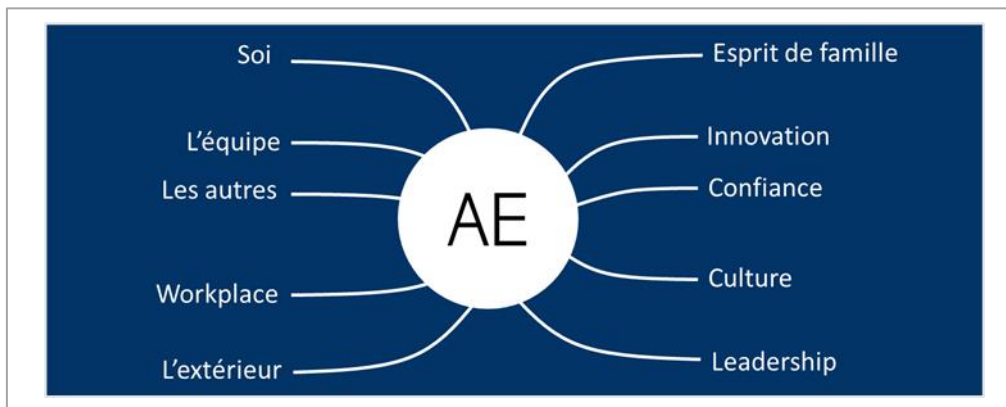


Figure 22: Structure de la version 1 de l'Arbre de vie" construit sur la base des entretiens ambassadeurs

La première version de la charte d'ambiance se compose d'un organigramme que l'architecte B a choisi d'appeler « L'arbre de vie de AE ». Cet arbre de vie décompose l'organisation de AE en une série de dix mots-clés qui désignent les points d'attention à avoir dans le projet (voir Figure 22), qui sont ensuite illustrés avec des images dites inspirantes. Ces mots-clés sont eux-mêmes détaillée en une série d'autres mots-clés, qui déclinent le discours porté sur le projet Illiade autour des concepts des NWoW et construisent ainsi une logique de pensée du projet qui structure son interprétation et sa concrétisation (Zienkowski et al., 2020).



Figure 23: Extraits de "l'arbre de vie de AE" - déclinaison des mot-clé "L'équipe" et "Autonomie"

Nous pouvons voir que certains mots clés choisis par l'architecte B pour définir l'organisation et les métiers de AE font directement référence à des problématiques et préoccupations métier des équipes de AE, qu'elle a pu récupérer lors des entretiens ambassadeurs (voir Figure 23). En effet, la majorité de la population de l'organisation AE se compose d'activités liées à l'assistance, fortement encadrées et contrôlées de la part des managers, comme l'extrait ci-dessous le montre, ce qui entre en contradiction avec les principes de fonctionnement des espaces ABW, qui prônent un travailleur davantage autonome :

*« Sur les plateaux c'est plus compliqué. On est obligé d'être derrière le collaborateur sinon il se relâche. La présence du manager aide à améliorer la productivité »* (CR entretien ambassadeurs, Manager plateau Assistance automobile)

Dans ce contexte, la présence du mot clé « *Droit à l'erreur* » (voir encadré rouge dans Figure 23) dans cet « arbre de vie » illustre la compréhension par l'architecte B de l'enjeu lié à la confiance qui est structurant dans le cadre des espaces ABW, ainsi que sa volonté de le valoriser dans le projet. Elle a ainsi su extraire dans les données issues des ambassadeurs les éléments pertinents et les mettre en lien avec les principes structurants des ABW.

Cet « arbre de vie » se positionne donc comme un objet, structuré par les logiques de pensée NWoW qu'il intègre dans le projet Illiade, mais qui est également traversé par des éléments « issus du terrain » (notamment les entretiens ambassadeurs). Reprenant l'idée selon laquelle « un discours est une pratique d'articulation qui lie les éléments sémiotiques les uns avec les autres » (Zienkowski et al., 2020, p. 223), nous pouvons dire que l'arbre de vie de l'architecte B participe à la fabrication d'une première représentation subjective du futur environnement de travail et donne les premiers indices de compréhension de son fonctionnement. Elle crée ainsi un réseau de pertinences intelligibles entre espace et activité, qui s'inscrit dans la dimension historique du processus de conception Illiade et qui articule les objectifs de transformation en ABW du projet avec des éléments issus du terrain.

#### **4.2.3.2. Analyse d'un incident : identifier la source d'insatisfaction du client**

La première version de la charte d'ambiance a été présentée à l'équipe projet client lors de la réunion client du jeudi 5/11/2020<sup>45</sup>. Cette réunion a été vécue comme un moment critique dans la relation entre prestataire et client, puisque ce dernier n'a pas validé et même rejeté le travail produit par l'architecte B. Le Coproj (réunion hebdomadaire du collectif de concepteurs) du lundi 9/11/2020 suivant cette réunion a donc constitué une opportunité saisie par les concepteurs pour mettre au travail cet « incident », essayer d'en définir les contours et œuvrer collectivement pour sa résolution. Nous allons voir comment le processus d'identification de cette situation critique relève d'un malentendu (Grosjean, 2005) entre le positionnement de la

---

<sup>45</sup> Réunion client (*Design Authority*) que nous n'avons pas pu observer.

charte d'ambiance comme un objet qui permet de mettre au travail le rapport entre espace et activité entre la conception et le client, et comme un objet qui doit retranscrire les objectifs de transformation du projet et les ambitions des clients.

- **Le sens des images : des « usages » aux « valeurs »**

<b>COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #1</b>	
1	<b>Consultante Change</b> : oui, de ce qui ressort c'est que c'est pas... C'est pas assez personnalisé c'est ça ? C'est ça qu'ils ont dit ? C'est ça ?
2	<b>Cheffe de projet A</b> : Ben c'est qu'ils ne se retrouvent pas...
3	<b>Chef de projet B</b> : C'est qu'ils ne se retrouvent pas quoi.
4	<b>Consultante Change</b> : Bah ouais, ça, quelque part c'est un peu ce qu'on s'était dit. C'est vrai que je pense qu'il faut qu'on pousse, c'est un premier pas mais je pense que...
5	<b>Cheffe de projet A</b> : Oui c'est ça il faut qu'on pousse ouais. Mais bon mais, il y a pousser et pousser... c'est-à-dire...
6	<b>Chef de projet B</b> : C'est le début [...]
7	<b>Consultante NWoW</b> : Je sais pas... Après il y a un premier sujet qui est de savoir si c'est les bonnes valeurs qu'ils veulent porter. [...]
8	<b>Consultante Change</b> : non mais il faut qu'on travaille là-dessus peut-être de façon un peu plus poussé quoi c'est tout non c'est pas ça le sujet ?
9	<b>Architecte B</b> : mais comment tu veux incarner, et là maintenant je vais parler en incarnation c'est-à-dire... On part du Verbatim d'accord, demain de dire un esprit de famille tu auras mille façons de dire. Aujourd'hui c'est une entreprise qui est multiculturelle avec des multi-usages avec toute cette pluridisciplinarité qui fait que c'est eux en fait. Mais ce qui est vrai aussi chez [concurrent], chez d'autres. Moi je veux dire, demain parce qu'on est AE on est bleu et rouge [couleurs de la charte graphique de AE] ? C'est pas... c'est pas assez différenciant. Tu comprends ce que je veux dire ? Moi j'ai besoin de toucher qu'est-ce qui va faire que...

Figure 24: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #1

Dès le début de la réunion (voir Figure 24), la consultante Change qualifie le problème comme étant issu d'une insuffisance du travail réalisé par l'architecte B, qui « *n'est pas assez personnalisé* » [1] au client. Elle porte donc à faux le travail de l'architecte B, qui a « failli » à sa tâche. La consultante Change attend ensuite la confirmation du collectif de conception mais n'obtient qu'une reformulation de la part des chefs de projet A et B : « *C'est qu'ils ne se retrouvent pas* » [2] [3] dans la charte d'ambiance produite par l'architecte B. Le problème se trouve ainsi requalifié, il ne s'agit plus d'un travail insuffisamment personnalisé mais des clients qui ne s'en saisissent pas ou qui refusent de s'en saisir. Mais la consultante Change persiste dans sa première hypothèse, la charte d'ambiance ne correspond pas à la vision que le client a du projet Illiade : « *Il faut qu'on pousse* » [4]. La contestation de la part de la cheffe de projet A devient alors plus manifeste : « *Il y a pousser et pousser* » [5].

La remarque du chef de projet B « *C'est le début* » [6] constitue un commentaire très adressé qui thématise implicitement l'intervention de la consultante, qui ne renonce pas à l'idée que la proposition de charte d'ambiance n'est pas assez « creusée ». Il repositionne la charte d'ambiance dans le cours du processus de conception, comme un objet qui est amené à être mis au travail et à être négocié entre l'équipe de conception et le client, un travail dans lequel ce dernier a refusé d'entrer. La consultante NWoW intervient ensuite dans l'échange et introduit le terme de « *valeurs* » pour définir le problème : la charte d'ambiance échoue à représenter les « *bonnes valeurs* » [7], celles que le client voudrait porter et qui sont fidèles aux objectifs du projet.

C'est ensuite que l'architecte B la reprends justement sur la manière de « pousser » ces valeurs. Par l'emploi du verbe « *incarner* » [9] pour désigner son action, elle explicite sa tâche, rend compte des difficultés qu'elle rencontre pour la réaliser et exprime son besoin lié à son métier. Elle illustre ainsi le dilemme qui caractérise son activité entre ce qu'elle doit réaliser et les moyens dont elle dispose pour le faire. Son intervention réintroduit l'objet de son travail du point de vue de ses pratiques de construction de la charte d'ambiance : « *Moi j'ai besoin de toucher qu'est-ce qui va faire que...* » [9].

- **Ambitions de transformation : la diversité d'espace et les objectifs du client**

COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #2	
1	<b>Consultante NWoW</b> : Tu vois effectivement, la photo en bas à droite [...] [ <i>photo A</i> ] je comprends qu'ils s'y retrouvent moyennement. Enfin, je sais pas si c'est tellement leur... ADN tu vois... [...]. Moi je me fais un peu l'avocat du diable. Mais [...] Je pense que ça ne tient pas à grand-chose. C'est presque, c'est du visuel peut-être. Un tout petit peu moins...
2	<b>Consultante Change</b> : Un peu moins travaillé ? [...]
3	<b>Consultante NWoW</b> : Je sais pas comment l'exprimer mais des choses peut-être un petit peu moins... Sophistiquées, enfin voilà c'est, c'est...
4	<b>Architecte B</b> : Sauf que sauf que, je rappelle qu'on s'était dit quand même qu'ils étaient en attente d'avoir des premiers codes, ou en tout cas des premiers usages. [...] Là par exemple, la photo que tu indiquais, alors j'entends bien que le look c'était pas du tout ça [...]. Pour autant l'usage qui est : « Je me pose, je peux échanger, j'ai un endroit où je peux faire des échanges », c'était ça hein l'idée parce que c'est ce que j'ai expliqué, même ça, ça a été rejeté [...]
5	<b>Consultante NWoW</b> : Ouais, après [...], j'ai le sentiment que celle des gradins [ <i>photo B</i> ] elle est un peu plus dans l'esprit, moi je me retrouve déjà un peu plus peut être...
6	<b>Architecte B</b> : C'est celle qu'ils ont rejeté en bloc [rires]

- 7 **Consultante Change** : Ah ils ont pas apprécié ça non plus... [...]
- 8 **Consultante NWoW** : Mais après je pense que juste l'idée des gradins tout ça, ça peut être un petit point d'alerte à faire. [...] Ca aide aussi un peu à mettre le curseur sur jusqu'où ils vont aller dans le côté informel... On le sent bien depuis le début hein, que, ils ont du mal à ... [...] Je pense que ça va quand même nous aider à mettre un peu le curseur sur le niveau de... comment dire... d'informel qu'on doit mettre dans leurs environnements de travail. Parce que par exemple, dans ce ...que... Vous avez senti que ça accrochait mieux où ? Qu'il y avait un bon...
- 9 **Architecte B** : Nulle part [rires].



Figure 25: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #2

L'échange se poursuit (voir Figure 25) par la projection en partage d'écran du support présenté par l'architecte B lors de la réunion client précédente, plus précisément sur les images qu'elle a sélectionnées et mises en forme pour illustrer les mots-clés de l'arbre de vie. La consultante NWoW, qui n'était pas présente lors de la réunion client<sup>46</sup> intervient alors, se positionne comme « *l'avocat du diable* » [1] et incarne le point de vue du client pour essayer d'identifier les éléments de la charte d'ambiance qui ont été source pour eux de tension et d'insatisfaction.

La consultante NWoW a, dans le projet Illiade, le rôle d'experte. Elle constitue donc le point d'entrée privilégié du client pour ce qui est des nouvelles formes de travail. Son intervention permet d'identifier un premier frein à la satisfaction du client, le visuel des images sélectionnées par l'architecte B, « *Je sais pas si c'est tellement leur... ADN* » [1]. De son point de vue, les images doivent être retravaillées au niveau esthétique pour assurer une meilleure représentation du client, ce sur quoi s'accorde l'architecte B : « *Alors j'entends bien que le look c'était pas du tout ça* » [4]. Or, le rejet du client ne s'est pas fait uniquement sur le visuel, mais également sur les usages que les illustrations sont censées représenter et sur lesquels l'architecte B voulait amener les échanges dans les réunions client : « *Pour autant l'usage qui est : "Je me pose, je*

<sup>46</sup> La consultante NWoW n'était pas présente lors de la réunion client (*Design Authority*) précédente et n'a donc pas pu entendre directement les remarques que le client a faites sur la présentation. Comme elle dispose d'une position hiérarchique élevée dans l'organisation Colliers, et qu'elle est, dans le projet Illiade la consultante de référence pour le comité exécutif de AE, sa démarche est légitime pour « *incarner* » le regard du client.

*peux échanger, j'ai un endroit où je peux faire des échanges''*, [...] même ça, ça a été rejeté » [4]. Au-delà de représenter les « valeurs » de l'organisation, les illustrations sont mobilisées dans la charte d'ambiance comme des moyens pour engager une discussion sur les usages liés à l'espace, et donc pour mettre au travail le rapport entre l'espace et les modes de travail qui s'y déploieront.

Mais son intervention, qui se positionne du point de vue des « usages », est rejetée dans la suite de l'échange, que la consultante Change et la consultante NWoW repositionnent autour de la qualité esthétique du support et de la pertinence visuelle des images dans le projet Illiade. La consultante NWoW commente alors la photo B (voir Figure 25) comme étant « un peu plus dans l'esprit » [5], mais qui a été pourtant été rejetée par les membres de l'équipe projet clients : « C'est celle qu'ils ont rejeté en bloc [rires] » [6].

Le discours autour de cet incident fait donc émerger une contradiction entre ce que le client veut mettre dans le projet, et les réelles volontés de transformation organisationnelles qu'il envisage, en termes d'espaces et de modes de travail. Rappelons qu'une des caractéristiques inhérentes aux environnements de travail ABW est la mise à disposition des travailleurs d'une variabilité d'espaces et des postes de travail adaptés à leur activité, qu'ils mobilisent selon les besoins liés à leur activité. Cette contradiction est mise en mots et développée par la consultante NWoW, qui mobilise cet incident comme un « point d'alerte » [8] qui doit aider l'équipe de conception à « mettre le curseur » [8] sur les réelles ambitions de transformation du client. L'incident produit en *Design Authority* est donc remobilisé comme une opportunité et comme un moyen de prendre la mesure des ambitions de transformations spatiales du client et donc comme un moyen de quantifier la diversité et le type d'espaces et de postes de travail qu'ils pourront leur proposer.

- **Le rapport entre espace et activité : un objet de travail ou un équilibre à trouver**

<b>COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #3</b>	
1	<b>Consultante NWoW</b> : [...] Après de temps en temps je pense il faut aussi faire remonter ce qu'ont dit les collaborateurs. Moi je ne les ai pas du tout vu donc... Mais parce que faudrait pas non plus qu'on tombe à côté de ce qu'attendaient des collaborateurs. Là-dessus on doit se faire un peu le support de... ce qu'ont dit les collaborateurs. Mais... Ouais, comme c'est des gens très terrain, enfin c'est pas pour autant qu'ils parlent toujours du terrain, je pense qu'il faut être plus, je sais pas comment l'exprimer, plus terre à terre je pense...
2	<b>Cheffe de projet A</b> : Moins subtil
3	<b>Consultante NWoW</b> : Moins subtil ouais.

4	<b>Cheffe de projet A</b> : On est trop subtil. On est trop intellect pour eux. [rires] [...]
5	<b>Consultante Change</b> : Oui, après il faut les écouter aussi un petit peu. Faut trouver le bon équilibre... [...] S'ils se retrouvent pas faut qu'on voit comment on peut restructurer la prez pour être plus percutant par rapport à leurs attentes. Et je pense qu'il n'y a rien de mieux pour ça que de nous faire peut-être un travail nous ensemble en chambre et ensuite de faire un petit atelier off avec [la DRH de AE] parce que c'est elle qui lead le truc. Et de dire « Bon, est-ce que ça va ? Qu'est-ce que tu as en tête ? » Et on lui fournit un peu ce qu'elle a en tête quelque part tu vois... [...]
7	<b>Architecte B</b> : Non mais quelle est la part du collaborateur là-dedans ? Enfin, finalement on fait pas des espaces pour les collaborateurs, ou on fait des espaces pour [la DRH de AE]?
8	<b>Consultante Change</b> : Mais non non, mais c'est les deux, mais on va leur montrer hein, les collaborateurs ils attendent ça...
9	<b>Architecte B</b> : oui mais qu'ils subissent c'en est une autre et aujourd'hui ils subissent leurs espaces...
10	<b>Consultante Change</b> : De toutes façons ils vont subir hein, les collaborateurs. Ils vont pas choisir, ils vont subir la transformation d'une manière ou d'une autre. L'idée c'est qui la subissent le mieux possible. [...] Mais les collaborateurs ils ont aimé hein, ils ont... Tu vois les gradins, tout ça tu vois ils sont plutôt partants. Mais je pense qu'il y a la forme et le niveau d'explicitation dans le wording...
11	<b>Consultante NWoW</b> : et je pense qu'il faut repartir effectivement un peu de ce qu'on... [...] Et effectivement insister à la fois sur la voix des collaborateurs mais aussi entendre elle ce qu'elle va porter pour demain pour avancer parce que c'est bien d'entendre les collaborateurs, [...] mais voilà il faut qu'on trouve le bon équilibre.

Figure 26: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #3

Dans cet extrait qui se déroule vers la fin du Coproj (voir Figure 26), la consultante NWoW revient sur le processus de conception, notamment de la charte d'ambiance, en la resituant comme une production qui doit non seulement correspondre aux volontés et aux exigences du client, mais comme étant un objet produit à partir des résultats des entretiens ambassadeurs : « *il faut aussi faire remonter ce qu'ont dit les collaborateurs* » [1]. Le problème se pose alors au niveau de l'articulation entre les données récoltées lors du cadrage auprès des ambassadeurs et les objectifs et exigences du client. Dans ce cadre, l'objectif appuyé de l'équipe de conception est de « *se faire un peu le support de... ce qu'ont dit les collaborateurs* » [1], c'est à dire de ramener les données issues des ambassadeurs dans l'espace de négociation des réunions client, pour pouvoir les mettre au travail avec eux : « *c'est des gens très terrain, enfin c'est pas pour autant qu'ils parlent toujours du terrain* » [1].

La consultante Change réintroduit alors le client comme l'interlocuteur et le destinataire principal du projet. Il s'agit de « *les écouter aussi un petit peu. Faut trouver le bon équilibre [...], être plus percutant par rapport à leurs attentes* » [5]. Elle repositionne donc la charte d'ambiance comme un objet qui doit retranscrire les objectifs du projet tel qu'ils sont formulés



par le client, et notamment la DRH de AE qui en est la principale responsable, pour qui l'équipe de conception doit fournir « *ce qu'elle a en tête* » [5].

La réponse de l'architecte B s'apparente alors à une forme de provocation pour essayer de recentrer le discours sur les problématiques qu'elle a identifiées. Pour ce faire, elle déplace momentanément l'objet de discussion, en passant de la charte d'ambiance à l'espace final conçu, et en interrogeant l'intentionnalité globale de leur démarche : « *Non mais quelle est la part du collaborateur là-dedans ? Enfin, finalement on fait des espaces pour les collaborateurs, ou on fait des espaces pour [la DRH de AE]?* » [7]. En réintégrant les futurs utilisateurs des espaces dans l'échange, elle appuie l'inscription de sa pratique professionnelle dans une perspective orientée vers la proposition d'une solution spatiale tournée vers les pratiques des utilisateurs. Son intervention amène un certain malaise notamment chez la consultante Change : « *Mais non non, mais c'est les deux* » [8].

Dans cet extrait, l'architecte B met en lumière la contradiction première qui caractérise l'objet de travail de cette communauté de conception, l'artefact spatial ABW, qui s'inscrit dans une double orientation. Il est d'abord défini, dans sa valeur d'usage, dans une utilité concrète pour les professionnels qui auront à y réaliser leur activité, et il est dans le même temps inscrit comme un objet marchand, négocié au sein d'une relation client conflictuelle qu'il s'agit d'apaiser dans l'objectif de satisfaire le client. La réponse de la consultante Change à l'architecte B témoigne de sa perspective professionnelle, propre à son métier, qui ne s'inscrit pas directement au cœur de la démarche de conception, mais qui est orientée vers l'après, vers l'adéquation de la solution conçue avec les utilisateurs : « *Ils vont pas choisir, ils vont subir la transformation d'une manière ou d'une autre. L'idée c'est qu'ils la subissent le mieux possible* » [10].

La consultante NWoW intervient alors pour repositionner la résolution de cette contradiction non dans la recherche de sa mise au travail et de son développement, mais dans la recherche, encore une fois, du « *bon équilibre* » [11]. Finalement, cet extrait nous montre la difficulté, et presque impossibilité pour les professionnels de la conception (notamment pour l'architecte B) d'*internaliser* le rapport espace/activité au cœur de la construction de la charte d'ambiance, et donc d'installer ce rapport comme légitime pour accomplir le projet. Sa construction ne se fait donc pas du point de vue de la mise en discussion et de l'internalisation de ce rapport, mais de son évacuation de l'échange, pour se concentrer sur la recherche de « *l'équilibre* » entre les objectifs de transformation de AE et leur opérationnalisation dans l'espace.

#### 4.2.3.3. Régulation de l'incident : la négation du réel de l'activité de l'architecte B

Dans le dernier extrait que nous avons sélectionné de ce Coproj, situé à la fin de la réunion (voir Figure 27), nous pouvons voir comment se finalise l'identification de cet incident et comment le collectif de concepteurs MOE s'organise pour la prochaine réunion client, où ils devront présenter leur travail de la semaine, mais également organiser leur réponse aux remarques et critiques relevées lors des précédentes réunions client sur la charte d'ambiance. Nous allons voir comment l'organisation du contenu de ces réunions amène à une redéfinition de la charte d'ambiance, qui devient donc vecteur de nouvelles significations, pour le client mais également pour l'équipe de conception.

COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #4	
1	<b>Consultante Change</b> : personne n'a dit qu'on était à côté de la plaque et je pense pas que c'est ce qu'ils ont dit par contre on est pas percutant. On manque d'être un peu percutant que ce soit dans les images et dans les mots. Faisons le on se cale une après-midi on passe le truc on essaie d'améliorer dans le wording dans les images,
2	<b>Architecte B</b> : les images je peux pas en chercher les images je t'assure que d'ici jeudi j'irai pas en chercher c'est très long c'est un travail qui est extrêmement difficile, parce qu'il va falloir trouver et la tonalité et les usages et machin et ça va pas leur plaire. Donc je suis désolé mais pour jeudi il y aura pas d'image .
2'	Après si vous voulez travailler du wording, Ok, pas de problème. Ceci étant, je trouve que quand on dit on n'a pas assez travaillé, je veux dire on a suffisamment fait de travail en chambre, je vous ai suffisamment tous écoutés et... Et j'ai beaucoup écouté tous les mots que vous avez utilisés, les... Tout ce qui est de l'ordre de l'habitat, de la maison, du collectif... Après le mot précis comment derrière tu vas le dire, ok. Alors la traduction, c'est quoi ? Est-ce que c'est un mécanisme qui existe ? Et du coup ça va devenir une machine à gaz...

Figure 27: Retranscription COPROJ 9/11/2020 – EXTRAIT #4

Dans la première intervention, nous pouvons voir que la consultante Change [1] évacue tous les arguments de l'architecte B analysés plus haut relatifs à la valeur d'usage du Look and Feel et à sa mobilisation comme un artefact pertinent pour le travail de conception des ABW. Son discours reste ancré dans le fait de « pousser » les valeurs de l'arbre de vie et les images les illustrant dans le sens de leur correspondance avec les visions et attentes de la MOA. Le conflit issu de la réunion client (*Design Authority*) précédente s'explique donc à son sens par la qualité des images et des mots employés par l'architecte B, qui ne correspondent pas à ces visions et attentes. Elles nécessitent donc d'être retravaillées.

L'architecte B fait alors une mise en garde sur le travail qu'elle va pouvoir réaliser pour la prochaine réunion client [2]. En détaillant la complexité de la tâche de recherche d'images, elle partage avec sa communauté de pratique des éléments relevant du réel de son activité. Elle remet ainsi en question l'apparente facilité de sa tâche de construction de la charte d'ambiance qui peut transparaître lorsque l'on ne considère que sa version finalisée et mise en forme. Son discours marqué par l'emploi de la première personne « *Je* » [2] permet de distinguer la spécificité de sa tâche et l'ancre dans l'immédiateté des contraintes spécifiques liées à la gestion de projet : dans un premier temps les contraintes de temps, car l'équipe ne dispose « que » de trois jours avant la prochaine DA, et dans un deuxième temps les contraintes liées à la relation client, et au risque, de nouveau, de ne pas le satisfaire : « *ça va pas leur plaire* ». Dans la deuxième partie de son intervention [2'], l'architecte B négocie une alternative à la proposition appuyée par la consultante Change et NWoW. Elle ne peut pas sélectionner de nouveaux visuels avant la prochaine réunion client, mais elle se propose de retravailler les valeurs qu'elle a introduites dans l'arbre de vie, le « *wording* » [1]. Mais dans le même temps qu'elle propose cette solution, et dans une ultime tentative de faire remonter à son collectif ce qu'elle a identifié comme étant le problème dans cette situation, c'est-à-dire la résistance du client à entrer dans un travail sur le rapport entre espace et activité, elle revient de nouveau sur la manière dont elle l'a construite et sur la démarche qu'elle a employée. Par l'emploi du verbe « *écouter* » tourné vers ses collègues, elle montre que son travail entre dans la continuité des actions menées précédemment par l'équipe de conception, et notamment dans la continuité des entretiens ambassadeurs : « *Je vous ai suffisamment tous écouté et... Et j'ai beaucoup écouté tous les mots que vous avez utilisés* » [2'].

#### **4.2.3.4. La redéfinition du Look and Feel : la déconnexion entre le discours et l'espace**

Suite aux différentes négociations, cet objet de travail unifié est donc désassemblé en deux objets distincts qui revêtent chacun séparément une des deux fonctions de la charte d'ambiance : sa fonction communicative à travers « l'arborescence des valeurs » (nouvelle version pour l'« arbre de vie »), et sa fonction illustrative, « *le Moodboard* » (tableau d'ambiance), qui illustre ces valeurs. Nous allons voir comment les versions finales de ces deux documents constituent une retranscription fidèle des objectifs de transformation du projet Illiade.

- **De l'arbre de vie à l'arborescence des valeurs**

Dans la nouvelle version de l'arbre de vie, nous pouvons voir que les 10 mots-clés qui ont été sélectionnés par l'architecte B à la suite des entretiens ambassadeurs ont été évacués. La version finale du document est donc épurée, et organisée autour d'une valeur unifiée et centrale, le « *Care* » (voir Figure 28). Le centrage du projet Illiade autour de cette valeur « *Care* » témoigne d'un discours qui ne porte plus sur l'analyse de l'articulation entre les pratiques actuelles des équipes de AE et leurs transformations (ou développements au regard du projet spatial dans lequel elles sont engagées, mais davantage sur des postures et/ou des attitudes professionnelles à déployer selon les valeurs incarnées par l'entreprise.



Figure 28: Extrait de "l'arborescence de la valeur", la nouvelle version de "l'arbre de vie"

En effet, la version précédente, intitulée « Arbre de vie », de cette charte d'ambiance manifestait une volonté de rendre compte d'un contexte auquel les concepteurs ont pu accéder lors de la phase de cadrage du projet, et notamment des entretiens ambassadeurs. Cette version spécifiait un certain nombre d'éléments qui avaient pour objectif de décrire la diversité des activités des différentes équipes de AE et de les mettre en lien au regard du projet en ABW et de ses enjeux (cf. 4.2.3.1). Cette articulation a été évacuée dans la nouvelle version, qui se centre sur les valeurs à promouvoir auprès des équipes de AE dans le cadre du projet Illiade<sup>47</sup>. Les différents métiers de AE y sont rassemblés sous une identité générique : « *Métiers de l'urgence et de la rapidité* » (voir Figure 28). L'organisation AE apparaît donc comme une entité homogène, unique destinataire du projet Illiade.

<sup>47</sup> A ce titre, le changement de terme entre « Arbre de vie » et « Arborescence des valeurs » est particulièrement significatif.

La solution spatiale est donc dissociée de l'environnement socioprofessionnel dans lequel elle va être implémentée. De fait, l'action possible avec ce dispositif technique n'est pensée qu'au regard des hypothèses prescriptrices formulées par les décisionnaires du projet. La dimension sociale de l'objet technique est résumée par des éléments relatifs à des comportements prescrits : « *Bienveillance, l'attention, la simplicité et le plaisir de travailler ensemble* » (voir Figure 28), qu'il s'agit d'adopter pour pouvoir fonctionner avec lui.

- **Le Moodboard, ou comment « regarder » l'espace**



Figure 29: Extraits du Moodboard final, photos pour illustrer les valeurs "Care" et "Fierté du métier"

Nous pouvons voir que les illustrations finales qui ont été choisies pour illustrer le « *Moodboard* » se rapprochent davantage de propositions décoratives et d'ameublement des plateaux (voir Figure 29) : mobilier d'appoint original, couleurs harmonieuses et reprenant la charte couleur de AE, détails architecturaux comme les cloisons industrielles, éléments décoratifs, luminaires, plantes vertes... L'espace apparaît comme un contenant qui doit être aménagé, mais qui est décorrélié des besoins et des conditions inhérentes à l'activité des futurs utilisateurs qui y travailleront. Dans ce mouvement, la charte d'ambiance, mobilisée initialement comme un objet de conception opérant pour engager client et concepteurs autour d'un dialogue sur les évolutions et les transformations des pratiques et des modes de travail de AE, ne représente plus un moyen de mettre au travail le rapport espace/activité, mais comme un moyen d'illustrer, de symboliser et surtout de porter/défendre les objectifs du projet Illiade.

Lors de l'entretien post projet réalisé avec l'architecte B, celle-ci témoigne de ces résidus qui ont été abolis, écartés et suspendus de son activité (Clot, 2008), et qui laissent malgré tout une trace dans son expérience vécue du projet. En effet, l'activité possède toujours une épaisseur subjective, privée, interne. Le réalisé porte inexorablement la trace de ce qui n'a pas pu être fait, que ce soit dans le produit de son activité, mais également au cœur des acteurs impliqués. On pourrait reprendre la formule de Vygotski en disant que « [l'espace] tel qu'il est réalisé est une infime part de ce qui est possible » (Vygotski, 1932/2003, p. 76) :

*« [...] Quelque part, euh... je vais pas... j'ai pas voulu me battre... [...] En fait, mon pari était juste de faire en sorte à ce que, eux, ils s'y reconnaissent. Même si moi, euh... pfff... j'aurais pu dessiner des choses beaucoup mieux... mais si eux, ça leur va, pourquoi ? Pourquoi faire... enfin... pas « pourquoi faire plus » – parce que c'est pas une question du plus ou du moins – c'est « pourquoi faire différemment » » (Architecte B, entretien semi-directif post-projet)*

#### **4.2.3.5. Discussion : controverses de métier autour du rapport entre espace et activité**

Nous pouvons donc définir la charte d'ambiance comme un objet de conception qui s'inscrit à l'équilibre entre sa valeur d'usage, puisqu'il rend compte d'une forme de réel issu du terrain et qui est réapproprié par les consultants, et sa valeur d'échange puisque son objectif premier est de conjuguer ce réel avec les ambitions de transformation NWoW du projet Illiade. Il est donc orienté à la fois vers l'équipe de conception, puisqu'il doit leur permettre de négocier un environnement de travail qui soit le mieux adapté possible aux pratiques des métiers de AE, et vers le client, puisqu'il lui donne accès à une première représentation physique du projet. C'est donc dans l'objectif de construire l'intelligibilité ou des ressources interprétatives pour comprendre et agir sur le rapport entre espace et activité qu'il a d'abord été pensé et mis en forme par l'architecte B. La charte d'ambiance est alors positionnée comme un objet à partir duquel un travail peut se construire pour mettre en discussion, voire réconcilier les visions professionnelles des divers acteurs du projet.

Mais sa manière de *voir* et de mobiliser cet objet dans le processus de conception ne correspondait pas au regard porté par le client et par les autres acteurs impliqués dans cette action. En effet, les perspectives professionnelles des trois principales actrices de la conception que nous avons mobilisé dans cette partie, l'architecte B, la consultante Change et la consultante NWoW ont été régulièrement amenées à se confronter autour du processus de construction de la charte d'ambiance. Nous avons documenté ces interactions dans une approche située et

interactionnelle, dans l'objectif d'accéder aux ressources structurantes de leur action (Lave, 1988). Nous avons *in fine* montré comment leurs manières respectives d'entendre, de voir et de comprendre des mots et des visuels concrètement projetés par partage d'écran sur le logiciel Teams traduisent leurs intérêts spécifiques liés à leur position dans le projet et à leur métier. Ces différentes perspectives se développent selon deux chemins d'inférences identifiés (voir Figure 30) :

- Nous distinguons une première perspective que nous qualifions de « *Génératrice* », incarnée ici par l'architecte B, qui explore différentes voies et hypothèses pour intégrer l'activité des utilisateurs dans la conception, telle qu'elle a été recueillie et conceptualisée dans la phase de cadrage. Elle est orientée vers la conception opérationnelle de l'objet espace de travail, problématisé autour de la manière de considérer et d'opérer l'activité de traduction de l'activité en espace. Elle se définit par la proposition, tout au long du processus, de différentes manières de mobiliser le rapport espace/activité comme un objet de travail orienté vers son activité interne de conception d'une solution spatiale et vers l'activité externe des utilisateurs qui se saisiront de cette solution. Il s'agit donc, dans cette perspective, de créer ou de générer des ressources pour « traduire » l'activité en espace ;
- La deuxième perspective, que nous qualifions de « *Négociatrice* », incarnée par les consultantes Change et NWoW, est elle-même habitée par les perspectives professionnelles des décisionnaires du projet, le client. Elle est à ce titre davantage orientée vers une traduction généralisée et désincarnée de l'activité en espace. Elle s'ancre dans le contexte de réalisation du projet, au plus près des enjeux (et des valeurs) défendus par les décisionnaires du projet (le client), et au contact direct avec les contraintes communicationnelles rencontrées. Il s'agit donc, dans cette perspective, de négocier une « conception » acceptable pour les décisionnaires du projet.

Au final, nous pouvons affirmer, en reprenant Goodwin (1997), que « l'acte de voir se développe » (p. 147) dans les mouvements occasionnés par les pratiques interactionnelles des membres de cette communauté en situations de travail autour de l'objet « charte d'ambiance » (voir Figure 30). Cet objet est saisi, interprété et retravaillé par les professionnels selon les contradictions inhérentes au projet, qui ont été identifiées en partie 4.2.1.1, entre valeur d'usage et valeur d'échange.

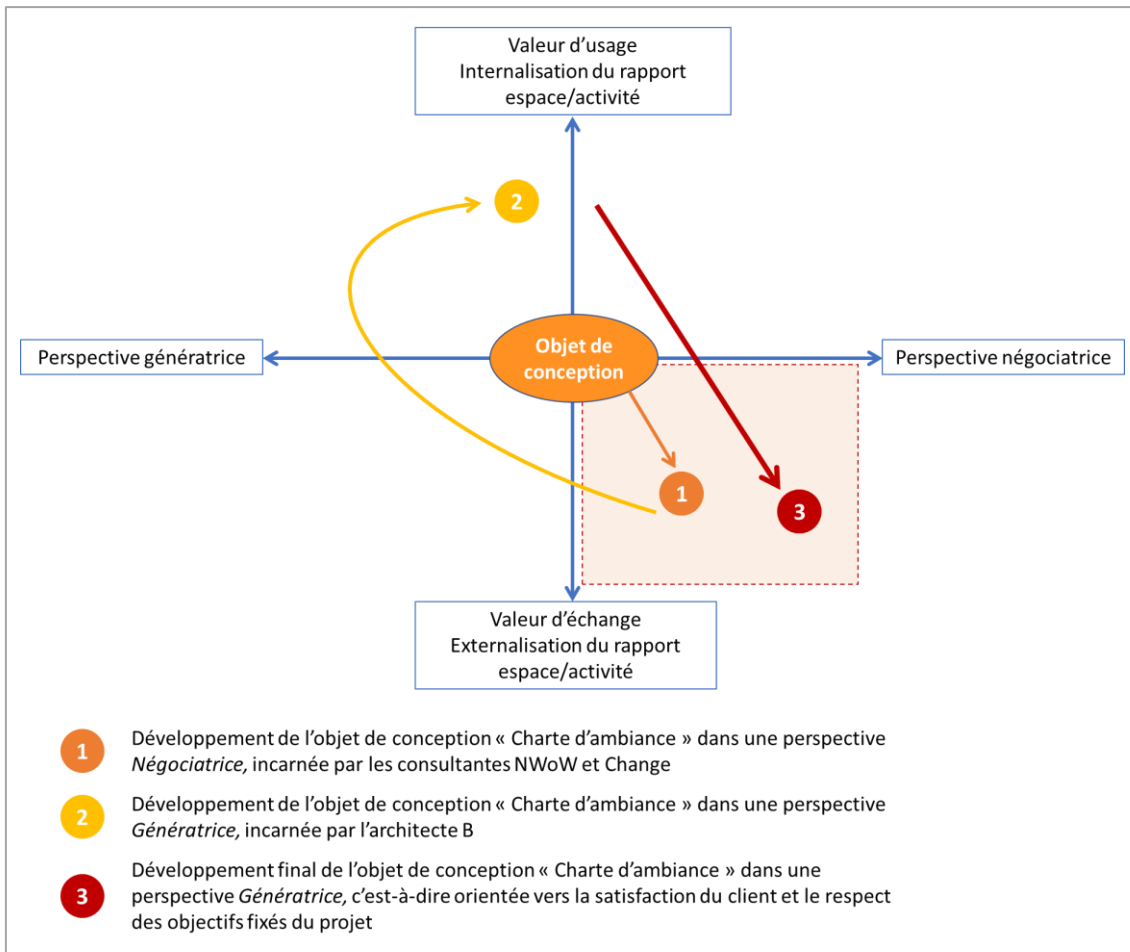


Figure 30: Schéma représentant les axes de développement des concepteurs de l'équipe projet mis en évidence par nos analyses et générateurs de tensions au sein du système d'activité des concepteurs

Mais, pour paraphraser la cheffe de projet A, « *il y a développer et développer quoi* » (voir Figure 24). Dans ce cas, le développement des perspectives professionnelles ne se fait pas dans le sens de l'enrichissement du *regard* des professionnels par la création d'un discours sur le rapport espace et activité (ici par le moyen de la charte d'ambiance), mais vers l'évacuation de ce rapport de la négociation, car source d'insatisfaction pour le client. Ce qui entraîne un mouvement de décorrélation entre l'espace - qui doit représenter et véhiculer les ambitions de transformation du projet -, et l'activité - qui doit épouser les contours de ces transformations -. En somme, nous retrouvons ici des logiques opposées, celle qui consiste à créer des opportunités et des ressources pour penser les espaces en rapport avec l'activité productive qui s'y déroule et celle qui, au contraire, privilégie une orientation gestionnaire et d'optimisation des espaces comme de l'activité.



## Chapitre 5 - L'appropriation des ABW : analyse des processus psychosociaux sous-jacents

Dans la continuité de certains travaux récents (Heddad, 2017a ; Vasquez et Cooren, 2013 ; Yaneva et Guy, 2008 ; Mengis, Nicolini et Gorli, 2016<sup>48</sup>) mais aussi en cohérence avec les approches issues de la psychologie historico-culturelle de l'activité (Engeström, 1987/2014 ; Lave, 1988 ; Vygotski, 1932/2003) développées dans notre cadre théorique, nous partons de l'hypothèse que l'espace de travail n'est pas un contenant neutre qui abrite l'activité productive, mais une composante essentielle d'un processus de développement, celui des sujets et de la fonction psychosociale des collectifs professionnels. Toute situation de changement d'espace se présente donc comme une mise en mouvement de l'activité, révélatrice des arbitrages et choix opérés par les professionnels et à ce titre, génératrice d'une activité psychologique du côté des sujets et de négociations dans les collectifs de travail. Elle participe donc à reconfigurer les rapports au travail, tant sur le plan psychologique que psychosocial (Ianeva, Ciobanu et Vacherand-revel, 2017 ; Ianeva et al., 2021). Or, nous avons fait le constat que les environnements de travail ABW intègrent une certaine vision ou définition de l'activité, qui doit s'organiser selon les principes de flexibilité et de mobilité par la mobilisation d'une série de ressources *adaptées* à l'activité.

Dans ce contexte, notre objectif est d'interroger et de rendre compte *de l'appropriation des ABW par leurs utilisateurs dans une perspective située*, que nous définissons comme un processus que nous situons à l'intermédiaire entre l'espace des sujets agissants et leurs pratiques situées de travail. Il s'agit alors d'identifier les modalités d'ancrage de l'action dans l'espace, pour comprendre, d'une part, comment les acteurs structurent et réorganisent le cadre physique de leur action, l'*arena*, par leurs pratiques situées ; et la manière dont ils agissent sur ce « donné » et le mobilisent en situation pour outiller leur action. D'autre part, nous cherchons à éclairer comment, en retour, ces pratiques situées façonnent l'expérience subjective des professionnels.

---

<sup>48</sup> Sans présenter une cohérence théorique d'ensemble, ces travaux partagent l'idée que l'espace ou le bâtiment n'est pas un contenant statique mais est à (re)penser comme partie intégrante d'un processus.

## 5.1. Description des terrains mobilisés et des actions de recherche menées

Dans l'objectif d'explorer les modalités d'appropriation des espaces ABW comme une activité subjective d'élaboration du rapport entre espace et activité, nous sommes intervenues auprès de deux organisations, dont les environnements de travail ont été conçus par Colliers : **IT**, la filiale digitale d'un groupe industriel français (Lai et al., 2020 ; 2021b), et **Monetik**, une entreprise de monétique bancaire.

### 5.1.1. Contexte d'intervention dans l'entreprise IT et démarche méthodologique

#### 5.1.1.1. Le passage d'une organisation « A » en environnement de travail ABW et objectifs

Notre premier terrain s'inscrit dans le cadre d'un Observatoire réalisé au sein d'une filiale informatique d'un groupe industriel énergétique français que nous nommons **IT**.

En 2014, les baux des deux bâtiments occupés par cette filiale informatique arrivent à échéance. La direction décide alors d'optimiser son organisation foncière en lançant un projet de regroupement de ses deux bâtiments sur un même site. Elle sollicite alors une entreprise de conseil en immobilier, Colliers, pour assurer le réaménagement de ce site en environnement de travail ABW dans le cadre d'une mission complète, du cadrage jusqu'à la livraison du bâtiment fini en 2015. En parallèle, IT lance la mise en place d'une charte de télétravail dans l'objectif d'appuyer le roulement des présences sur le site et de faire évoluer ses modes de travail. Il s'agit alors d'un projet pilote en ABW pour l'entreprise, qui mobilisait 1500 travailleurs pour 1150 postes de travail, sur 1600m<sup>2</sup> dans un environnement de travail ABW, avec un taux de partage de 0,85.

En 2016, soit un an après leur emménagement, Colliers mobilise IT pour réaliser un premier observatoire au sein de ses locaux, dans l'objectif de capitaliser sur ce projet pilote emblématique pour l'entreprise de conseil, de le valoriser auprès de ses clients et de fournir des retours concrets pour définir des propositions d'amélioration des bureaux de IT (Ianeva et al., 2017). Les retours sont alors globalement positifs. Les utilisateurs expriment une bonne satisfaction de leur environnement de travail et valorisent le calme des plateaux, malgré leur

décloisonnement. En effet, une enquête d'occupation réalisée lors de ce premier observatoire révèle un taux d'occupation des espaces plutôt bas, de 42,6%.

Engagé dans une démarche Qualité de Vie au Travail depuis 2017, IT réalise une série d'actions pour améliorer les conditions de travail ainsi que la performance globale de l'entreprise. Dans cet objectif, la responsable Qualité de Vie au Travail (QVT) de IT sollicite de nouveau Colliers pour réaliser un deuxième Observatoire en 2018. Ses observations personnelles font alors l'état de dégradation de la propreté des plateaux, de la territorialité<sup>49</sup> très marquée de certaines équipes, de la faible mobilité des personnes dans les différents espaces et d'un manque de respect des règles d'usage déployées chez IT et définies lors du projet. Sa demande initiale était orientée vers la réalisation d'un retour d'expérience pour comprendre comment les espaces de IT sont utilisés et pour identifier les écarts d'usage et de comportement par rapport aux bonnes pratiques, dans l'objectif de mettre en place des solutions pour mieux les faire respecter et donc faire *mieux* fonctionner les espaces. Sa demande était donc fortement orientée par la mobilisation des bonnes pratiques et de leur respect comme levier de performance des espaces. C'est sur la base de cette demande initiale que nous sommes intervenues sur ce terrain.

### **5.1.1.2. L'aménagement et les principes de fonctionnement du site A**

Depuis 2017, IT a connu une série de réaménagements : réduction des prestataires et restitution d'un étage et demi. Au moment de notre intervention, l'organisation était donc constituée de 1100 salariés pour 728 postes de travail répartis sur 2,5 étages. Le taux de partage de leurs ABW était donc réduit par rapport au projet initial, passant de 0,85 à 0,68. Nous avons ensuite appris que le taux de partage était calculé différemment selon le statut des travailleurs de l'organisation : il était de 0,8 pour les internes, salariés de la filiale ; et de 0,55 pour les prestataires au forfait.

Au moment de notre observation, le site était alors composé de 2,5 étages organisés sur le même plan-type, décorés chacun selon un code-couleur différent pour faciliter leur identification ainsi que celle des fonctions qui y sont installées. Chaque étage est composé d'un plateau ouvert décloisonné traversé par une circulation qui parcourt tout le plateau, pensée lors de la

---

<sup>49</sup> La *territorialité* fait référence à la faible mobilité des équipes dans les plateaux, ce qui entre en contradiction avec les principes de mobilité qui régissent les ABW, qui sont traduits dans la dénomination « *non-territorial offices* » (Bertier et Cochard, 2021).

conception comme une *promenade*, dont l'objectif est de favoriser les rencontres inter-services et les échanges informels (voir Figure 31). C'est autour de cette promenade que sont disposés les différentes postes et espaces de travail (voir Figure 32).

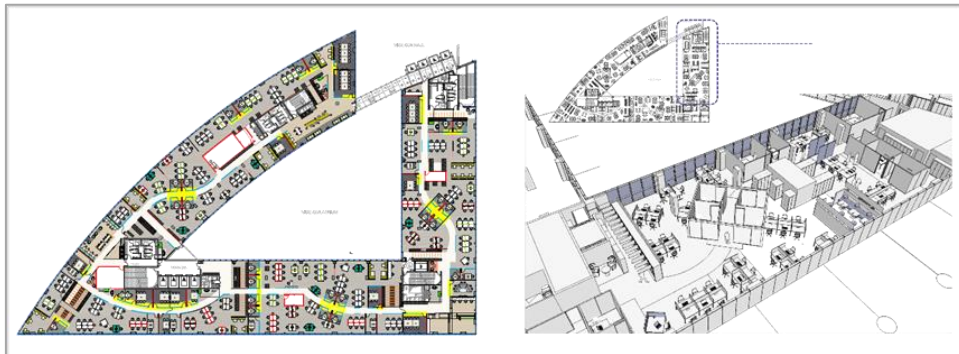
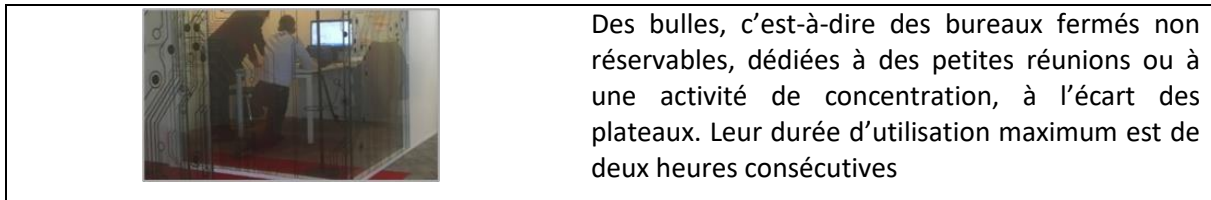


Figure 31: Plateau type de IT (à gauche), focus sur le macrozoning de IT, avec la "promenade" (à droite)

 <p>Un espace convivialité, nommé « Travail Café » avec lavabo, réfrigérateur, machine à café et grand écran. Les repas y sont interdits.</p>	 <p>Des postes « Lounge » ou d'appoint, dédiés au travail individuel de courte durée (par exemple avant une réunion). Les échanges y sont proscrits.</p>
 <p>Des salles de réunion réservables sur Outlook, équipées d'un grand écran et de visio.</p>	 <p>Des postes « Semi-concentration », avec des cloisonnettes, pour se concentrer et d'avoir des échanges « légers ».</p>
 <p>Poste Echange, pour travailler à deux dans les plateaux</p>	 <p>Des postes « Concentration », délimités par des cloisons hautes, pour s'isoler et se concentrer</p>
 <p>Espace créativité, pour travailler de manière « créative »</p>	 <p>Des bench « Echange », de 6 à 8 places, dédiés au travail « collaboratif »</p>



Des bulles, c'est-à-dire des bureaux fermés non réservables, dédiées à des petites réunions ou à une activité de concentration, à l'écart des plateaux. Leur durée d'utilisation maximum est de deux heures consécutives

Figure 32: Liste des typologies d'espaces et de postes de travail disponibles dans les plateaux de IT

Ces espaces de travail fonctionnent selon les principes des ABW : les postes ne sont pas attribués, ils doivent être libérés à la fin de chaque journée (la règle du « *bureau net* » ou « *clean desk* ») et il s'agit d'utiliser les espaces selon le type d'activité qu'on doit y réaliser. Chaque typologie spatiale est donc mutualisée et correspond à un usage qui est régulé selon des règles prescrites, dites « bonnes pratiques » (voir Figure 33), qui sont affichées dans les zones stratégiques des espaces de manière à être facilement visibles (voir Figure 34). Elles sont également rappelées dans les livrets d'accueils distribués aux travailleurs à leur arrivée dans l'organisation.

- « Mon bureau, c'est ton bureau » (pratique du clean desk)
- Je limite toute nuisance sonore
- Je sécurise mes affaires et mes documents à tout moment
- Je respecte notre espace, je signale quand le matériel casse
- Pour trouver ma place, je respecte les règles d'usages associés aux espaces (ex. je travaille seul lorsque je m'installe en « poste Concentration »)

Figure 33: Principes et bonnes pratiques chez IT, telles que formulées dans le livret d'accueil

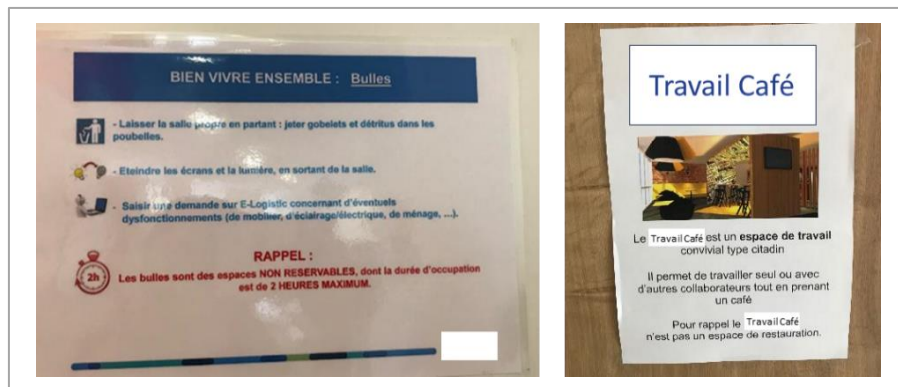


Figure 34: Affichettes rappel des règles à respecter pour l'usage des espaces cités : bulles (à gauche) et Travail Café (à droite)

### 5.1.1.3. Une première phase exploratoire : une vision de l'espace désincarnée

Cet observatoire a démarré par une phase exploratoire, orientée par la volonté, de la part de l'équipe de Colliers dédiée au projet, de produire des connaissances opérationnelles pour les consultants et enrichir l'accompagnement de leurs clients ; et de la part de la responsable QVT de IT, d'enquêter sur les raisons du non-respect des règles d'usage du site.

Cette phase exploratoire était composée de deux temps. En mars 2018, une enquête en ligne a été diffusée auprès de tous les employés et prestataires de la filiale pour les questionner sur leur usage et leur satisfaction des espaces (202 réponses, taux de réponse de 18%). L'analyse de ces données a permis de relever une première contradiction concernant la *bonne* connaissance qu'avaient ou que pensaient avoir les travailleurs de IT des bonnes pratiques en vigueur dans leur environnement de travail, et leur perception de la *mauvaise* connaissance de ces bonnes pratiques par les autres (voir Figure 35).



Figure 35: Extrait d'analyse des résultats de l'enquête en ligne diffusée chez IT

Ce résultat a justifié la réalisation d'une deuxième étape de cet observatoire en avril-mai 2018, axé sur la sensibilisation des travailleurs de IT à l'importance de la connaissance et du respect des bonnes pratiques.

Cette étape était composée de trois sessions présentielle animées par un outil digital (Klaxoon<sup>50</sup>) (51 participants), réalisées au sein des locaux de IT, dans l'espace Travail Café. L'objectif était de solliciter de manière aléatoires les personnes présentes ou de passage dans cet espace pour les amener à travailler ensemble sur leur connaissance et respect des bonnes pratiques mises en place au sein de IT (voir Annexe III).

<sup>50</sup> Klaxoon est une solution en ligne qui permet à un animateur de créer des activités pour animer des réunions et des brainstormings de manière interactive

#### 5.1.1.4. Analyser les usages et les pratiques de l'espace : Les observations en situation

En cohérence avec les éléments de notre état de l'art et de notre problématique, notre objectif était d'élaborer une démarche méthodologique qui traduise une vision davantage processuelle de l'espace, comme un objet qui se construit dans et au travers de l'activité des différents sujets qui l'occupent, afin de comprendre la manière dont ils l'approprient et le font « sien ».

Pour comprendre l'inscription de l'action dans l'espace et son articulation autour de ses différentes modalités, nous avons choisi de réaliser des observations *in situ* des usages et des pratiques, individuelles et collectives, axées sur le suivi d'une équipe. Nous avons donc sollicité la responsable QVT de IT, qui a accepté que nous réalisions 1 journée d'observation par équipe. Elle a ensuite réalisé un mailing à une dizaine de managers sélectionnés ensemble. Après plusieurs relances, trois managers ont répondu favorablement à notre demande (voir Tableau 11). Il est important de noter qu'elle avait insisté pour intégrer une équipe précise dans notre démarche, l'équipe Support, qu'elle a identifié comme ayant des comportements problématiques par rapport aux règles d'usage des ABW.




	Journée observation 1	Journée observation 2	Journée observation 3
Etage	7 <sup>ème</sup> étage 	5 <sup>ème</sup> étage 	4 <sup>ème</sup> étage 
Nom	Equipe Support	Equipe Nouveaux Services	Equipe Commerciaux
Equipe observée	1 manager - 6 membres de son équipe (4 prestataires) → 7 personnes observées sur une équipe de 11 personnes	- 1 manager - 3 membres de son équipe → 5 personnes observées sur une équipe de 30 personnes	- 1 manager - 10 membres de son équipe (10 prestataires) → 11 personnes observées sur une équipe de 25 personnes
Descriptif de l'activité	Faire fonctionner le parc informatique des différentes unités de IT : assurer le suivi et le traitement des tickets d'incidents informatiques, installation d'application.	Développer de nouvelles offres et services informatiques, et les proposer aux unités de IT	Définir les applications qui vont constituer le poste de travail des travailleurs de IT, et assurer le suivi des contrats avec les constructeurs.

Tableau 11: Descriptif des équipes observées chez IT

Nous avons ensuite pris contact par mail avec nos interlocuteurs pour fixer la date des observations. A cette occasion, nous leur demandions de réaliser 30 minutes d'entretien téléphonique pour cadrer le contexte de notre observation, éclaircir pour eux notre démarche

méthodologique, et récolter des premiers éléments sur leur activité pour construire notre grille d'observation. Nous leur demandions également de diffuser ces informations au sein de leur équipe pour préparer notre venue sur le terrain.

Pour appuyer notre intervention, nous avons construit une grille d'observation basée sur le recueil d'observables dans l'espace, dans une logique de minute par minute (voir Annexe IV). Il s'agissait alors de définir la zone à observer, et de noter en papier/crayon les éléments et actions observées et les personnes associées : *nature du poste et de l'espace utilisé, nature de l'activité en cours (solo ou collaborative), posture, déplacements, interactions et interlocuteurs, outils utilisés, difficultés rencontrées dans l'usage/dans l'activité, signes d'irritation/d'inconfort.*

Nos observations papier/crayon étaient appuyées, quand le contexte le permettait, de relances inspirées de la méthode du parcours commenté (Raulet-Croset et al., 2013 ; Thibaud, 2001, Ianeva et al., 2017). A la fin de la journée, nous réalisons un court entretien de 30 minutes avec le manager de l'équipe observée pour éclaircir les éléments qui nous avaient questionnés au cours de la journée, recueillir ses impressions sur la journée qui venait de s'écouler et noter ses remarques supplémentaires. Nous avons en tout réalisé 3 journées d'observations (voir Tableau 11), de 9h30 à 18h.

#### **5.1.1.5. Faire émerger le vécu de l'espace et l'expérience de son appropriation : les entretiens explicatifs**

Dans un second temps, nous avons approfondi les données recueillies lors des observations par la réalisation d'une série de deux entretiens semi-directifs auprès de trois personnes qui se sont portées volontaires. Lors des observations, nous avons saisi la manière dont les utilisateurs « pratiquent » leur espace de travail dans un contexte donné. Les entretiens avaient donc pour but d'approfondir notre compréhension des enjeux personnels associés à l'espace en lien avec leurs logiques d'action.

Dans cet objectif, nous avons construit une grille d'entretien semi-directifs avec des relances inspirées de l'entretien d'explicitation de Vermersch (2000). Cette méthodologie d'entretien constitue « une aide à la prise de conscience pour passer de l'implicite de son propre vécu à son explicitation » (p. 271). Cette méthode permet de mettre le sujet en évocation de la situation qu'il a vécue, en l'amenant progressivement, avec un questionnement adapté, à en retrouver le



contexte sensoriel. Notre but était de réellement pousser les personnes à faire le lien entre leurs actions et le rôle des espaces de travail dans lesquels elles évoluent (voir Tableau 12 pour un exemple de question/relances). Quant à la structure de notre guide d'entretien, elle était construite autour des dimensions de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2017) (voir Annexe V).

<p><b>Comment les environnements dynamiques<sup>51</sup> ont affecté l'organisation de votre activité ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>L'organisation de votre propre travail</u> : espaces +/- contraignants sur le travail, activité plus flexible, plus souple, plus de marge de manœuvre, <i>charge de travail</i></li> <li>- <u>Evolution de la nature des tâches à effectuer</u>, un nombre, fréquence, parallèle, complexité, difficulté, qualité et intérêt (plus ou moins valorisantes, intéressantes, stimulantes ? Lesquelles ?)</li> <li>- <u>Evolution sur les modalités de travail</u> ? rythme, rapidité, disponibilité, immédiateté,</li> <li>- <u>Evolution sur la gestion de l'activité</u> : +/- de tâches, multitâche, interruptions, réorganisations incessantes du travail <b>vs</b> pauses, réflexion.</li> <li>- <u>Evolution sur le niveau de concentration et de vigilance exigé</u></li> <li>- <u>Evolution sur les liens entre vie au travail et hors travail</u></li> </ul>
---

Tableau 12: Exemple de question extrait du guide d'entretien semi-directif pour IT

Pour conclure l'entretien, nous nous sommes inspirées de la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour inviter les participants à « réfléchir rétrospectivement aux événements qui ont eu un impact important sur le résultat final de leur activité » (Lallemand et al., 2016, p. 177). Nous demandions donc aux participants de nous raconter un événement de leur vie professionnelle en lien avec leur espace de travail, en explicitant leurs actions et affects associés :

*« Pouvez-vous me décrire un événement significatif, dont vous vous souvenez et important à vos yeux, lié à la vie et au travail en environnement dynamique ? Que s'est-t-il passé ? Comment avez-vous réagi ? Qu'avez-vous pensé ? Ressenti ? Quels effets sur votre activité ? Sur votre utilisation des espaces ? »*

En tout, 5 entretiens ont été réalisés avec des travailleurs de IT qui avaient tous connu le changement en ABW en 2015, d'une durée en moyenne de 1h30 (voir Tableau 13).

---

<sup>51</sup> Intitulé des ABW chez IT.

Sujet	Fonction	Sexe	Age	Etudes	Entretien 1	Entretien 2
GR	Manager Support interne	H	43	Bac +5	X	X
GP	Opérateur Support interne	H	32	Bac +5	X	X
MK	Opérateur Support prestataire	H	53	Bac +5	X	X
YM	Manager Nouveaux services interne	H	40	Bac +5	X	/
VB	Manager Offre de travail interne	H	35	Bac +5	X	/

Tableau 13: Descriptif des sujets impliqués dans la phase d'entretien chez IT

Nous avons ensuite proposé à nos enquêtés un deuxième entretien dans l'objectif d'approfondir l'explicitations des dimensions de l'acceptation, à partir de la méthode de *l'autoconfrontation explicite* (Cahour et al., 2018) sur la base d'éléments issus des observations (voir Annexe VI). Trois de nos interviewés se sont portés volontaires pour ce deuxième entretien. Associant deux méthodes distinctes, l'entretien d'explicitation et l'entretien d'autoconfrontation, cette technique représente « une aide à la prise de conscience pour passer de l'implicite de son propre vécu à son explicitation » (Vermersch, 2000, p. 271). L'emploi de ces entretiens « resituants » doit « favoriser mais non pas forcer le ressouvenir de la situation, et [...] questionner sans induire les différentes facettes de l'expérience subjective située, soit ses aspects corporels et émotionnels, cognitifs (e.g. hypothèses, évaluations, intentions), socio-relationnels, et ce qui est de l'ordre de l'action » (Cahour et al., 2018, p. 237).

Concrètement, on demandait aux sujets de réagir sur des photos que nous leur avions demandé de réaliser en amont de l'entretien. Ces photos devaient représenter des éléments pertinents pour eux de leur espace de travail. En mettant l'accent sur des situations spécifiques de travail, nous encourageons les interviewés à considérer cette situation pour en donner leur lecture ou relecture. Cela permettait notamment à l'acteur de sélectionner lui-même les éléments pertinents dans le cadre défini. Dans la mesure où le sujet se trouve en situation de construire des traces de son activité dans l'espace, cette méthodologie constitue une piste intéressante pour saisir les dynamiques de réorganisation de l'*arena*.

Observations	Entretien n°1 et n°2
- Réalisation des scénarios d'activité permettant de visualiser les principaux déplacements et interactions à l'œuvre au sein des espaces	- Retranscription des deux entretiens réalisés - Analyse thématique du contenu des discours en distinguant les quatre dimensions de l'acceptation située : réalisation de grilles d'analyse

Tableau 14: Méthode d'analyse des données issues de IT

La retranscription des données verbales et visuelles obtenues lors de notre démarche méthodologique nous a permis de constituer un corpus de données et d'images que nous avons ensuite analysé thématiquement (Bardin, 2013) selon une grille inspirée de l'approche de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2013). Le tableau ci-dessus (voir Tableau 14) résume la démarche que nous avons employée pour l'analyse de nos données.

## 5.1.2. Description du contexte de l'entreprise Monetik et objectifs

### 5.1.2.1. Description du contexte de l'étude et objectifs de recherche

Notre deuxième terrain s'inscrit dans le cadre d'un retour d'expérience réalisé au sein d'une entreprise de monétique et d'informatique bancaire, que nous nommons **Monetik**, installée en Normandie, et qui appartient à un groupe qui dispose de sept sites principaux dispersés dans toute la France. L'activité de Monetik se situe à la rencontre entre les caisses bancaires et les commerçants. Son rôle est d'assurer l'inscription des commerçants au sein de différentes caisses bancaires, de gérer le suivi de leur dossier bancaire, d'assurer la livraison des TPE<sup>52</sup> qui permettent aux commerçants de réaliser leurs transactions financières, et de réaliser la maintenance de ces TPE. Leur activité est donc orientée vers la recherche de la satisfaction client, à la fois des caisses bancaires et des commerçants.

En 2018, le bail des locaux vieillissants de Monetik en Normandie arrive à échéance. En parallèle, le groupe fait le constat d'un turn over important dans ses équipes. Au niveau national, le groupe est également encouragé à mettre en place une série d'actions pour améliorer la satisfaction client et donc le suivi des relations entre les commerçants et leurs caisses bancaires. Le groupe souhaite alors s'orienter vers une organisation par caisse bancaire et non plus par métier. Il décide de lancer un projet de construction d'un nouveau site plus moderne pour accueillir Monetik Normandie et moderniser son image.

Le Directeur Général de Monetik Normandie propose alors de mettre en place un projet de déménagement de son site dans un environnement de travail ABW de type NWoW (New Ways of Working), qui est mobilisé comme un levier pour « attirer de nouveaux talents », « réduire

---

<sup>52</sup> Le TPE ou Terminal de Paiement Electronique désigne les appareils électroniques qui servent à réaliser des transactions financières par le moyen d'une carte de paiement.

*le turn over des équipes* » et « *renforcer la transversalité et le fonctionnement par caisse bancaire* »<sup>53</sup>. Il sollicite le prestataire Colliers pour réaliser et accompagner ce projet, de la conception à l'accompagnement du changement des nouveaux espaces. Il s'agit alors d'un projet pilote pour Monetik, qui a pour ambition finale de reproduire ces modes de fonctionnements sur ses autres sites, mais également pour Colliers puisqu'il s'agissait alors de la première fois où des plateaux de centre d'appel allaient être installées dans un environnement de travail ABW.

Nous avons approché cette entreprise par l'intermédiaire de la consultante Workplace/NWoW du projet pour proposer une démarche R&D, inscrite dans une double orientation :

- Réaliser un retour d'expérience sur l'efficacité du nouvel environnement de travail et sur sa capacité à atteindre ses objectifs de transformation, d'efficacité, d'attractivité et de productivité. Il s'agissait alors de récolter une série d'indicateurs de productivité auprès des différents services de Monetik, avant et après le changement d'espace de travail, dans une logique comparative ;
- Dans une démarche longitudinale, comprendre l'évolution et le développement des modes de travail suite au passage d'un environnement de travail attribué à un environnement ABW, pour définir, *in fine*, les modalités d'appropriation de ces typologies spatiales et leur impact sur l'activité des utilisateurs. Cette démarche était alors axée sur une logique compréhensive, qui impliquait le déploiement de méthodologies qualitatives inspirée du terrain de IT, de type observations (cf. 5.1.1.4) et entretiens re-situants (cf. 5.1.1.5).

Nous avons intégré cette démarche en décembre 2019, au début de la phase de contractant général (construction du nouveau site) et au cours de la phase d'accompagnement au changement avant le déménagement final prévu initialement en mars 2020. Or, la crise sanitaire arrivée au printemps 2020 a fortement perturbé à la fois le déroulement du projet et son planning (déménagement reporté en août 2020), ainsi que les activités et les modes de travail de Monetik.

Lors de cette crise, les équipes de Monetik ont connu une baisse brutale de leur activité en raison des confinements et de la fermeture des commerces, des périodes de chômage technique, puis une reprise brutale de l'activité lors de leur réouverture, le tout dans un contexte de

---

<sup>53</sup> Extraits de documents internes de Monetik.

télétravail contraint. Le retour de ces équipes au bureau s'est ensuite fait de manière progressive, avec la mise en place d'une série de contraintes sanitaires, et notamment le respect d'un taux de remplissage des locaux de 50% pour respecter les distanciations sociales. Notre démarche initiale comparative et longitudinale était donc compromise du fait de ces fluctuations d'activité et de la pression que les managers ont vécues à cette période, qui les rendait peu sollicitables à notre démarche de recherche.

Le déménagement dans les nouveaux locaux s'est finalement déroulé en septembre 2020. Un an après, en novembre 2021, nous avons de nouveau approché le Directeur Général de Monetik, pour négocier les conditions d'une relance de cette démarche R&D, dans un contexte encore contraint, où les plateaux de Monetik devaient être occupés à 50% pour des raisons sanitaires. Il nous a autorisé à recontacter les managers rencontrés en février 2020 à la condition de ne pas perturber leur activité ni celle de leurs équipes.

#### **5.1.2.2. Description des environnements de travail ABW chez Monetik**

Le site ABW de Monetik se compose d'un rez-de-chaussée et de 3 étages, structurés autour du modèle du « Village », qui organise les flux de circulation dans le bâtiment. Le rez-de-chaussée est dédié à l'accueil, à un espace de visite pour le client, aux services utilisateurs et à une diversité de salles de réunions réservables. Au premier étage, se trouve un « cœur de village », défini comme la zone d'interaction et de rencontre de Monetik, où on peut retrouver différents espaces de pause, les machines à café et l'espace restauration. Différents plateaux de travail sont disposés autour du « cœur de village » (voir Figure 36). Le 2<sup>ème</sup> étage est constitué d'un plateau de travail et de grandes salles de réunions.

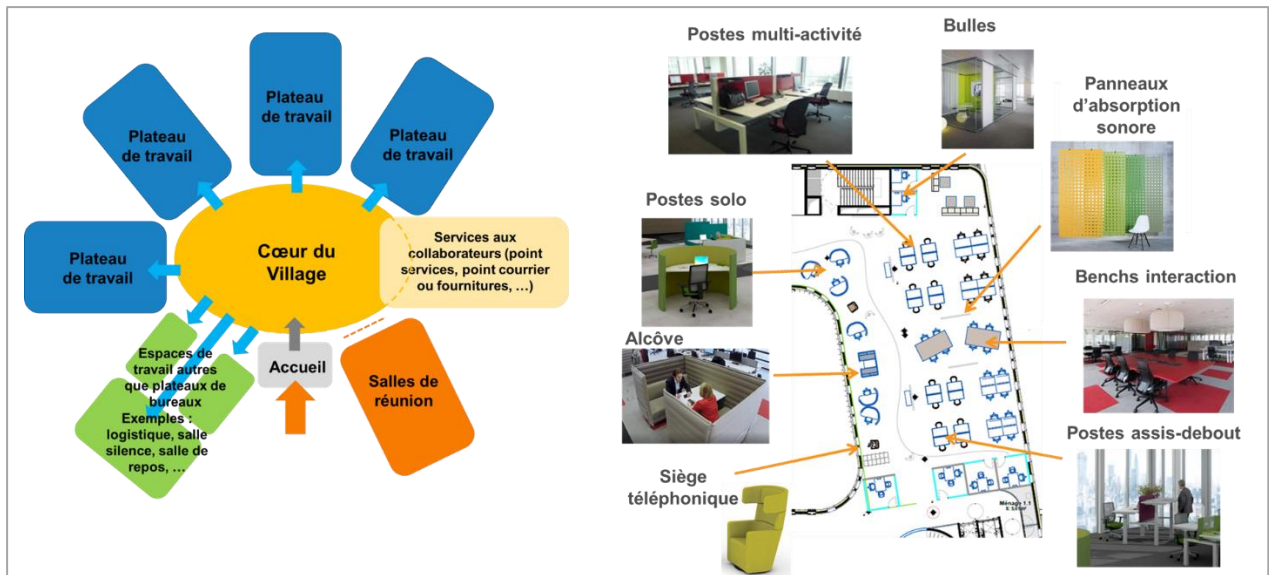


Figure 36: (à gauche) structure d'organisation des environnements ABW chez Monetik - le modèle du village – (à droite) diversité de postes dans les plateaux de travail

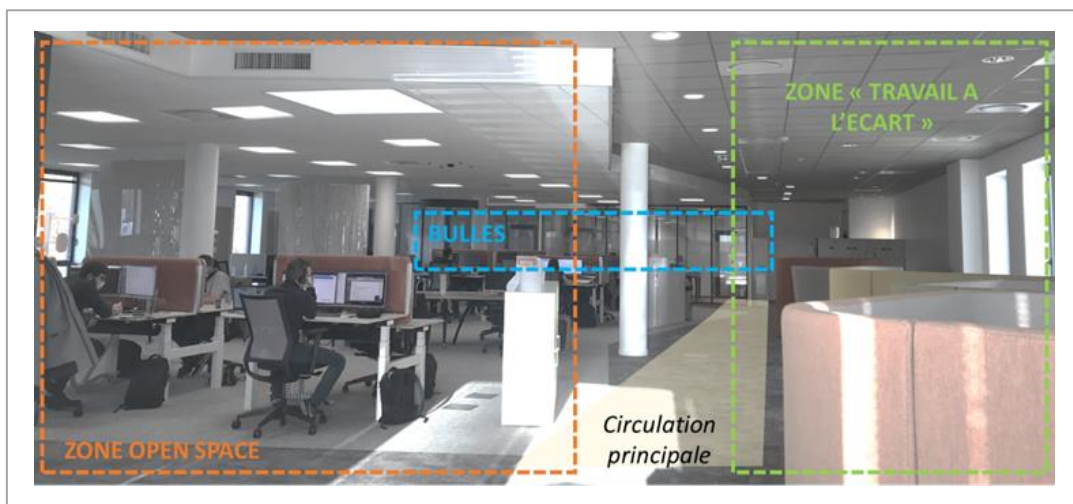


Figure 37: Organisation d'un plateau de travail chez Monetik

Les plateaux de travail ont été pensés pour pouvoir accueillir les deux principales configurations d'activité de Monetik (administratif et centre d'appel), et pour pouvoir rassembler les responsables d'équipe, les managers de proximité et les techniciens sur le même plateau. Le plateau est donc organisé en deux zones principales (voir Figure 37), une zone « Open space » et une zone « Travail à l'écart », réparties de deux côtés d'une circulation principale qui permet, au bout des plateaux, d'accéder aux bulles.

L'usage de ces environnements de travail est régulé par une charte de bonnes pratiques définies par les managers de proximité et les responsables d'équipe lors des ateliers d'accompagnement au changement (voir Figure 38).

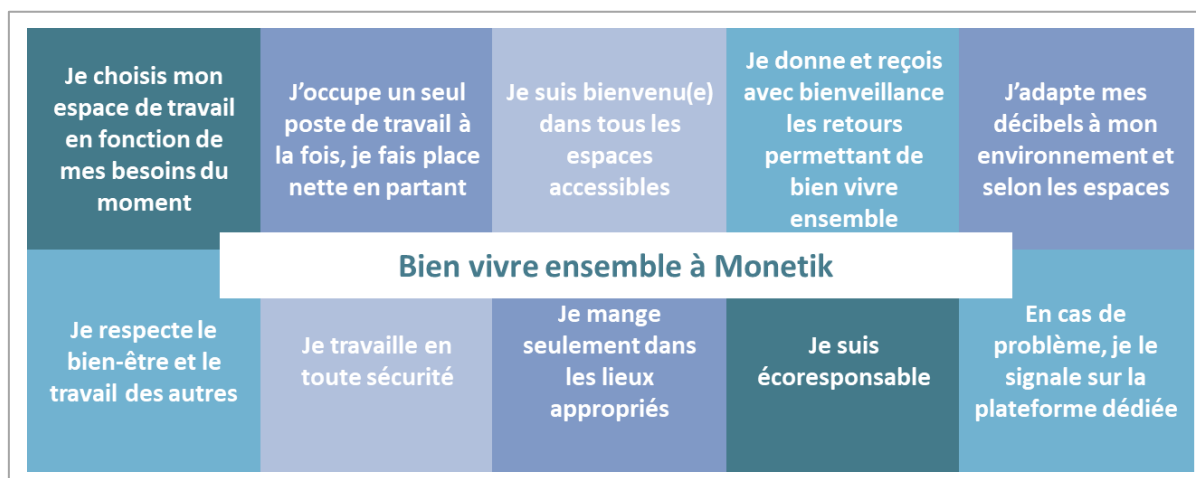


Figure 38: Descriptif des règles d'usage mises en place chez Monetik

### 5.1.2.3. Démarche méthodologique déployée chez Monétik

Nous avons négocié cinq jours de présence auprès de cinq équipes de Monetik, que nous avons pu rencontrer une première fois en février 2020, dans l'objectif de réaliser une journée d'observation au sein de chacune d'entre elle : l'équipe ATT, l'équipe ADV, l'équipe DSI, l'équipe EDI, et l'équipe Services Généraux. Ces observations devaient se réaliser sur une semaine, du lundi au vendredi. Mais en raison d'un cas contact déclaré le mercredi, le télétravail obligatoire a été instauré sur le reste de la semaine. Au final, nous n'avons pu observer que 3 équipes (ATT, ADV et DSI). Le responsable des Services Généraux et la manager de EDI ont quand même accepté de nous accorder un entretien téléphonique de 30 minutes.

Equipe observée	DSI – Direction Sécurité Informatique	ATT – plateau de centre d'appel	ADV – Suivi des dossiers commerçants
Etage	Rez-de-chaussée	1 <sup>er</sup> étage	1 <sup>er</sup> étage
Sujets observés	- Un manager - 2 techniciens	- Une responsable de plateau - Un manager de proximité - 5 techniciens	- Un manager de proximité - 6 techniciens
Descriptif de l'activité	Assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure	Gérer les incidents des commerçants avec leur TPE.	Assurer le suivi des commerçants dans Monetik et la cohérence

	numérique du site et traiter les incidents.		de leur dossier avec les Caisses Bancaires.
<b>Pages de notes</b>	25 pages	28 pages	26 pages

Tableau 15: Descriptif des équipes observées chez Monetik

Notre objectif était de tirer parti de ces conditions de recherche précaires dans l'objectif d'identifier les traces de l'appropriation du nouvel environnement de travail. Une étude préliminaire des documents du projet de Monetik, plusieurs visites du site et un travail d'appui aux équipes d'accompagnement au changement du projet nous ont aidé à avoir une première appréhension de ce terrain qui a participé à outiller notre regard sur les problématiques spécifiques aux métiers de Monetik liées à l'espace. Comme l'enregistrement vidéo n'a pas été autorisé en raison de la confidentialité des sujets traités (données bancaires), nous avons choisi de procéder à des observations en minute par minute de situations identifiées dans l'espace comme pertinentes pour notre recherche (voir Annexe VII) : réunions dans les plateaux, traitement d'incident, observation des déplacements des personnes et des artefacts utilisés et modalités d'usage, interactions et types d'interactions... Concrètement, nos interlocuteurs venaient nous chercher à l'accueil du site en début de journée. Nous prenions ensuite un temps d'échange autour d'un café, ce qui nous offrait une opportunité pour identifier des situations potentielles à observer, et nous entamions la journée d'observation en nous positionnant à proximité du manager pour la matinée (si celui-ci était positionné dans les plateaux de travail). Nous changions ensuite de positionnement après la pause de midi. Nous réalisions nos prises de note en papier-crayon sur un carnet A5 pour pouvoir facilement dessiner et schématiser des configurations de postes (voir Figure 39).

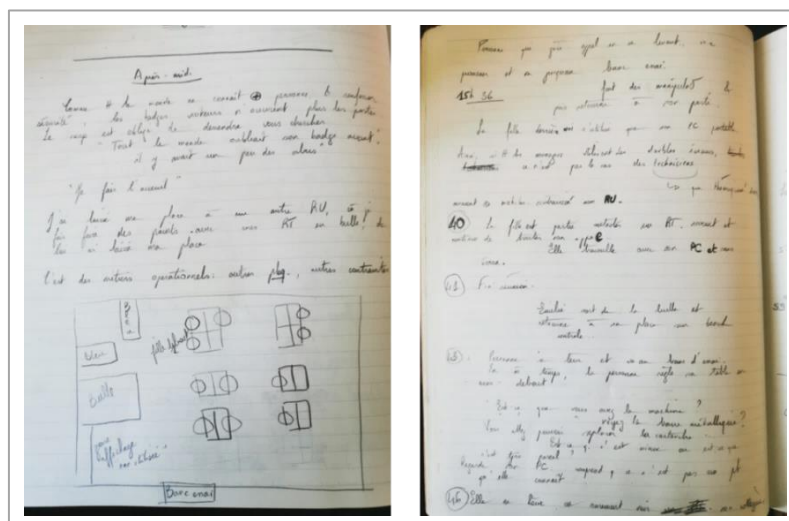


Figure 39: Extrait de carnet de prise de note en papier-crayon et minute par minute chez Monetik



Selon les contextes et par opportunisme méthodologique (Girin, 1989), nous identifions également des personnes dans les plateaux susceptibles de nous accorder un peu de temps pour un entretien semi-directif d'une demi-heure à une heure enregistré. Ces entretiens étaient construits sur la base d'une courte grille thématique (évolution de l'activité avec/après crise, le retour au bureau, impact et développement de l'activité, relation avec le collectif, modalités d'interaction, choix des postes, perception du nouvel environnement de travail, incidents), avec des relances inspirées de l'entretien re-situant (voir Annexe VIII). Leur objectif était de relancer les sujets sur des observations faites dans les plateaux, et donc d'aider à la mise en sens de nos observations. Nous en avons en tout réalisé huit (voir Tableau 16).

Ce cadre méthodologique précaire repose sur une logique d'optimisation de notre présence réduite sur le terrain et sur le besoin de ménager la sollicitation des participants à notre recherche. Cependant, il s'est révélé exigeant en termes d'attention à la diversité des situations dont nous pouvions être témoins, et nous a encouragé, en situation, à faire des choix qui ont participé à outiller notre regard et à questionner nos choix pour les mettre en parallèle avec nos objectifs de recherche.

Statut des interviewés	Modalité d'entretien	Durée	Statut des interviewés	Modalité d'entretien	Durée
Manager EDI	Téléphonique	25 min	Technicienne ADV	A son poste	45 min
Manager Services généraux	Téléphonique	30 min	Manager DSI	A son poste	55 min
Responsable de plateau ADV	A son poste	50 min	Technicien DSI 1	A son poste	20 min
Manager ADV	A son poste	30 min	Technicien DSI 2	A son poste	15 min

*Tableau 16: Descriptif des sujets interviewés chez Monetik*

Nous avons ensuite réorganisé nos prises de note autour de la construction de cas pertinents. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits et analysés thématiquement sur la même méthodologie que le terrain IT (cf. 5.1.1.5).

## 5.2. Présentation des résultats

Dans cette partie, nous exposons les résultats obtenus sur les deux terrains introduits de manière à rendre compte du processus d'appropriation des caractéristiques des ABW, à travers l'analyse des pratiques situées de travail des utilisateurs mises en lien avec leur milieu physique de réalisation. La première partie de nos résultats s'intéresse à la manière dont la place et le poste

que l'on occupe dans un ABW, individuellement et collectivement, relève d'une réinterprétation des principes de fonctionnement des ABW pour les rendre pertinents pour son action (cf. 5.2.1). Ensuite, nous montrons la manière dont les ressources spatiales des ABW constituent des indices saisis et interprétés par les utilisateurs en situation de travail qui médiatisent leur ancrage dans la situation (cf. 5.2.2). Enfin, nous interrogerons la manière dont ces modalités spatiales sont saisies par les sujets au niveau de leur subjectivité (cf. 5.2.3).

## 5.2.1. Choisir sa place selon l'activité : réinterpréter l'espace et ses règles d'usage

### 5.2.1.1. La zone d'ancrage des équipes : reproduction des modes de fonctionnements en « attribué »

Les bureaux des deux terrains (Monetik et IT) où nous sommes intervenues sont conçus sur la base de plans-type, déclinés sur l'ensemble du bâtiment. Les équipes y sont positionnées selon les logiques de *macrozoning* définies lors de la conception des bureaux, c'est-à-dire en trouvant un équilibre entre les modes de fonctionnements des équipes, leurs besoins en termes de proximité, et selon les contraintes architecturales des plateaux. Mais ces logiques d'ancrage dans les plateaux sont mises en tension avec les objectifs de mobilité et de transversalité entre services de ces projets.

Chez **Monetik**, les équipes ont été positionnées selon les zones d'ancrages du macrozoning. C'est le cas par exemple, des équipes BOA et ADV. L'équipe BOA gère la partie bancaire de la création des dossiers client : ils saisissent leurs données et les inscrivent dans leurs caisses bancaires. Ils transfèrent ensuite ces données à l'ADV qui crée le dossier client pour Monetik, leur affecte le matériel demandé (TPE<sup>54</sup>) et se charge du service après-vente. La proximité entre ces deux équipes est donc forte et suit la circulation de création des dossiers client, de leur caisse bancaire jusqu'à Monetik. Ces deux équipes étaient auparavant positionnés dans deux plateaux voisins séparés par une paroi et une porte. Dans le nouvel environnement de travail ABW, elles ont été positionnées sur un même plateau ouvert. L'objectif est alors de renforcer la transversalité et les échanges entre les deux équipes. Un an après le déménagement, les techniciens et les managers observent une reproduction des logiques spatiales de leurs anciens

---

<sup>54</sup> Terminal de Paiement Electronique.

bureaux (voir Figure 40). L'équipe BOA s'est *ancrée* à l'entrée du plateau, l'équipe ADV s'est *ancrée* quant à elle au bout du plateau, avec une faible porosité entre les deux :

*« Je vois pas de différence entre les plateaux d'avant et où on était. [...] T'as à l'entrée l'ADV et puis la BOA. C'est resté comme [avant]. On est resté par entité. Après c'est pratique, on est côte à côte. [...] C'est bizarre hein ? [...] Tu te rends compte qu'on est resté au même principe qu'avant »* (Opératrice ADV, Monetik)

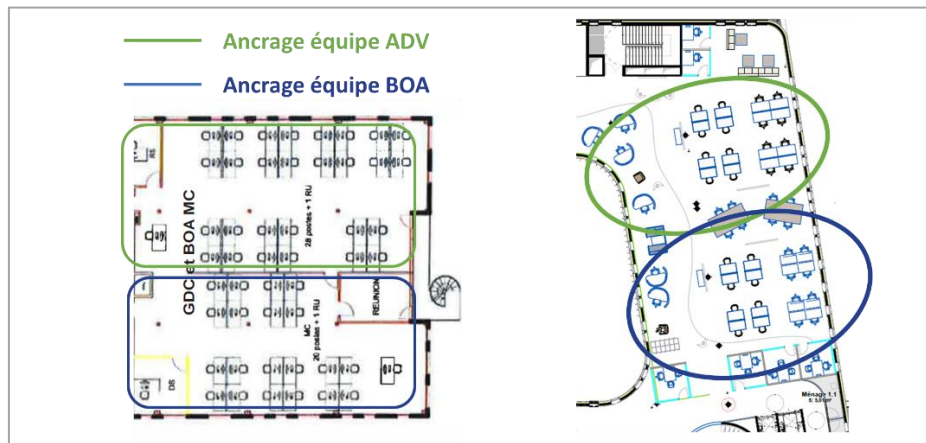


Figure 40: Positionnement des équipes ADV et BOA de Monetik sur le plateau en environnement de travail attribué (à gauche) et sur le plateau en ABW (à droite)

Dans les **plateaux de IT**, plus anciens, le macrozoning a été modifié plusieurs fois en raison de multiples réorganisations et de la restitution d'un étage et demi, qui a poussé certaines équipes à s'installer dans des plateaux déjà occupés. C'est le cas par exemple de l'équipe Support de IT, qui s'est installée sur un *Bench Concentration* de six postes : *« Les espaces pour les équipes étaient réservés, ici c'est le seul espace ou on pouvait être ensemble »* (extrait carnet d'observation). Ils ont ainsi positionné leur équipe dans le plateau en privilégiant le fait de rester ensemble par rapport à la fonctionnalité initiale de l'espace, qui est la concentration : *« c'est pas bien pratique, mais on moins on est ensemble »* (extrait carnet d'observation). En effet, cette équipe traite des tickets d'incident informatique pour le groupe IT qui arrivent sur leur logiciel interne. Ils travaillent souvent en interaction les uns avec les autres, sur leurs pc, pour partager leurs pratiques et leurs expériences sur la diversité des incidents informatiques qu'ils traitent :

*« Moi souvent quand mes collègues ils ont, quand on voit un de nos collègues qui prend du temps sur un incident, [...] on va le voir. Tu es sur quoi ? Mailis souvent elle vient me voir aussi. Elle me dit tu es [...] sur quel problème ? Et elle me dit, 'Ah oui, j'ai déjà rencontré ce problème, attends je vais regarder moi aussi de mon côté [...]. Est-ce que tu peux vérifier certaines choses*

*auxquelles moi j'aurais pas pensé quoi. Que je lui donne un coup de main, je lui dis vas-y hop je fais des tests je fais des recherches et on essaie de faire avancer le truc. On fait ça souvent » (MK, 1, IT)*

Nous voyons sur la photo suivante deux membres de cette équipe qui se sont installés à un poste Concentration avec leurs deux pc (voir Figure 41). Nous constatons alors la surcharge des câbles et des connectiques (cable de sécurité, chargement, souris avec fil, connectique à l'écran) qui occupe le poste, ainsi que la posture non ergonomique dans laquelle ils vont travailler pendant l'après-midi. Nous remarquons qu'un poste « Echange », adapté à la typologie d'activité qu'ils sont en train de réaliser, « *activité collaborative à deux* », est pourtant disponible un peu plus loin.

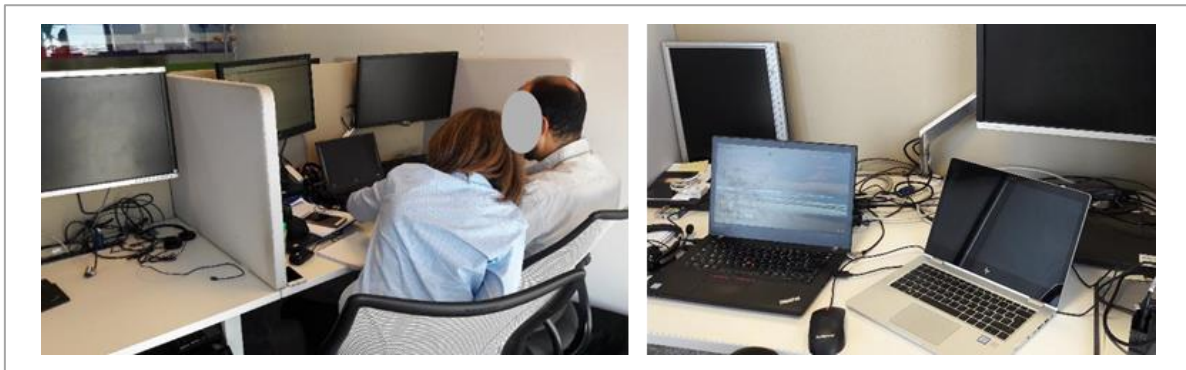


Figure 41: Deux travailleurs de l'équipe Support de IT installés à un poste Concentration (à gauche), configurations de leurs pc (à droite)

Une autre situation au sein de cette équipe, décrite dans nos notes d'observation, montre comment l'aménagement spatial de ce *bench*, avec des cloisons hautes, participe à l'articulation des interactions au sein de cette équipe :

*« L'opérateur (1) entre en communication téléphonique avec un sujet de IT suite à l'arrivée d'un ticket incident. La conversation commence à durer et le problème semble être compliqué. Nous voyons son collègue installé en face (2) qui lève la tête par-dessus la cloison et qui lui donne une indication pour résoudre le problème. (1) semble alors hocher la tête tout en regardant son écran, comme pour signifier qu'il a entendu son collègue (2). Mais (2) semble ne pas avoir vu ce geste, il se lève et répète sa remarque plus fort. Voyant que son collègue (1) ne répond pas, et même qu'il hausse le volume de sa communication, (2) se rassoit. Quelques instants après, (1) raccroche. Il pose alors son casque et se lève de son poste pour regarder son collègue (1). Il indique alors à (1) qu'il avait identifié le problème et qu'il n'avait pas besoin de son aide, et que (2) n'avait donc pas besoin de crier, sur le ton de l'humour » (notes de carnet d'observation).*

Cette situation nous montre à quel point les actions des personnes installées sur ce bench sont distribuées dans l'espace. Les différents membres de cette équipe sont en effet mutuellement attentifs et réceptifs aux signaux de leur activité (Grosjean, 2005). Le sujet (2) était ainsi prêt à intervenir pour aider (1) en cas de besoin. Mais les cloisons des postes Concentration ont réarticulé et ainsi redéfini les natures de leurs interventions, en constituant une barrière qui a empêché (1) et (2) de rendre leurs actions mutuellement significatives. Cet exemple montre que la nécessité (perçue ?) de s'installer à proximité de son équipe supplante la configuration spatiale, qui n'est pas optimale pour la nature de leurs échanges. Lors de leur installation, ils avaient d'ailleurs essayé d'enlever ces cloisons afin de rendre ce bench plus *adapté* à leurs pratiques, mais la direction immobilière s'est opposée à cette modification des postes : « *Au début on avait essayé d'enlever les cloisonnettes. Maintenant on s'est habitué, ça me dérange plus de me lever pour aller voir mon collègue d'en face* » (GP, IT)

L'espace et ses aménagements participent donc à redéfinir les situations et remodulent l'intelligibilité des actions mutuelles adressées aux autres. Les usages et les pratiques de travail ne se construisent donc pas selon les fonctionnalités anticipées du poste, mais selon une lecture qui amène les sujets à projeter sur les diverses typologies un ensemble de possibles, hiérarchisés selon leur pertinence par rapport à la situation. Un plateau ouvert est donc saisi comme une opportunité pour se retrouver en équipe, surtout après une période de confinement qui a entraîné l'éloignement des équipes chez **Monetik**. Chez **IT**, ce bench Concentration a constitué une opportunité pour cette équipe Support de continuer à exister ensemble, et a donc été reconverti en espace d'équipe. La responsable QVT de IT fera d'ailleurs souvent référence à cette équipe au cours de nos échanges informels, qu'elle a identifié dans les plateaux comme étant de mauvais utilisateurs des espaces.

### **5.2.1.2. La territorialisation des équipes autour du manager, par et pour l'activité**

Le rôle du manager est considéré comme fondamental dans les organisations fonctionnant en ABW. Les actions en accompagnement du changement insistent sur « l'exemplarité managériale » comme une condition pour le bon fonctionnement des espaces. Il est donc généralement considéré qu'il serait difficile de faire appliquer les règles d'usage par les opérationnels si leurs managers ne les respectent pas eux-mêmes.

Chez **Monetik**, une responsable de plateau nous indique demander « *régulièrement aux personnes de changer de place, car les places ne sont pas attribuées* ». Elle montre ainsi sa connaissance de la règle ainsi que les efforts qu'elle met en place pour son application et diffusion auprès de ses équipes.

Dans les environnements plus denses de **IT**, le positionnement des équipes fait l'objet d'une série de justifications de la part des managers. Par exemple, certains reprennent l'argument de l'ancrage par zones d'équipes et du manque d'espace pour justifier et ainsi imposer implicitement aux opérationnels de s'installer dans le périmètre de leur équipe :

*« Sur le papier c'est ce qu'on devrait faire maintenant [s'installer partout dans l'étage], comme on est par zone d'équipe, on est très vite limité en type d'espace disponible aussi, en type de poste disponible [...]. Donc je suis pas trop pour ça ou alors faudrait vraiment que tout le monde joue le jeu et aujourd'hui je pense que naturellement, il y a des affinités qui se sont construites au sein même des équipes et sur lesquelles les gens se positionnent. » (VB, IT)*

En opposant ce qui se fait « *sur le papier* » avec ce qu'il en est réellement, ce manager montre qu'il a conscience de ne pas avoir un comportement exemplaire en termes d'usage de l'espace au niveau de son équipe. En indiquant que tout le monde « *ne joue pas le jeu* », il laisse entendre que le respect de la règle officielle est difficile à atteindre dans le contexte actuel, et qu'il n'est pas le seul avec son équipe à la détourner. Dans son discours, c'est sur la base des « *affinités* » qui se sont construites entre ses collaborateurs que se définissent les usages de l'espace. Cet extrait relève donc d'un mouvement de réinterprétation de la règle d'usage des ABW sur le partage des postes, basée non sur la fonctionnalité des espaces mais par une argumentation touchant à la « *nature* » et aux « *habitudes* » des personnes.

Mais l'implantation des équipes dans des mêmes zones d'ancrage apparaît également comme un enjeu directement lié aux besoins de l'activité : « *Quand elles sont ensemble, mes équipes travaillent mieux* » (VB, IT), « *C'est plus facile de bosser avec son équipe à côté quand t'a besoin* » (Manager ATT, Monetik). Par exemple, cet autre manager chez IT décrit la territorialisation de son équipe comme un fait, accepté par les autres occupants du plateau, qui se justifie par leurs modes de travail :

*« Comme on est relativement concentré au même endroit [...] ça facilite la résolution, du moins l'investigation. Et ça va beaucoup plus vite parce que là il y a un échange en direct. C'est quand les équipes sont vraiment concentré au même endroit, tu as plus de facilité en cas de problème à les rameuter que si elles sont éparpillées. » (GP 1, IT).*

Cette pratique de territorialisation devient alors acceptable au sein des équipes concernées, comme chez les personnes qui en sont témoins. Lorsqu'elle est observée chez les autres, elle est également maximisée, « à 300% » (voir commentaire ci-dessous). Elle semble donc être une pratique qui ne va pas de soi, tour à tour justifiée, nuancée, minimisée et par conséquent reconnue comme nécessaire, mais « hors cadre ».

*« Nous on a une équipe support qui est en communication avec les utilisateurs, donc on les a tous mis là, et c'est pratiquement du sédentaire à 300%. Ils sont toujours au même endroit. D'ailleurs personne ne prend leur place. C'est un peu parce qu'ils sont en communication tout le temps. Donc voilà. Dans notre aire il y a des gens « officiellement » sédentarisés. » (GP, 2, IT)*

Nous avons également observé plusieurs situations où la territorialisation des équipes est marquée sur le plateau, par exemple chez **IT**, avec les équipes organisées en management visuel, inspiré des méthodes agiles et du kanban. Cette méthode implique la réalisation d'un tableau qui permet de suivre les avancées d'un projet ainsi que les différentes actions menées et à mener, qui sert ensuite de support pour la réalisation de points en équipe courts et réguliers, généralement en début de journée (voir Figure 42). L'application de ces méthodes incitent à la territorialisation des équipes, comme l'explique ce manager :

*« Là où c'est compliqué, c'est que pour pouvoir faire ça, il faut que toutes les équipes qui bossent autour du projet soient au même endroit, pour voir au moins le management visuel. Et du coup ça « sédentarise » dans la zone une équipe. Parce que forcément ils sont obligés de pas être trop loin de ce panneau-là. [...] ça peut sédentariser un peu l'activité. Ça c'est peut-être l'inconvénient par rapport aux espaces dynamiques [ABW]. Par contre l'avantage que j'y vois moi c'est que c'est visuel et que les autres équipes le voient. [...] Ça donne aussi une bonne image de l'équipe. Une image de dynamisme de l'équipe. » (VB, 1)*

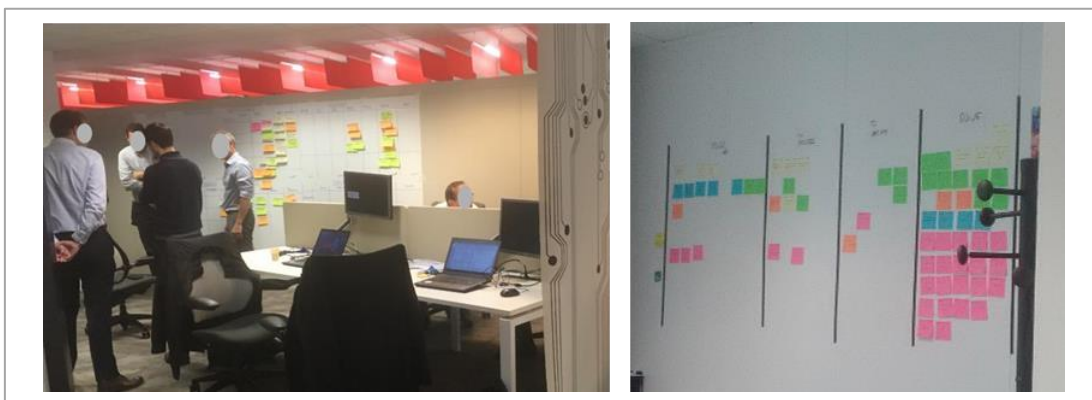


Figure 42: Point de management visuel, à 9h chez IT (à gauche), tableau de management visuel aperçu sur un plateau de IT (à droite)

Autorisée par le management et justifiée dans des logiques de productivité et d'efficacité de l'équipe, cette forme d'ancrage dans l'espace s'oppose à une logique d'optimisation face à un environnement qui se veut lui-même « optimisant ». L'investissement de la zone d'équipe, au-delà de faciliter le fonctionnement en équipe, est également un moyen de s'afficher aux autres et d'exister dans le plateau en tant qu'équipe. La territorialisation des équipes s'appuie donc sur des logiques de proximités sociales et professionnelles, qui relèvent d'une stratégie collective et qui participent à la valorisation d'une équipe comme unité définissable et identifiable dans l'espace.

### 5.2.1.3. Lectures et interprétations individuelles de l'espace et de ses règles d'usage

Si l'installation au poste de travail est en partie déterminée par la zone d'équipe, les travailleurs mettent en place leurs propres logiques personnelles pour choisir leur poste et justifier de leur choix.

Par exemple, du fait de la mutualisation des postes, le taux de partage des espaces varie au cours de l'année, de la semaine et des horaires de la journée. Certaines zones sont ainsi plus denses certains jours de la semaine et sur certains créneaux horaires : « *Le macrozoning n'est plus à jour. Certains étages sont devenus trop denses. On a changé de zone il y a peu, 1 an, on nous a demandé les effectifs. Là on est trop [...]. On sent qu'il y a de moins en moins de place disponible* » (GR, IT). Il arrive donc régulièrement pour certaines personnes de ne pas trouver de place libre au sein de leur zone d'équipe. Ces variations dans l'occupation des espaces sont source d'inquiétude chez certains travailleurs, qui mettent en place diverses stratégies pour pouvoir s'assurer d'avoir le poste souhaité. Par exemple, un manager chez **IT** exprime avoir changé son horaire d'arrivée au bureau : « *Le matin j'arrive très tôt. Et j'avoue que le matin je prends quasiment toujours la même place. Comme j'arrive et qu'il n'y a personne j'ai un peu le choix du roi* » (VB, 1). Nous avons relevé ce même type de raisonnement chez les travailleurs de **Monetik**, malgré un taux de partage de leurs espaces plus confortable : « *J'arrive à 8h et c'est réglé* » (note d'observation).

Nous avons également observé que de nombreuses personnes ne libéraient pas leur poste de travail à la fin de leur utilisation, mais qu'elles y laissaient volontairement des affaires personnelles (veste, bouteille d'eau, dossiers papier) pour signifier leur présence et leur usage effectif et implicite du poste concerné. Ce marquage, toléré chez **Monetik** en raison du faible



taux de remplissage des plateaux, constitue un irritant chez IT. La responsable QVT de cette organisation l'a d'ailleurs vivement dénoncé, lors de différents points, comme la manifestation d'un « *sabotage* » de la règle du *clean desk*.

Par exemple, nous avons pu observer un manager lors de son arrivée dans sa zone d'équipe à 14h après la pause déjeuner, un horaire de grande affluence et de saturation des plateaux. Ne trouvant pas de poste disponible dans sa zone d'équipe après un aller-retour dans le plateau, il a finalement choisi de s'installer à un poste « marqué » par un sac (voir Figure 43). Il se retourne vers nous et déclare : « *Qui va à la chasse perd sa place. C'est le principe du dynamique* [nom donné à l'environnement ABW chez IT] ». Une heure plus tard, le propriétaire du sac reviendra le récupérer sans échanger un mot avec le nouvel occupant du poste.



Figure 43: Manager installé à un poste "marqué" par un précédent utilisateur par le moyen d'un sac chez IT (cercle orange)

Cette situation relève, de la part de ce manager, d'une double lecture de deux règles des ABW. Dans un premier temps, il contourne la règle qui l'encourage à s'installer dans une autre zone du plateau à l'extérieur de sa zone d'équipe, qu'il n'a pas considéré comme une possibilité face à la densité de sa zone. Dans un second temps, il reformule la règle du *clean desk* pour justifier de son installation. Par cette réappropriation personnelle des règles, il construit un raisonnement qui lui permet d'orienter son action face à une situation de saturation des espaces de travail. Son action met en valeur les multiples interprétations qui peuvent être faites d'une règle d'usage, ici celle du *clean desk* : en effet, à partir de quelle durée d'absence doit-on considérer que l'occupant se doit de libérer le poste ? Et comment rendre visible dans l'espace le temps d'occupation d'un poste ? Nous pouvons également imaginer que le statut de manager du sujet observé lui donne une certaine légitimité dans la réinterprétation de cette règle. Au-delà de la

prescription, les règles de fonctionnement de ces espaces de travail sont donc réinterprétées par les usagers selon la compréhension qu'ils en ont, les contingences de leur activité, mais également selon leur statut dans l'organisation.

Au final, au cours de nos entretiens et observations sur ces deux terrains, nous avons pu relever une série de reformulations et réinterprétations des règles d'usages des ABW : « *Qui part à la chasse perd sa place* », « *Ici c'est premier arrivé, premier servi, c'est la règle* ». Ces formulations, entendues à plusieurs reprises par des acteurs de métiers et de statut divers dans les deux organisations (IT et Monetik) participent à la construction d'un discours commun et partagé qui outille l'action des sujets dans leur usage des ABW, pour les justifier et même les revendiquer en situation de travail. Elles sont construites par les pratiques individuelles et collectives des utilisateurs de ces espaces, et par leur ajustement aux contraintes rencontrées. A notre sens, ces traces participent à un mouvement d'appropriation individuelle des ABW qui passe par la réélaboration d'un discours sur son environnement de travail, qui permet *in fine* de le maîtriser.

## 5.2.2. Fonctionnalité des espaces et activité : les ajustements face aux contingences de la situation

### 5.2.2.1. Le rôle du contexte dans l'interprétation d'un espace et d'un usage

Les espaces de travail chez IT et chez Monetik prévoient différents postes destinés à des typologies d'activité spécifiques et à des modalités de réalisation de ces activités, indiquées dans leur dénomination : activité individuelle/collective, activité de concentration et/ou collaborative, échange formel/informel...

Par exemple, chez IT, une activité de concentration, c'est-à-dire qui se réalise seul à un poste, sans interaction et qui nécessite un faible niveau sonore, peut ou doit se réaliser dans diverses configurations spatiales : les postes « Concentration » dans lesquels on peut s'installer pendant une journée ou une demi-journée, les postes « Lounge », situés à l'extérieur des plateaux bruyants et à proximité des salles de réunion, qui peuvent être par exemple utilisés de manière ponctuelle entre deux réunions, et les bulles, dans lesquelles on peut s'installer pour une durée maximum de deux heures. Une personne qui aura à réaliser un travail de type « concentration »

est donc invitée à sélectionner le poste le mieux adapté parmi ce panel de choix, et à se déplacer si elle doit changer de *type* d'activité.

Or, nous avons observé que ces dispositifs ne sont pas uniquement utilisés selon ces principes. Ils accueillent d'autres types d'activité et ont acquis, au fur et à mesure du temps, de nouvelles fonctionnalités. Par exemple, s'installer à un poste « Concentration » n'est pas perçu de la même façon pour la personne qui s'y installe et pour les personnes qui la voient installée à ce poste, comme l'explique ce salarié de IT :

*« Moi je suis amené à rédiger des documents de plusieurs pages. [...] Au début je me mettais là [aux postes « Concentration »]. A un moment donné j'y arrivais plus parce que je suis perpétuellement dérangé. Comme les gens passent à côté de vous, il y a du bruit, les gens viennent vous poser des questions toutes les 10 minutes, donc en fait vous n'y arrivez pas, vous décrochez. [...] Donc vous êtes obligé de partir et d'aller quelque part. Alors une ou deux fois j'ai phagocyté une bulle, en me disant bon là il faut que j'avance parce que... [...] J'arrive pas à me concentrer dans ces espaces-là. [...] Donc, j'ai aussi été amené réserver des salles de réunion pour m'isoler tout seul. » (GR, IT)*

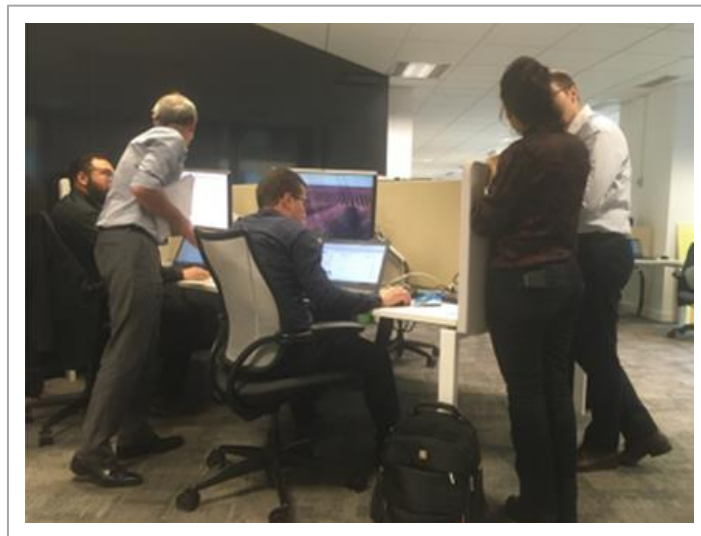


Figure 44: Pôles d'interactions qui se sont formés à proximité d'un bench Concentration chez IT

Au cours des observations chez IT, nous avons relevé de multiples interactions aux postes Concentration, occasionnées par des travailleurs qui interpellèrent les personnes installées à ces postes pour traiter de divers sujets. La stratégie qui consiste à s'installer à ce type de poste lorsqu'on a une activité sans interaction échoue, comme l'illustre la Figure 44. Nous pouvons y voir deux collectifs qui se sont formés autour d'un poste « Concentration », à côté de travailleurs installés seuls et qui travaillaient sur des fichiers Excel. Ces postes

« Concentration » n'investissent donc pas la même signification selon les situations et les intentionnalités de chacun. Le fait de voir une personne installée à ces postes disposés au sein des plateaux est réinterprété par les personnes externes comme une mise à disposition pour leurs éventuelles sollicitations, où la personne devient une potentielle ressource pour leur activité. Manifestement, la fonction de ces postes est moins définie par leurs caractéristiques physiques et techniques (matériaux acoustique, hauteur des cloisons) que par leur reconfiguration selon les besoins situés des personnes engagées dans leur situation de travail.

Les sujets en quête de retranchement et de concentration doivent donc mettre en place de nouvelles stratégies comme aller dans une bulle, réserver une salle de réunion, ou s'installer dans une autre zone d'équipe où ils pourront profiter de leur statut anonyme :

*« Ça m'arrive de temps en temps d'aller m'installer sur d'autres zone pour être plus au calme et moins... moins sollicité parce que les gens ne savent pas où je suis donc en général c'est bête mais ça permet de "se cacher" pour pouvoir avancer. » (VB, IT)*

Les sujets sont donc poussés à introduire la problématique spatiale dans la manière dont ils organisent leur activité. Ils doivent choisir et gérer leur emplacement selon la visibilité (de leur personne ou de leur travail) qu'ils souhaitent donner aux autres et selon la disponibilité/accessibilité que cette visibilité implique. La possibilité de se concentrer au sein de ces espaces relève donc d'une gymnastique cognitive à travers l'identification et l'articulation entre les zones où ils sont connus et celles où ils sont inconnus, où à travers le contournement de l'usage de certains espaces comme la réservation de salles de réunion pour la réalisation d'une activité individuelle.

Chez **Monetik**, les plateaux sont séparés en deux zones (voir Figure 45) : le « plateau » où sont disposés les postes « multi-activité », et une zone « calme », où sont disposés des postes « Solo ». Les sujets interrogés installés à ces postes déclarent apprécier ces positions en raison de leur retrait des plateaux : « *J'aime bien ces positions là parce que je me sens isolé [...]. Et puis ça me cache des autres aussi* » (technicien DSI, Monetik). Ces postures sont d'ailleurs renommées « *postes cocon* » par les interviewés de Monetik. Cet intitulé ne fait plus référence à la typologie d'activité qui y est réalisée, seule, mais à la configuration plus globale de réalisation de l'activité qu'ils permettent par rapport au plateau et aux autres.

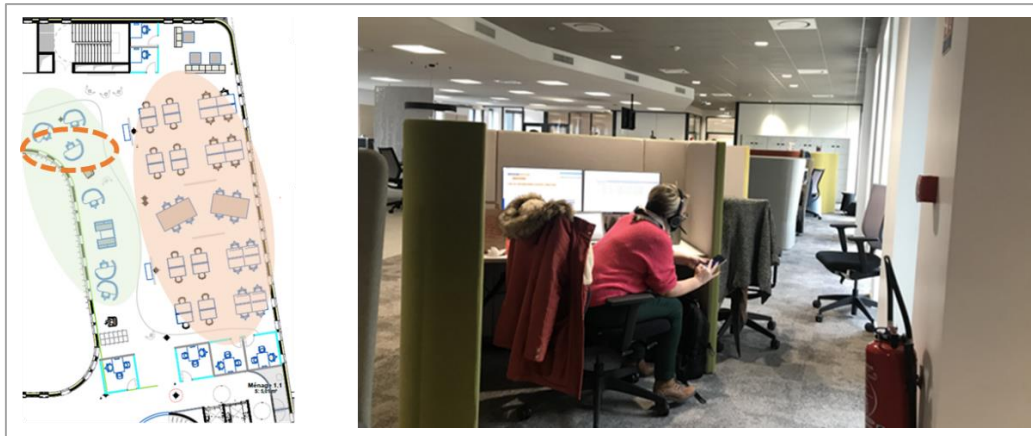


Figure 45: (A gauche) organisation d'un plateau ATT de Monetik, (à droite) technicienne ATT installée à un poste "Cocon"

Les fonctionnalités des dispositifs spatiaux sont donc réinterprétées en situation de travail selon leur pertinence par rapport au type d'activité réalisé. Ce qui amène les utilisateurs à interpréter le rapport entre leur activité, c'est-à-dire ce qu'ils doivent faire et la manière dont ils veulent le faire, et la manière dont l'espace peut soutenir ou pas cette activité, selon les zones où ils peuvent être reconnus et donc potentiellement interpellés, selon la visibilité qu'ils donnent de ce qu'ils font et de la manière dont ils le font, et selon la disponibilité qu'ils affichent à de potentielles interactions et interruptions.

#### 5.2.2.2. Les bulles : des espaces ressource dans les environnements en ABW

Les bulles sont donc conçues pour une activité de « Concentration », mais elles sont également prévues pour réaliser des appels téléphoniques, des appels en visioconférence, ou des réunions à deux ou à trois personnes selon leur taille, pour une durée déterminée de 2h chez IT. Ces dispositifs spatiaux sont centraux dans les projets en ABW, puisqu'ils participent à la distribution et à la régulation du bruit dans les plateaux : elles permettent à la fois de s'isoler des plateaux lorsqu'ils sont trop bruyants pour l'activité en cours, et elles permettent en même temps de limiter le niveau sonore des plateaux. Elles sont donc censées être disponibles instantanément lorsqu'un besoin, individuel ou collectif, émerge. Dans ce but, elles sont équitablement réparties au sein des plateaux pour être facilement accessibles par le maximum de personnes (voir Figure 46). Leurs parois sont transparentes, pour rendre leur occupation ou leur disponibilité visible pour les autres utilisateurs.

- **Les règles d'usage des bulles mises en mouvement**

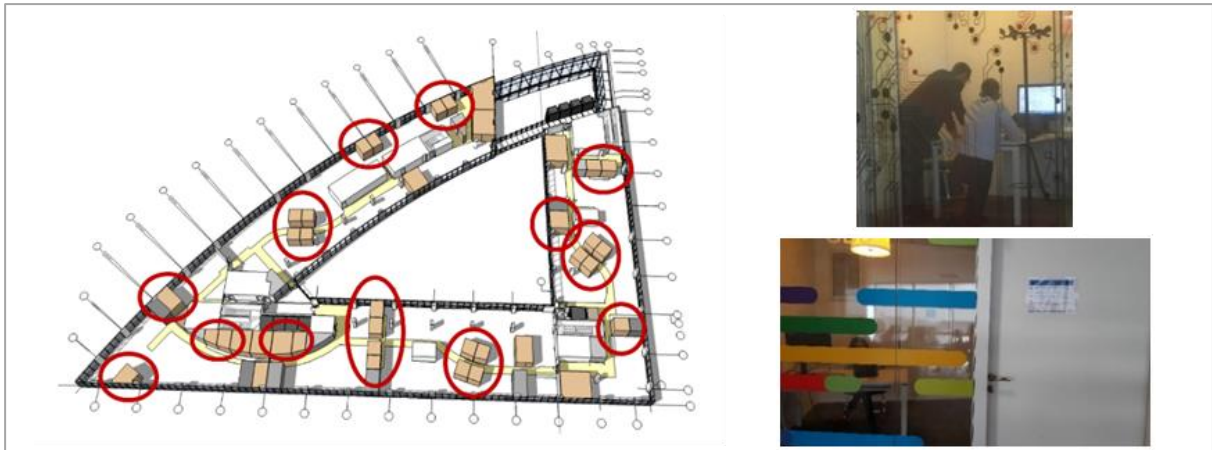


Figure 46: (A gauche) Disposition des bulles sur un étage-type ; (à droite) bulles et leurs parois transparentes chez IT

Les bulles font l'objet de tensions de la part des utilisateurs chez IT, où les plateaux sont plus denses. De manière générale, la grande partie de nos interlocuteurs déclarent manquer de bulles : « *Il n'y en a pas assez* ». Mais au-delà de leur quantité, qui n'est plus adaptée à la densité des plateaux chez IT, de nombreux interlocuteurs dénoncent le « *squat* » des bulles par des « *abuseurs* » qui ne respectent pas la règle des 2h, et qui les « *privatisent* » comme un « *bureau personnel* ». Pour illustrer ces tensions, nous mobilisons un témoignage d'un interviewé de IT sur une situation vécue au sein de son équipe :

*« Il y a un an et demi, il y a un mec, on était à côté d'une bulle, tous les jours en fait il se mettait du matin au soir dans la bulle. Quand il partait déjeuner il laissait son PC, et ça pendant des jours des jours, [...], puis un jour on a réussi à l'avoir parce qu'il a oublié de se déloguer de son téléphone et on a découvert son nom. Et on a commencé à décorer la bulle comme une chambre d'enfant, et en mettant son nom, il s'appelait Bono, on a écrit « la bulle à Bono », et on a été chercher du mobilier à certains étages thématique. Et il y a un étage où le thème c'est la petite école, avec des mini-chaises, et des mini-bureaux. Donc on avait mis, on avait changé les bureaux, de la bulle, on avait mis un mini pot avec des crayons de couleurs, des gommes et tout, et le gars, il est resté deux trois jours et puis on ne l'a plus jamais revu (rire). Parce qu'on en avait marre, pendant des mois le gars...ce n'est pas possible, on l'a eu à l'usure, sans rien lui dire. » (GR, IT)*

Cet exemple illustre la manière dont une équipe a perçu l'appropriation d'une bulle de leur zone par un inconnu comme une intrusion de leur espace d'équipe, entraînant leur privation d'une ressource spatiale. Elle a alors collectivement mis en place une stratégie pour « *chasser l'intrus* » et retrouver le contrôle de sa zone d'équipe tout en affirmant la nature abusive du comportement de l'intrus, sans pour autant le mettre en mot : « *on l'a eu à l'usure, sans rien lui dire* ». Revendiquée par cet interviewé avec une forme de fierté, cette anecdote participe à



inscrire la gestion de l'espace comme une action collective, inscrite dans l'histoire de cette équipe.

L'occupation de ces bulles est ainsi régulée dans les plateaux par une série de stratégies construites au niveau individuel et collectif. Par exemple, chez IT, nous avons observé un travailleur lancer à la volée en traversant le plateau « *Surtout vous me laissez une bulle hein ?!* » (note d'observation). Cet utilisateur laisse ainsi aux occupants du plateau la responsabilité de réguler leur usage des bulles dans l'objectif d'en laisser une disponible. Un autre interlocuteur assume ne pas respecter la limite d'usage de 2h des bulles en construisant un raisonnement appuyé par les besoins de son activité : « *Si je fais trois réunions d'une heure, je considère que je fais trois réunions. Du coup je reste 3 heures dans la bulle : 3 créneaux différents* » (note d'observation). Nous avons également observé une bulle réservée par une affiche collée au ruban adhésif sur la paroi vitrée, à côté de l'affiche des règles d'usage de la bulle, qui stipule qu'elles ne doivent pas être réservées (voir Figure 47). Ces réinterprétations, manipulations et détournements des bulles mettent en lumière les limites des règles qui régulent leur usage et qui ne suffisent pas à couvrir la diversité des pratiques des utilisateurs dans leur activité.

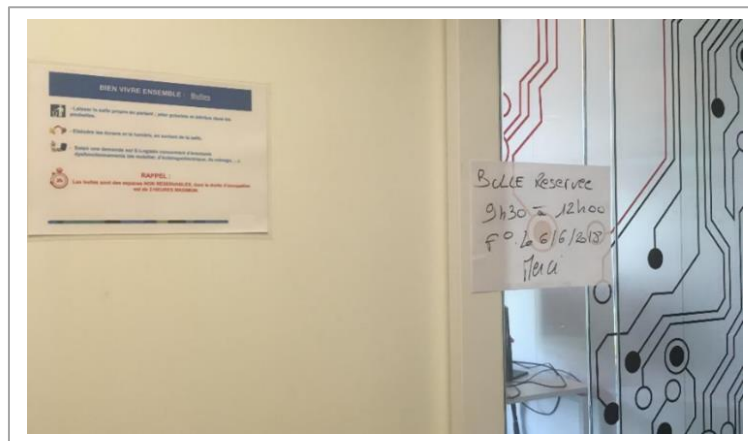


Figure 47: Bulle réservée chez IT : « Bulle réservée – 9h30 à 12h - Le 6/6/2018 – Merci ». L'affiche des règles d'usage à gauche indique : « Les bulles sont des espaces NON RESERVABLES, dont la durée d'occupation est de 2 HEURES MAXIMUM »

- **Les bulles mobilisées comme des ressources en ABW**

En effet, au sein des plateaux ouverts de IT, les bulles constituent des ressources mobilisées par les sujets qui redéfinissent leurs fonctionnalités en situation de travail. Par exemple, le témoignage de GR ci-dessous montre la manière dont son équipe a transformé une bulle en laboratoire de test pour installer et faire tourner des logiciels sur des pc (voir Figure 48) :

« Il y avait un projet où il fallait délivrer beaucoup de machines en très peu de temps. Donc voilà, on s'est installé, on a mis toutes les machines. [...] Donc là on s'approprie les locaux. C'est peut-être plus simple de redéfinir l'usage de l'espace dans un univers flexible, par rapport à un univers où tu te mets à telle place. Là c'est plus compliqué parce que là il faut chasser quelqu'un. Là comme les bureaux ne sont pas attribués, dans ce sens-là on peut en squatter un ponctuellement. » (GP, IT)

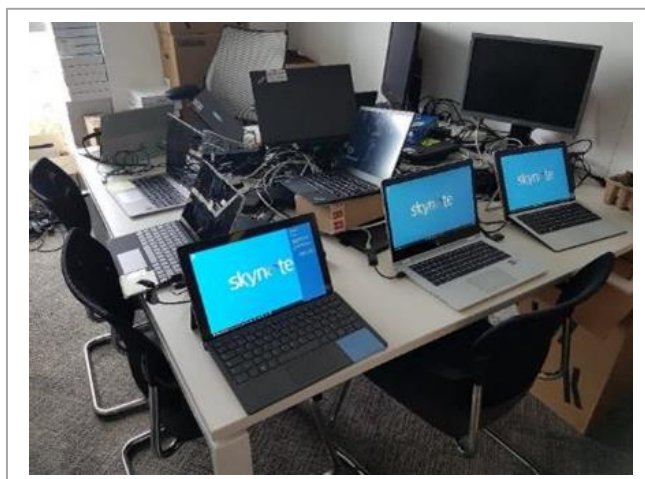


Figure 48: Bulle transformée en laboratoire de test pour PC par une équipe Support de IT

La transformation de cette bulle en laboratoire est une trace, pour ce manager, de l'appropriation de cet espace par et pour son équipe, permise et facilitée dans un environnement où les postes ne sont pas attribués. Dans cette situation, l'espace ABW et ses principes de fonctionnement ont permis à ces travailleurs de reconfigurer leur milieu dans l'objectif de répondre à un besoin urgent et inattendu de manière immédiate. C'est dans l'ouverture de cette marge de manœuvre que cette bulle est devenue ressource pour leur activité. « *Squatter* » une bulle n'est donc plus la manifestation du non-respect des règles, mais une pratique collective pertinente de réorganisation d'un milieu.

Nous avons également pu observer chez **Monetik** une bulle occupée par une responsable de plateau et aménagée pour les besoins de son activité. Sur la Figure 49, nous pouvons voir qu'un tableau sur roulettes a été installé dans cette bulle, qui comporte une série d'annotation, d'indicateurs et de schémas inscrits avec des feutres de diverses couleurs. Le rôle de cette responsable de plateau est en effet de surveiller et d'organiser l'activité des différents plateaux d'appel sous sa responsabilité, qu'elle suit sur la base d'une série d'indicateurs de productivité et de satisfaction qui évoluent tout au long de la journée. Dans son ancien environnement de travail, elle disposait d'un bureau personnel avec plusieurs écrans et tableaux-papiers pour



pouvoir afficher ces indicateurs et suivre leur évolution. Dans le nouvel environnement ABW, elle a reproduit cet écosystème informationnel dans une bulle, en la *privatisant*. Cette responsable a donc aménagé son environnement de travail pour le rendre pertinent et efficient pour son activité. Cette pratique est acceptée par ses managers de proximité et leurs équipes, qui ne la perçoivent pas comme une injustice ou un écart à la règle. Cependant, elle marque hiérarchiquement l'espace, et va directement à l'encontre des principes de flexibilité et de transversalité du projet de changement de Monetik. Elle est donc tolérée dans un environnement de travail avec un taux de remplissage de 50%. Lors des observations, le responsable des Services Généraux nous a partagé ses inquiétudes concernant la quantité des bulles sur le site et sur les tensions qui pourront émerger lors d'un futur retour des équipes en présentiel à 100%.

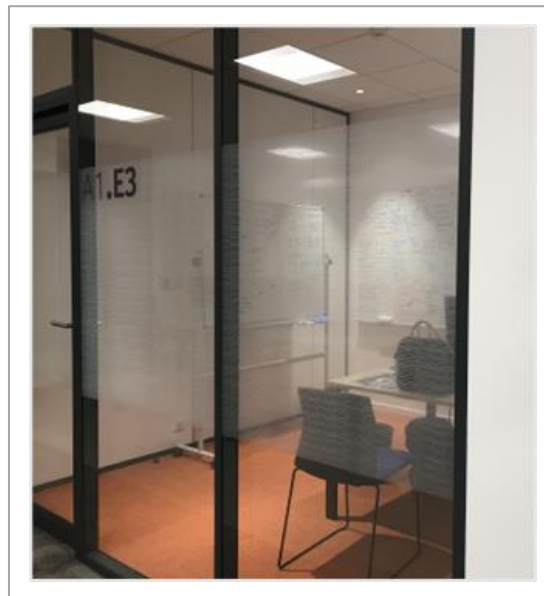


Figure 49: Bulle transformée en bureau par une responsable de plateau chez Monetik, plateau ATT

La non-attribution des postes dans les environnements de travail ABW ouvre donc des marges de manœuvre qui peuvent être saisies par les utilisateurs pour réaménager leur espace et le rendre pertinent pour leur activité. Ce processus de sélection et de mise en sens de ces artefacts spatiaux se construit dans le cadre d'une négociation de la situation de travail, dans la sélection de l'espace, sa conservation/son ajustement, sa conservation... Cette négociation se déroule de manière informelle dans les situations observées, et repose sur la transformation et le réaménagement de l'espace en ressources structurantes (Lave, 1988) pour leur action : une bulle qui devient un laboratoire de test ou une salle de réunion réservable chez **IT**, un poste « solo » qui devient un poste « cocon » chez **Monetik**, la possibilité de s'installer et de se retrouver en

équipe, la gestion de sa visibilité et de la visibilité de son activité, la réinterprétation d'une règle d'usage, etc.

Ces divers processus (de négociation, de transformation/appropriation de l'espace en ressources) concourent à redonner du sens à ces espaces car ils s'incarnent dans et par l'activité. Autrement dit, ils prennent de la valeur pour le professionnel et ses finalités de travail, en devenant un instrument au service de l'activité.

### **5.2.2.3. L'engagement dans des situations multiples : le cas des réunions et des TIC**

Au-delà des ressources spatiales physiques, les ABW fonctionnent sur la base de la mise en place du télétravail et sur la mise à disposition des utilisateurs d'un catalogue de TIC qui permettent de soutenir des modes de travail à distance.

Par exemple, la pratique du soft phone a été généralisée à la suite du réaménagement de IT en environnement ABW pour pallier la suppression des téléphones fixes sur tous les postes de travail et pour faciliter la réalisation du télétravail. Ce dispositif permet de prendre et de recevoir des appels sur un micro casque grâce à un logiciel informatique. Mais il a progressivement acquis de nouvelles fonctionnalités, notamment en permettant de réaliser des réunions en restant à son poste dans le plateau, sous la forme d'appels collectifs. Avec cet outil, la réalisation de réunions n'est donc plus dépendante de la disponibilité et de la réservation des salles de réunion ou des bulles. Par exemple, nous avons pu suivre un technicien de IT qui n'a pas réussi à trouver de bulle ni de salle pour réaliser une réunion. Il est finalement retourné à son poste pour rejoindre l'appel en soft-phone avec son casque. Face à la densité des plateaux de IT et à la difficulté de trouver des bulles ou des salles de réunion, l'usage du soft phone s'est généralisé au sein des différentes équipes de IT, comme l'exprime cet interviewé :

*« On fait souvent des conf-call, mais on peut pas souvent s'isoler, c'est pas très pratique pour nous de s'isoler dans des bulles avec les autres collaborateurs, parce que parallèlement on participe souvent à des réunions mais on participe peut-être 5, 10 minutes, pendant 1 heure, et nous on souhaite, on continue de travailler quand même sur d'autres sujets parce que, parce que on a des projets, on a des études, on a des incidents à traiter et on... parallèlement à ça pour être un peu, pour optimiser notre temps, ben on reste à notre bureau on suit la conf call, quand on a besoin d'intervenir, on intervient, on se met en mute quand on n'a pas besoin d'intervenir, et on essaye de travailler sur autre chose en même temps. Voilà. » (MK, IT)*

Si le dispositif soft phone permet de s'affranchir des contraintes de l'espace, il peut constituer une source de nuisance pour les collègues voisins, car « *On ne s'entend pas parler. Du coup on parle fort* ». La réalisation de réunions en soft phone au sein des plateaux participe donc à la construction d'un nouveau contexte d'activité, ancré dans un cadre digitalisé, qui se développe en parallèle du cadre physique. Il s'agit alors pour les participants de ménager et d'organiser leur participation dans ces deux cadres.

Chez **Monetik**, le confinement a impacté les modalités de travail des opérateurs, qui ont dû travailler entièrement en distanciel pendant plusieurs mois. L'équipe ATT que nous avons observée, organisée en centre d'appel, a mobilisé l'outil Skype pour réaliser ses réunions d'équipe. Lors de leur déménagement dans le nouveau site, ils ont continué à utiliser ce logiciel pour réaliser leurs réunions, à leur poste de travail, les libérant ainsi de la nécessité de réserver une salle de réunion. Une grande partie de leurs réunions se réalisent donc sur une modalité hybride (ou plutôt co-modale), c'est-à-dire qu'elles rassemblent à la fois des opérationnels présents sur site et des opérationnels en télétravail au sein d'un même espace-temps numérique. Nous avons pu observer le déroulement d'une de ces réunions d'équipe ATT réalisée en hybride sur le site, dans la configuration décrite dans la Figure 50. Cette réunion, planifiée dans le planning Outlook d'équipe, a été organisée par le manager de l'équipe. Elle s'est déroulée sur Skype sur une durée de 45 minutes et impliquait 13 techniciens présents sur le plateau, et 8 en télétravail.

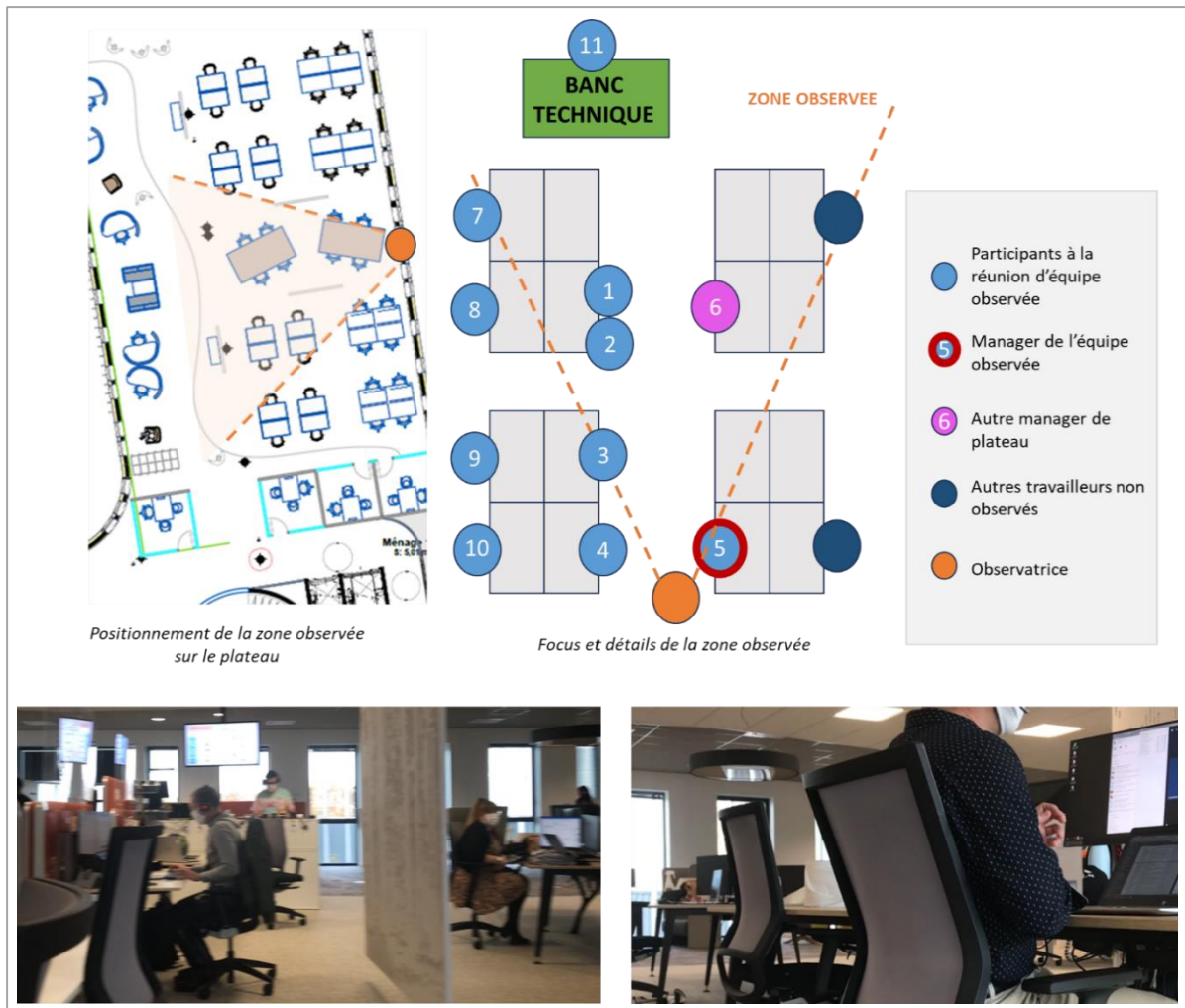


Figure 50: Configuration d'observation d'une réunion d'équipe sur Skype en mode hybride, équipe ATT, Monetik

11h	(3) et (4) qui avaient quitté le plateau, reviennent s'installer à leur place. Le manager (5) met son casque. (1) et (2) sont en train de faire un point sur un dossier client.
11h02	Le manager (5) lance la réunion sur Skype. Son casque devient rouge. Il commence à parler. Nous voyons alors les lumières des casques 1, 2, 3 et 4 s'allumer en rouge. (1) et (2) continuent à travailler sur le dossier.
11h04	(2) lance « (5), tu parles fort, on t'entend du rez de chaussé ! ». Toute le monde rigole, on entend des rires venir de l'autre côté du plateau. (11) se trouve debout, sur le banc technique <sup>55</sup> . Il en train de traiter un appel client tout en manipulant un TPE lève les yeux et demande : « C'est annulé ? ». (4) lui répond « Non non, c'est bien maintenant ». (11) retourne alors à son poste, en dehors de la zone observée en se dépêchant, tout en continuant de traiter son appel.

<sup>55</sup> Le banc technique est un présentoir où se trouve les différents appareils TPE (Terminal de Paiement Electronique) proposés par Monetik et déployés chez les commerçants. Son objectif est de permettre aux chargés d'appels de pouvoir exécuter des manipulations en miroir avec les commerçants au téléphone pour aider à la résolution des problèmes techniques.

[...]	
11h15	Le manager (5) dit « <i>Allez, tout le monde se calme</i> ». Nous remarquons qu'il a ouvert un fichier Word en parallèle de la réunion, sur laquelle il fait le compte-rendu. La réunion continue. (5) interpelle différents membres de son équipe pour leur poser des questions et les encourager à participer à la réunion. Tout à coup, (5) demande « <i>Elle est ici Julie ?</i> »
[...]	
11h29	(1) se lève et va voir un appareil sur le banc technique en gardant le casque sur les oreilles. La réunion continue et les tours de parole s'enchaînent. Nous remarquons que (4) et (3) traitent des mails pendant la réunion.
11h37	La manager 2 (6) (qui ne participe pas au point d'équipe) met son casque qui s'allume en rouge. Nous avons l'impression qu'elle participe à une autre réunion. Nous remarquons que l'intensité sonore du plateau a augmenté.
11h39	(6), en réunion visio dit « <i>Pardon je parle fort</i> ». (4) répond en continuant à regarder ses mails « <i>Et pas qu'un peu</i> ». Nous sommes surprises de voir plusieurs personnes rire en synchronisation à de multiples reprises. (4) se lève et va parler avec (8).
11h41	Le manager (5) interpelle (4) par son prénom sur la réunion Skype. (4) est alors debout au poste de (8). Il entend son prénom et regarde vers (5) en disant « <i>Excuse-moi, je répondais à une question en même temps</i> ».

Figure 51: Extrait de note d'observation d'une réunion d'équipe ATT, minute par minute

La Figure 51 propose des extraits choisis de nos notes d'observation, en minute par minute, de cette réunion d'équipe hybride. Leur analyse permet de rendre visible la diversité des situations dans lesquelles les sujets sont engagés et l'impact de leur entrecroisement sur le déroulement de cette réunion :

- Le manager de l'équipe, (5), anime la réunion. C'est lui qui l'a initiée et qui distribue la parole au sein des participants selon l'ordre du jour, présents physiquement sur le site, et en télétravail. Il est focalisé sur son écran et sur sa prise de note pour produire le compte-rendu de la réunion ;
- En parallèle de leur engagement dans la réunion d'équipe, (1) et (2) font un point pour travailler sur un dossier et sont installés au même poste. Ils échangent ensemble et réalisent différentes manipulations sur l'écran, tout en écoutant la réunion. Ils sont donc engagés dans deux situations simultanément ;
- (11) est occupé à gérer un appel client en manipulant un TPE. Il est donc engagé dans une situation de résolution d'un problème technique avec un commerçant. Au début, il est extérieur à la réunion. Il entend des rires dans le plateau, qui s'expliquent dans le contexte de la réunion, mais qu'il interprète comme l'annulation de la réunion d'équipe ;

- (4) est également présent dans différentes situations : il traite ses mails, se déplace pour aller voir un collègue, répond à son collègue (11) au banc technique ainsi qu'à la manager (6), tout en participant et en intervenant dans la réunion d'équipe ;
- (6), qui est externe à la réunion observée, et engagée dans une autre réunion. Mais elle se rend compte que son action perturbe le déroulement de la réunion voisine, et s'en excuse.

Nous observons, au sein de cette situation, une alternance et une coexistence des espaces et des temps de travail qui sont ajustés et régulés en situation par les sujets, qui sont eux-mêmes engagés dans une diversité de situations avec des cours d'action spécifiques. Cette multiplicité des cadres de l'action ajoute une complexité nouvelle à la gestion située de sa visibilité et disponibilité à autrui.

La diversité des modalités d'engagement des sujets dans ces situations variées se manifeste de manière surprenante dans le plateau de travail, par exemple lorsqu'on entend tout à coup des rires simultanés s'élever dans tout le plateau, ou lorsqu'on entend une question posée par un sujet à son poste sur la réunion, et qu'on entend la réponse à l'autre bout du plateau. Evoluer dans cet environnement suppose donc de ménager sa disponibilité à des situations démultipliées, régies par l'éclatement des cadres spatio-temporels du travail. Dans ce contexte, les mécanismes qui assurent l'ancrage de la cognition dans ces situations passe par des manifestations visibles, audibles, et spatiales de cette action : un déplacement, un casque avec un led rouge allumé, le chat de Skype, les dialogues prononcés dans le casque, les dialogues prononcés dans l'espace, des mots prononcés et entendus à la volée, etc.

### 5.2.3. Sujet et espace de travail par activités

#### 5.2.3.1. La distribution spatiale des contours de l'activité

Les espaces ABW peuvent donc être définis comme un catalogue de ressources mises à la disposition des utilisateurs, qui sont interprétées, négociées, réorganisées par le sujet agissant, et donc appropriées, en situation de travail. Dans cette perspective, l'espace est remodelé par et dans les pratiques des sujets. Mais dans le mouvement dialectique qui lie l'action à son contexte de réalisation, l'espace contribue également à réaménager les contours de l'activité et des rôles de ses utilisateurs, au niveau individuel et collectif, puisqu'il participe à redistribuer les

pratiques de travail. Dans certains cas, comme on l'a vu, il peut aussi les contraindre ou les reconfigurer. Par exemple, chez **Monetik**, une responsable de plateau ATT témoigne de l'évolution des contours de son activité et de ses responsabilités par rapport à ses équipes :

*« Avant, j'avais mon bureau, avec ma porte qui créait une barrière. [...] Maintenant, être sur le plateau en quelques sortes, ça donne le signal. Je suis interrompue dans mon travail tout le temps. Je vais répondre à des choses auxquelles je répondais pas avant, traiter des sujets à la place des managers [de proximité]. Ce qui fait que je vais faire le boulot de mes managers [de proximité] inconsciemment. Donc je suis dissipée sur le plateau. Mais du coup je suis beaucoup plus visible, plus accessible [...]. Je suis intervenue sur des discussions de collaborateurs et ça a amené à des changements de process. On discute, on réfléchit et on revoit un process, on allège certaines choses [...]. Les process sont réfléchis par des gens qui sont pas prod, mais c'est eux qui le pratiquent. Donc oui, ça a permis de dénouer des situations. »*  
(Responsable de plateau, ATT)

Les aménagements en ABW ont encouragé cette responsable de plateau à s'installer à proximité de ses équipes, là où se réalise l'activité productive. La reconfiguration de son contexte d'activité et de ses interactions a entraîné une distribution de son activité entre elle et ses managers de proximités : « je suis dissipée sur le plateau ». Elle a donc été engagée dans de nouvelles modalités de contact avec l'activité productive des techniciens, ce qui lui a permis d'avoir davantage de visibilité sur leurs procédures de travail, sur lesquelles elle a pu directement agir du fait de sa position. Mais cet engagement dans de nouvelles situations de travail s'est fait au prix d'un désengagement de son activité initiale de gestion et de supervision de l'activité globale de son équipe.

En mettant en présence plusieurs fonctions de différents niveaux hiérarchiques sur un même plateau, les projets en ABW participent à rendre certaines équipes plus visibles et identifiables, d'autant plus lorsque leur rôle est lié à l'espace et à son organisation. C'est par exemple le cas de l'équipe Services Généraux chez **Monetik**, qui a été reconfigurée par le projet de changement d'environnement de travail, notamment avec l'aménagement d'un espace d'accueil positionné à l'entrée du bâtiment :

*« Le gros changement concerne l'accueil, ou avant c'était un accueil fermé parce qu'il y avait une porte. Donc on voyait un petit pourcentage du flux des collaborateurs qui allaient et venaient. Et pour nous solliciter il fallait vraiment faire l'action de venir à l'accueil [...]. Aujourd'hui, on voit 100% du flux des collab, 100% de tous ceux qui rentrent. [...] C'est ce qui m'inquiète aussi pour le futur, c'est qu'on est pas à 100% de la capacité d'accueil du site »* (Responsable Services Généraux, Monetik)

La création de cet espace d'accueil a entraîné une augmentation et une intensification de l'activité des Services Généraux, qui n'avait pas été anticipée dans le projet, et qui a nécessité la création d'un nouveau poste, dédié à l'accueil. La mise en visibilité de cette équipe dans l'espace a également entraîné l'augmentation de sa sollicitation par les autres travailleurs de Monetik concernant les problématiques liées à la gestion et à l'entretien des espaces. Dans le projet de déménagement, cette responsabilité a été confiée à l'équipe Services Généraux, et surtout à son responsable : « *Je suis devenu extrêmement visible. [...] La machine à café qui ne fonctionne plus, ça devient **ma** machine !* ».

Dans les ABW, les configurations spatiales des situations de travail des travailleurs sont régulièrement renouvelées, ce qui entraîne une redéfinition des liens et des proximités entre les équipes et les travailleurs. Ces reconfigurations des activités, des fonctions et des responsabilités n'est pas anticipée dans les projets. Elle repose donc sur la capacité des travailleurs impliqués à réorganiser leurs pratiques pour atteindre leurs objectifs de travail.

### **5.2.3.2. Cas particulier : les exclus de la flexibilité**

Les prestataires constituent un « public » particulier face aux possibilités offertes par l'environnement de travail dynamique. Par exemple, chez **IT**, les prestataires n'avaient pas le droit au télétravail<sup>56</sup>, n'avaient pas accès aux mêmes équipements informatiques comme les casques, et payaient plus cher les droits d'accès à la cantine. Ils étaient par exemple contraints de contourner l'interdiction de déjeuner dans l'espace « Travail Café », s'exposant ainsi aux remarques de la part de certaines personnes et de la responsable QVT du site<sup>57</sup>. Or, ces personnes ont conscience de l'importance de la règle qui interdit la tenue des repas au sein des plateaux et de l'inconfort qu'ils peuvent susciter pour les autres occupants de l'espace. Ils ont donc mis en place différentes stratégies pour ne pas l'enfreindre, mais qui se révèlent incertaines dans la durée :

*« [...] Et donc, au début c'était la guerre, nous on résistait, là ils nous admettent à la cantine car elle n'est pas très remplie, mais après ça va se remplir<sup>58</sup>, on va devoir trouver autre chose » (MK, 2).*

---

<sup>56</sup> Ces données ont été recueillies en 2018, avant le confinement et le télétravail forcé. Nous ne savons pas aujourd'hui si les prestataires chez IT ont pu disposer de jours de télétravail contractualisés.

<sup>57</sup> Il n'y avait plus de salle de pause avec micro-onde dans le nouvel environnement de travail chez ABW.

<sup>58</sup> L'entretien a été réalisé au mois d'août, pendant la période des congés d'été.



Il est également important de noter que chez IT, un taux de partage de poste a été défini spécifiquement pour la population de prestataire, qui est plus réduit que pour les internes. Ils disposent donc de moins de postes de travail dans les plateaux, ce qui est contradictoire avec le fait qu'ils n'ont pas le droit de faire du télétravail. Ces spécificités appuient l'impression, pour les prestataires de IT, d'être contrôlés par leur organisation qui veut s'assurer de la nature productive de leur travail, qui doit se réaliser sur le site et sous la *surveillance* de leurs responsables : « *En tant qu'externe, on nous demande de rester dans le giron des internes présents sur le plateau, donc c'est pas comme si on avait vraiment la possibilité de changer d'espace régulièrement...* » (notes d'observation).

Le manager d'une équipe composée de prestataire chez IT nous a également témoigné s'être senti mal à l'aise pour lui et son équipe après une remarque qui lui a été faite alors qu'ils avaient engagé une partie de babyfoot (installé dans le Travail Café) après le déjeuner : « *Eh beh, ça bosse dur dans ton équipe...* » (notes d'observation). Cette remarque, qu'il met en lien avec le statut d'externe des membres de son équipe, témoigne de la différence implicite de traitement entre les internes et les prestataires au sein de IT, malgré le principe de mutualisation des espaces.

### **5.2.3.3. Impact sur l'identité et la reconnaissance des sujets**

Finalement, une grande partie des personnes interrogées sur ces deux terrains ont témoigné leur fierté et satisfaction à travailler dans un environnement de travail moderne, en ABW : « *On a été précurseurs et c'est vrai que, je pense que les autres entités, maintenant quand elles viennent nous voir, pour certaines elles trouvent ça plutôt bien* » (VB, IT), « *Il y a une dimension un peu, qui va vers l'avant, qui va vers l'avenir* » (YM, IT), « *Les Lyonnais qui viennent nous voir, certains ne veulent plus repartir, pour donner une idée* » (Responsable Services généraux, Monetik).

Cependant, une certaine partie des interviewés témoigne également de leur conscience des injonctions tacites à la mobilité et à la flexibilité portée par ces configurations spatiales, qu'ils reformulent dans les verbatims ci-dessous :

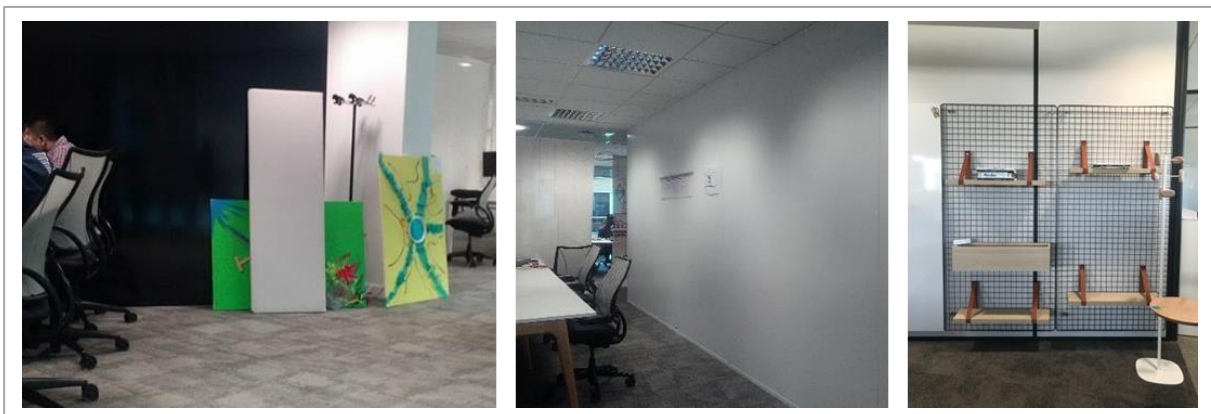
*« Il faut que ça bouge, être mobile [...]. C'est tout benef pour les employeurs [...] C'est pas des philanthropes ! [...] C'est un peu déshumanisant, tu n'as pas ton espace personnel, tu as l'impression d'être un numéro » (GP, IT).*

*« Il y a des jours où vous arrivez, vous n'avez plus de place, vous savez vous vous sentez un peu à l'écart [...], comme un système de punition, que tout le monde arrive tôt le matin, mais en fait il ne faut pas avoir d'enfant, [...] aller à l'école le matin, sinon vous arrivez plus tard et vous n'avez plus de places... » (GR, IT).*

Cette déshumanisation vécue est par exemple accentuée chez **IT** lors des visites organisées des environnement de travail, considérés par le groupe comme une vitrine de promotion de sa modernité auprès de ses clients :

*« Quand il y a eu des visites pour d'autres sites [...] on a l'impression que c'est une visite d'un zoo. [...] On a envie de rigoler en placardant sur la paroi 'Ne pas nourrir les animaux', ce genre de chose, mais je pense pas qu'ils ont l'humour pour... » (GP, IT).*

Certains parviennent à se ménager des espaces d'intimité au sein des plateaux mutualisés, comme GR, chez IT : *« Il y a un manque aussi d'intimité un peu. Moi ce que j'essaie de faire, si possible, c'est être dos au mur »*. Comme nous l'avons vu plus haut, chez **Monetik**, ce sont les postes renommés « cocon » qui permettent aux sujets de se retrancher des plateaux pour retrouver de l'intimité (voir Figure 45). Or, les sujets de l'identité et de l'humanisation des plateaux sont traités dans les projets de conception des ABW par la mise à disposition d'espaces personnalisables pour les équipes, situés à des endroits visibles des plateaux. Nous avons cependant observé, sur les deux terrains, que ces espaces sont relativement peu investis par les travailleurs (voir Figure 52).



*Figure 52: (A gauche et au milieu) traces de personnalisation non abouties et mur de personnalisation resté vierge chez IT, (à droite) étagère de personnalisation restée vide, Monetik*

Au-delà de l'aménagement spatial, nous avons pu nous rendre compte que sur nos deux terrains, les équipes interrogées étaient régulièrement soumises à des mouvements de réorganisation. Ces changements sont source d'inquiétude et d'incertitude pour certains sujets rencontrés. Chez

**Monetik** notamment, la crise sanitaire a entraîné une rupture dans le rapport des sujets à leur organisation, qui a eu pour conséquence un affaiblissement des liens sociaux au travail, et plus généralement des processus de socialisation organisationnelle que cette technicienne ADV attribue au télétravail forcé et à la distanciation des collègues : « *Quand t'étais [sur l'ancien site] on se voyait tous les jours. Mais là c'est pas pareil. On s'est quand même vachement éloigné. Finalement oui* ». Mais dans la suite de l'échange, elle évoque la réorganisation qui est en cours au sein de Monetik, dans laquelle son équipe est impliquée :

*« Après on nous en parle depuis un an. Depuis janvier on nous dit que ça va être réorganisé. [...] Nous ça a mis du temps à nous dire ou on allait être. C'était hyper énervant. C'est très long. Trop long. Franchement, je suis très perplexe... Un an pour savoir où tu vas...[...] Ca aussi, ça fait que ça a dégradé l'ambiance. Ca n'a pas aidé non plus. »* (Technicienne ADV, Monetik).

En effet, il ne s'agit pas d'oublier que les projets d'environnements de travail ABW ont pour objectif de soutenir un modèle d'entreprise axé sur la facilitation et l'accélération des réorganisations : « *La réorganisation, c'est le nouveau mode de fonctionnement des entreprises* » a déclaré le directeur général du site lors de nos échanges. Or, si « on ne s'approprie finalement que ce dans quoi on peut se reconnaître » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 162), et que les utilisateurs d'ABW évoluent dans un environnement et un contexte de changement perpétuel, cela signifie qu'ils seront régulièrement amenés à renouveler et à reconstruire de nouvelles modalités d'ancrage dans leur situation, dans un écosystème renouvelé, et donc à faire face à un futur instable. Leur processus d'appropriation de leurs espaces de travail sera donc lui-même marqué par l'incertitude et les ruptures, qu'ils devront parvenir à lever pour donner sens à leur activité.

### 5.3. Discussion : l'appropriation comme activité d'ancrage dans la situation, médiatisée par le rapport entre espace et activité

#### 5.3.1. Penser l'espace dans et par son activité

Les quatre dimensions de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016), employées non comme mode d'évaluation de ces espaces mais comme des indices d'un processus d'appropriation plus large, permettent de rendre compte de la manière dont les acteurs négocient

leur action et son ancrage dans sa situation au niveau personnel, collectif, organisationnel et identitaire. Autrement dit, on s'intéresse moins aux déterminants de l'acceptation de l'espace en tant que tel mais à la mise en perspective de l'espace avec les (nouvelles) pratiques de travail, règles de métiers et modes de fonctionnement qui sont contraints, requis, transformés ou empêchés dans un environnement de travail donné. Ces indices d'acceptation contextualisés et situés rendent compte de la manière dont l'artefact spatial est reconfiguré, élaboré au niveau cognitif et subjectif, et donc transformé en objet à penser et à intégrer dans son activité.

Ce processus d'intégration des ABW dans le cours d'activité des sujets est régi par une forte hétéronomie, ou « prescription de la rationalité » (Bobillier Chaumon, 2013, p. 160). En effet, ces typologies spatiales sont organisées sur la base d'une série de règles et de principes d'usage à respecter, prescrits par l'organisation. Cette prescription dans l'espace fragmente le cours d'action des utilisateurs, qui doivent partager leurs actions et les distribuer spatialement, sur le principe de la bonne application des règles officielles. La pression au respect de ces règles est d'autant plus forte qu'elles sont garantes du bon fonctionnement de ces espaces et de leur bonne mutualisation. C'est leur respect qui est censé permettre à chacun d'avoir une place en arrivant le matin, d'avoir accès à une bulle ou à une salle de réunion lorsqu'elles deviennent pertinentes dans leur cours d'action, etc. Mais nous avons montré que ces prescriptions restent peu ancrées dans les contingences de l'activité et des besoins des travailleurs, qui sont donc amenés à élaborer de nouvelles stratégies d'usage et d'ancrage de leur action dans l'espace. En situation, les sujets sont donc amenés à faire preuve d'initiative, et à élaborer de nouvelles pratiques pour faire de leur espace une ressource pour leur activité, processus qui passe par un mouvement de réinterprétation et de relecture des principes de fonctionnement des ABW, des règles et des pratiques qu'elles sous-tendent. Au final, nos résultats mettent en évidence la manière dont les règles inhérentes au fonctionnement des espaces de travail ABW sont non seulement comprises et intégrées dans les pratiques des acteurs, mais aussi la manière dont ces derniers les remodelent, les reconfigurent pour les rendre pertinentes pour leur action (Ianeva et al., 2017). Leur mise en discussion participe à la définition d'un dispositif spatial qui est non seulement un artefact de l'activité, mais aussi un produit constitué et constituant des pratiques situées des usagers.

Travailler dans un environnement de travail ABW implique donc la reconfiguration des réseaux et des collectifs de travail, ainsi que la démultiplication des cadres spatio-temporels de réalisation de son activité, qu'il s'agit d'interpréter et d'articuler en mobilisant les ressources

présentes dans son environnement. C'est cette activité de **penser l'espace dans son activité et à la lumière de son activité** qui est au cœur, à notre sens, du processus d'appropriation de son environnement de travail, d'autant plus quand celui-ci démultiplie les possibilités et les configurations d'action, comme c'est le cas pour les ABW. Elle est nécessairement ancrée dans l'action, *setting*, et participe à la construction et à la reconfiguration des situations de travail. Ce travail de recomposition de *l'arena* (Lave, 1988) permet d'intégrer pleinement l'engagement de l'utilisateur, considéré comme sujet, dans la situation et de le redéfinir au cœur des enjeux liés à l'espace. En ce sens, c'est la dynamique entre le sujet et sa situation concrète d'action qui est remise au centre de notre réflexion. Nous considérons donc l'espace non comme le produit de l'expérience de ses utilisateurs, mais comme la résultante de sa mise en contact avec un sujet pensant en action, investie par son activité. Ainsi, les manières dont les sujets jouent avec les règles d'usage, dont ils choisissent leur poste de travail et leur emplacement, dont ils réagissent aux principes sous-tendus par ces nouveaux espaces de travail etc. témoignent de leur appropriation de ce dispositif, dans un mouvement dialectique où les actions de transformation du milieu transforment aussi le sujet et redéfinissent les conditions de son action.

### 5.3.2. Faire de cette activité un objet à mettre au travail au sein des ABW

Le concept même d'environnement de travail ABW, c'est-à-dire « *basé sur l'activité* » et la manière dont les concepteurs et les gestionnaires s'en saisissent nourrissent la promesse d'un ajustement entre l'espace et l'activité. Or, le concept d'activité tel qu'ils l'opérationnalisent, c'est-à-dire sous la forme de règles et de concepts généraux, interaction, concentration, collaboration... empêche cet ajustement et les réflexions sur et à partir du travail concret et situé. En réévaluant le rôle cognitif et subjectif du sujet, nous avons montré la manière dont les règles d'usage de ces espaces, constitutives de *l'arena*, sont pensées, mises au travail et réorganisées, de manière individuelle et collective, pour permettre l'action. Or, ces pratiques considérées comme « marginales » ou non conformistes, sont interprétées du point de vue de l'organisation et des gestionnaires de l'espace comme des comportements *hors cadre*, *déviants*, qui ne respectent pas le prescrit, et qui sont donc à proscrire. Nous rappelons que l'identification de ces comportements était un des objectifs de l'Observatoire mené chez **IT**, formulé par la responsable QVT de l'entreprise.

Dans le terrain de **Monetik**, la modularité des environnements de travail a permis à ses travailleurs de faire face à un contexte difficile et perturbé. Par exemple, les travailleurs ont été libres de choisir leurs outils numériques pour accompagner leurs modes de travail, toutes les fonctions ont disposé de jours de télétravail<sup>59</sup>, répartis et négociés au niveau local de l'équipe et du manager de proximité, et l'ancrage/territorialisation des équipes et des travailleurs dans les espaces ne constituait pas, au moment de notre observation, une pratique à bannir. La flexibilité et la modularité des espaces ABW de Monetik ont donc constitué une réelle ressource qui a permis à ses occupants de faire face à des enjeux imprévus. Mais ce cas montre aussi que la mobilité, la flexibilité dans les pratiques de travail en tant qu'enjeux de transformation spatiales ne deviennent effectives que lorsqu'elles sont pertinentes pour l'activité des sujets. Pour appuyer nos propos, nous proposons de revenir rapidement sur les espaces de personnalisation prévus dans les ABW par les concepteurs et les décisionnaires pour *humaniser* les plateaux. Chez Monetik, ces dispositifs étaient positionnés dans le fond des plateaux. Nous avons constaté qu'ils étaient généralement peu utilisés et laissés vides. Mais nous avons quand même trouvé des traces de *personnalisation* dans certains plateaux, notamment chez l'équipe ATT, où nous avons pu constater la présence d'un tableau sur roulette positionné à l'entrée du plateau. Ce tableau (voir Figure 53 ) affiche une série d'informations sur la nature de l'activité réalisée à l'ATT : un lexique de certains termes de métier, des descriptifs des actions menées, des informations sur les bénéfices réalisés ou sur les actualités de l'équipe, etc.

---

<sup>59</sup> Avant les confinements, certaines fonctions n'avaient pas accès au télétravail, notamment les fonctions de centre d'appel (équipe ATT).



Figure 53: Trace de personnalisation chez ATT, Monetik → Tableau sur roulette positionné à l'entrée du plateau

L'équipe ATT a choisi de marquer son identité dans l'espace, à l'entrée de son plateau d'équipe (et non dans le fond du plateau comme prévu dans la conception), c'est-à-dire de la signifier par l'appropriation et le détournement fonctionnel d'attributs de l'espace. Ce tableau est orienté vers diverses personnes : (i) vers les membres de l'équipe, pour lesquels il constitue un référentiel commun et partagé sur sa communauté professionnelle ; et (ii) vers les personnes extérieures de l'équipe, en leur fournissant des informations et des indications sur la nature et le déroulement des activités qui se réalisent sur le plateau dans lequel elles se trouvent. Il participe donc à identifier cette équipe dans le plateau, et donc à l'ancrer dans l'espace.

Le détournement de cet artefact (le tableau sur roulette) montre aussi la puissance d'instrumentalisation dont dispose les professionnels pour faire de l'espace un "moyen-terme" au service de leur l'activité et de ses finalités. De statut d'artefact désincarné et dénaturé, l'espace devient un instrument signifiant de et pour l'activité du sujet. Cette capacité créative des composants de l'espace peut être interprétée comme le symptôme d'un développement soutenable de l'activité et l'un des déterminants du bien-être au travail. Ce qu'évoque Clot lorsqu'il considère la santé non pas comme « la faculté de survivre dans un milieu en endurant ses contraintes, mais bien comme la capacité de créer du milieu pour y vivre » (Clot, 2008, p. 148).

Nous pouvons alors faire le parallèle avec l'environnement de travail ABW chez **IT**, dans lequel nous avons constaté l'absence d'un cadre pour « *faire parler l'espace* » et le mettre en lien avec l'activité pour appuyer et accompagner la (re)construction de nouvelles pratiques spatiales pertinentes pour l'activité et assurer leur maintien dans les situations de travail.



## Chapitre 6 - Simuler le rapport espace et activité : démarche d'intervention

Sur la base des résultats des deux précédents chapitres empiriques (cf. Chapitre 4 et Chapitre 5), cette partie présente un cas d'application du travail de recherche mené auprès de l'entreprise Colliers durant les trois années de thèse. Dans la continuité de la perspective de recherche-intervention qui a animé cette thèse (cf. 1.2.4), il s'agit de présenter la démarche de construction d'un dispositif de simulation qui vise à organiser la conception autour du rapport espace/activité. Son objectif est de construire un cadre de travail collectif pour permettre aux professionnels de la conception de se saisir des résultats des deux chapitres précédents, et de réancrer le processus de conception des ABW dans l'activité qui se fait et qui pourrait mieux se faire.

Pour rappel, dans la première partie empirique, (cf. Chapitre 4), nous avons montré que les processus de conception reposent sur une démarche de traduction de l'activité en espace, et donc sur la construction d'une représentation de cette activité sous une forme rationalisée par les concepteurs, pertinente par rapport aux objectifs de conception. Mais nous avons également relevé la manière dont le rapport espace et activité était progressivement évacué en tant qu'objet de travail pour les concepteurs.

Dans la deuxième partie empirique (cf. Chapitre 5), nous avons montré comment les utilisateurs se saisissent et réinterprètent les ressources spatiales des ABW en situation de travail pour (re)construire des réseaux de pertinence et construire leur activité selon les possibilités de l'espace. Nous avons ainsi positionné l'appropriation des ABW comme un processus de construction de ressources pour permettre l'action dans la situation.

Ainsi, les changements d'espaces de travail entraînent de nouveaux modes d'organisation du travail, font bouger les lignes de contrôle et d'autonomie des sujets, reformulent les conditions de l'engagement, de la responsabilité, de la délibération et du sens du travail, qui se fait (toujours) à partir de l'activité. Dans ce contexte, nous proposons la simulation (Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018) comme un outil pertinent pour construire l'accès à l'activité et à ses modes de fonctionnement concrets, par définition difficiles à objectiver, afin de les mettre en mouvement et en discussion au regard d'une nouvelle possible configuration matérielle et spatiale. En permettant aux futurs utilisateurs des espaces de travail ABW de se déporter –

imaginaires – du réel pour « *faire comme si* », la méthode de simulation offre la possibilité aux salariés de « traduire » leur activité future dans un contexte renouvelé. Elle peut ainsi participer à la construction ou à la réarticulation de nouveaux modes de fonctionnement et de principes d'action (individuels et collectifs) des utilisateurs qui peuvent leur permettre de prendre la main sur leur situation de travail future.

Dans cette partie de notre thèse, nous présentons la construction d'un atelier de simulation, qui vise à intégrer davantage les utilisateurs et leur travail dans les processus d'action-décision des projets de conception. Cette partie de la thèse présente une ambition opérationnelle, puisque le dispositif de simulation construit a pour objectif d'être utilisé par les concepteurs lors des projets de conception, et donc d'être intégré à leur offre de service. Cet atelier doit permettre d'alimenter le processus de conception dans une double orientation :

- Vers les futurs utilisateurs des espaces de travail, pour leur donner les moyens de contribuer, de s'exprimer et d'agir avec un contexte renouvelé ;
- Cette revalorisation de l'activité mise en lien avec l'espace dans une perspective située et développementale doit ensuite être saisie par les concepteurs des équipes projet pour alimenter les choix de conception et assurer la pertinence et l'efficacité des solutions spatiales construites dans le projet pour le client ;

L'objectif final est alors d'accompagner l'ensemble des contributeurs-acteurs au processus de conception (usagers, concepteurs, managers, décideurs) dans la recherche de nouveaux possibles, par le regard décalé qu'ils vont porter sur leurs usages, leurs pratiques, leurs modes de régulation.

Cette démarche s'ancre donc dans une perspective d'intervention clinique, dont l'objectif est de construire un espace de rencontre entre les différents professionnels de la conception, orienté vers la mise en discussion de leurs pratiques de travail et l'identification de ressources pertinentes pour leur activité. Notre objectif, par la construction de cet atelier, est d'aboutir à la création d'un cadre dialogique pour permettre aux concepteurs de développer une activité nouvelle sur leurs activités antérieures, argumentée par le rapport entre espace et activité, « qui affecte leur situation de travail et touche leur métier – en entendant par métier non seulement le geste professionnel situé, mais aussi le 'genre professionnel', c'est-à-dire l'histoire collective transpersonnelle, ce qui traverse chacun, chacun pouvant se sentir comptable d'une histoire dont il n'est pas propriétaire mais à laquelle il contribue » (Clot, 2008, p. 67).

## 6.1. Méthodologie

### 6.1.1. Démarche générale du processus de co-construction

Cet atelier a donc pour objectif d'être orienté à la fois vers les futurs utilisateurs des ABW, mais également vers le développement de l'activité des professionnels de la conception. Au-delà de la construction opérationnelle de cet atelier, nous mobilisons cette démarche comme un cadre de rencontre entre les différents professionnels de la conception, qui ont peu d'occasions, en interne, pour mettre au travail leurs pratiques, leurs perspectives professionnelles et leurs objets de travail. Ce processus s'ancre donc dans deux orientations qui se conditionnent mutuellement et qui dialoguent l'une avec l'autre :

- La construction d'un artefact de conception dans les projets clients de conception, qui soit une ressource pour l'activité de chaque métier de la conception. Dans cette démarche, nous mobilisons l'approche de la simulation formalisée par Barcellini et al. (2013), qui organise une série de contenus concrets à produire pour servir de support à la simulation, sous la forme de scénarii (d'évènements, de logiques d'action et de prescription). Il s'agira donc de mobiliser un collectif de concepteurs et d'organiser leurs actions pour construire ces différents éléments ;
- L'organisation d'un dialogue entre professionnels pour occasionner des développements dans leur activité qui permettent la construction, le renouvellement et la mise en mouvement de leurs perspectives professionnelles, et donc de leurs pratiques, dans une dimension d'intervention (Quillerou-Grivot et Clot, 2013 ; Rouat et Sarmin, 2018). Elle doit donc regrouper des représentants de chaque métier de la conception, Architecte, Workplace et Change.

Cette double ambition nous a amenées à penser la démarche de conception de cet atelier en interne avec une vigilance appuyée sur les préoccupations métiers des professionnels de la conception ainsi que sur l'articulation de leurs objets de travail respectifs. En ce sens, elle s'inscrit dans une approche inspirée de la perspective vygotskienne du développement, qui considère ce développement à la fois comme objet et méthode. Il s'agit donc de créer un espace de rencontre qui permette de provoquer ce développement, car « c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (Vygotski, 1978).

### 6.1.2. Construction du collectif pour le projet « Atelier de simulation »

Ce projet, intitulé « Atelier Simulation » a d'abord été formalisé au sein de l'équipe R&D (à laquelle nous sommes intégrées) de Colliers. Nous rappelons que notre équipe R&D était auparavant associée au pôle Conseil de Colliers, qui rassemble les équipes Change et Workplace. Du fait de notre proximité historique avec ces métiers du conseil, nous jouissons dans notre démarche d'une collaboration plus aisée avec les Consultants Change et Workplace. Ils ont en effet assisté à des présentations régulières des avancées de nos travaux et ont été davantage impliqués dans les différentes actions menées, que ce soit dans le cadre de cette thèse Cifre, mais également dans le cadre plus élargi des projets R&D.

Une fois validé par notre responsable R&D, nous avons sollicité la responsable du pôle Conseil afin de présenter notre démarche à l'occasion d'une de leurs réunions d'équipe, le 12/01/2022, sur un créneau de 30 min, dans l'objectif de recruter des professionnels intéressés pour participer à cette démarche.

A la suite de cette présentation, deux consultants Workplace (P et I) et la consultante Change U se sont positionnées sur ce projet. Comme nous avons peu de contacts avec l'équipe des architectes, nous sommes passées par l'intermédiaire de la Consultante Workplace P pour contacter une architecte susceptible d'être intéressée pour rejoindre ce projet. Nous avons présenté notre démarche à l'Architecte Y au cours d'une réunion avec elle le 5/01/2022, sur un créneau de 1h, au cours de laquelle elle a validé sa participation au projet « Atelier Simulation ».

Ce collectif de quatre professionnels était également enrichi par la participation de l'équipe R&D de l'organisation (voir Figure 54) :

- La chercheuse R&D Mariam, avec laquelle nous avons collaboré dans la construction de cette démarche et qui a constitué un appui stratégique dans la construction de cette démarche et de sa valorisation auprès des différentes équipes de Colliers, notamment auprès du pôle Conseil ;
- La chercheuse R&D Julie, arrivée dans l'équipe quelques semaines avant le début de la démarche. Cette professionnelle qui a été amenée à travailler sur les questions de flex-office et de télétravail au sein d'un autre laboratoire de recherche académique était, dans un premier temps, intégrée à ce collectif en tant qu'observatrice de la démarche. Mais elle a progressivement constitué un appui pertinent dans les échanges ;

- Nous-même, doctorante Cifre et psychologue du travail, responsable de la démarche, animatrice de l'équipe projet et observatrice participante de l'intervention.

Il est important de noter que la présence forte et assidue au sein de ce projet de toute l'équipe R&D a contribué à lui apporter de la stabilité ainsi qu'à sa reconnaissance au sein de l'organisation. Les compétences multiples de la responsable R&D en termes de mobilisation des professionnels de l'organisation, d'animation d'ateliers et d'échanges sur des sujets liés à la R&D d'entreprise et à la supervision des projets internes ont constitué des ressources précieuses dans le cadre de ce projet.

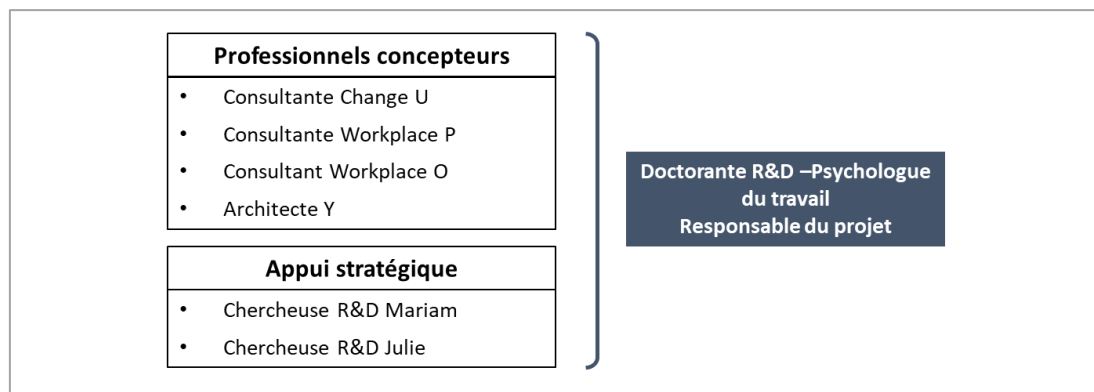


Figure 54: Composition de l'équipe projet "Atelier Simulation"

La mobilisation de ce collectif au sein de notre projet s'est faite selon des modalités et des contraintes spécifiques propres à l'organisation du travail chez Colliers. En effet, ces professionnels concepteurs sont positionnés sur des missions clients sur des temps vendus à la journée. Ils sont donc régulièrement amenés à remplir leurs temps de travail réalisés sur des plannings, qui permet de comptabiliser le nombre d'heures sur lesquels ils ont été « vendus ».

Ces plannings rendent compte des temps de travail vendus sur des missions, et donc du temps de travail productif et rentable pour les équipes et pour l'organisation. Une ligne y est prévue concernant les actions menées en interne : séminaires, présentations, événements d'entreprise, projets R&D, etc. Comme ces temps ne sont pas considérés comme directement productifs par l'organisation (puisque'ils ne permettent pas de rentrée directe d'argent), ils ne sont pas privilégiés par les professionnels et leurs managers par rapport aux temps *vendus*. C'est en grande partie ce qui explique la difficulté que rencontre le pôle R&D de manière générale pour mobiliser des professionnels dans ses démarches. De plus, nos actions se sont déroulées au cours du premier semestre 2022, dans un contexte d'amplification et d'intensification de l'activité, que nous avons décrit dans notre première étude empirique. Ainsi, l'architecte Y avait

été positionnée sur un gros projet à partir de février 2022. Elle a donc dû se désolidariser de notre démarche pendant un certain temps car son planning ne lui donnait pas la place d'attribuer des heures sur la ligne des projets internes. Sur la fin du projet, c'est la consultante Change U qui a dû s'absenter puisqu'elle avait également été positionnée sur une mission importante.

### 6.1.3. Déroulement du projet « Atelier de simulation »

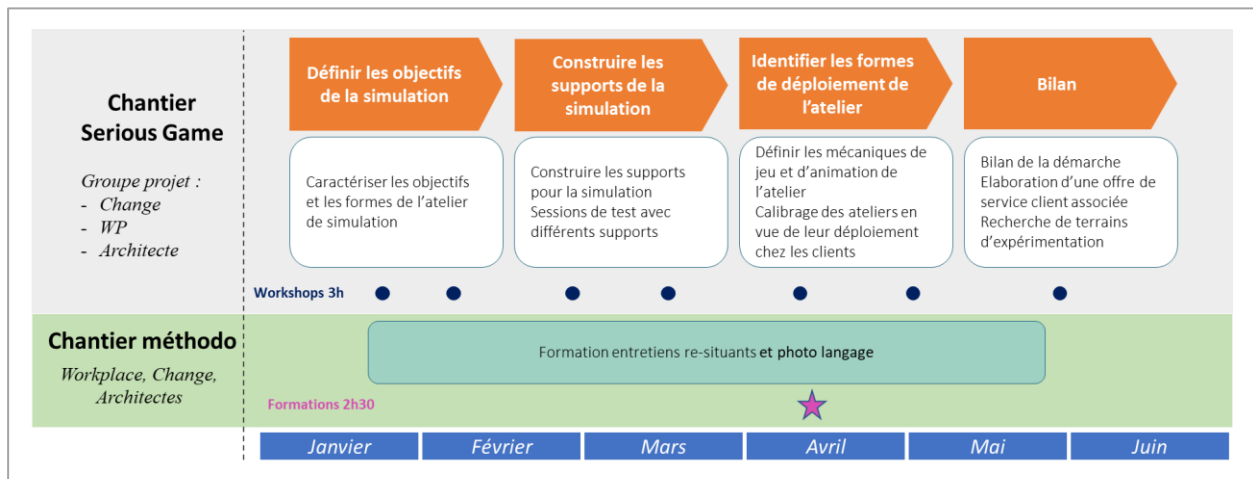


Figure 55: Planning du projet Atelier Simulation, surnommé en interne « Serious Game »

Nous avons donc dû composer avec cette représentation des temps et de leur gestion dans la construction de notre démarche de conception de cet atelier de simulation. De plus, la fin de notre contrat Cifre prenait acte au 17/07/2022. A partir de la finalisation du collectif du projet vers la fin du mois de janvier, il nous restait 4 mois pour finaliser la démarche et atteindre nos objectifs : produire un artefact de conception utilisable par les professionnels sous la forme d'un atelier qui puisse être déployé auprès des clients. Il s'agissait donc pour nous d'investir au mieux ce temps, pour avancer de manière efficace et efficiente dans la démarche, tout en jonglant avec les calendriers chargés des membres de notre équipe projet.

A la suite d'une série d'échanges avec la responsable R&D et les membres de l'équipe projet, nous avons décidé de nous positionner sur une série de sept sessions, surnommées « *workshop simulation* » d'une durée de 3h, programmées à 15 jours d'intervalle chacune, de février à mai 2022 (voir Figure 55). Les objectifs de travail de chacun de ces ateliers était définis selon les avancements des sessions précédentes.

WORK SHOP	Date et durée	Participants	Objectifs de la session
1	1/02 3h	Consultante Change U Consultante WP P Consultant Workplace O Architecte Y	Présentation et échange autour des principaux résultats de la Cifre (partie Conception et Appropriation) Présentation de du projet Atelier Simulation et définition des objectifs. Echange autour de « problèmes » de conception rencontrés par les différents professionnels et des moyens de les lever
2	7/03 2h	Consultante Change U Consultante Workplace P Consultant Workplace O	Echange autour du positionnement l'atelier Simulation dans le processus plus global de conception et sur son articulation entre les différentes étapes des projets Mobiliser les professionnels pour proposer des situations qu'ils aimeraient voire simuler Construction d'une première proposition de scénario de prescription
2'	14/03 30 min	Architecte Y	Présentation du compte-rendu de la session 2 à l'architecte Y, qui avait été absente le 7/03.
3	21/03 2h30	Consultante Change U Consultante Workplace P Consultant Workplace O Architecte Y ( <i>moitié de la session</i> )	Première session de mise en situation : mobilisation du collectif de concepteurs pour leur faire jouer le rôle d'utilisateurs impliqués dans un projet de changement d'espace. Objectif de définir le plateau de jeu
4	4/04 2h	Consultante Workplace P Consultant Workplace O	Bilan sur la première session de test Deuxième session de mise en situation : objectif de définir la manière de mobiliser l'activité des simulateurs.
5	3/05 1h	Consultante Change U Consultant Workplace O	Présentation du compte-rendu de la session 4 à la consultante Change U, absente le 4/04.
6	10/03 1h30	Consultante Workplace P Consultant Workplace O Consultante Change U	Définir : - Les mécaniques d'animation de l'atelier - Le calibrage des groupes pour l'animation - Les modalités de prise de notes et de collecte de données par les animateurs
7	9/06 1h	Consultante Change U Consultante Workplace P Consultant Workplace O Architecte Y	- Bilan de la démarche - Elaboration de l'offre de service - Perspectives par rapport à l'atelier final.

Tableau 17: Descriptif des workshops - Participants et objectifs

Les sessions étaient programmées sur les calendriers Outlook des professionnels sur des créneaux communs où ils étaient disponibles. Une invitation était ensuite envoyée au minimum deux semaines avant la date fixée, pour permettre aux participants de s'organiser. Le tableau

ci-dessus (voir Tableau 17) présente un descriptif des dates, de la durée, des personnes en présence ainsi que des objectifs de chaque session.

Comme nous l'avions (un peu) anticipé, nous avons dû progressivement nous adapter à différentes contraintes liées aux plannings des participants. Ainsi, seul le premier workshop a pu durer les 3h initialement prévues. Les autres sessions ont duré entre 1h et 2h. A diverses reprises, nous avons également proposé de réaliser ces workshops sur Teams, sur une modalité distancielle. Les workshops ont été enregistrés et entièrement retranscrits pour faciliter le traitement des données.

#### 6.1.4. Méthode de récolte de données

L'objectif de ces workshops était de proposer aux concepteurs un dispositif didactique pour leur permettre de se projeter dans la manière dont le rapport espace/activité pouvait être investi comme un objet pertinent à mettre au travail dans des objectifs de conception. Ces derniers étaient donc engagés dans une situation expérimentale dans l'objectif de construire un dispositif de conception pertinent par rapport à leur activité et à leurs préoccupations métier, et en même temps dans un espace d'élaboration et de réarticulation de leurs pratiques de travail, enrichi par la mise en discussion des trois métiers de la conception (Conseil, Workplace et Architecte). Au cours de ces workshops, nous avons donc construit un cadre collectif au sein duquel nous avons proposé diverses tâches opérationnelles aux concepteurs, pour les engager dans « un faire ensemble productif », orienté vers la construction d'une diversité d'outils pour mobiliser l'activité des utilisateurs/simulateurs et médiatiser leur interaction avec une nouvelle configuration spatiale fictive.

Nous nous sommes donc positionnées au sein de ces workshops comme une animatrice distribuant, organisant et formalisant les échanges entre les participants, mais également comme une observatrice participante de leur activité, étant nous-même engagée dans ce travail productif de co-construction. Notre méthode de récolte de données s'apparente donc à une ethnographie d'une situation provoquée, outillée par la méthode de l'observation participante.



### 6.1.5. Analyse des résultats

Sur la base d'une analyse thématique, nous avons exploré la manière dont les objets composants la situation de simulation se construisent et se développent dans les échanges des concepteurs (Barcellini et al., 2013) :

- Le système de prescription, qui régit le cadre de la simulation. Dans le cas de cet atelier, il s'agit des espaces ABW, qu'il s'agit de formaliser sous la forme d'un plan/plateau de jeu qui sera le support de l'activité de simulation ;
- Les scénarii d'action, c'est à dire les actions que les participants vont simuler sur le plateau de jeu, structurantes de leur activité ;
- Les scénarii d'articulation, qui permettent l'ajustement entre les scénarii de prescription et d'action.

Dans cet objectif, nous mobilisons et organisons une série de matériaux, discours retranscrits et notes d'observation recueillies lors de cette intervention, pour dessiner les trajectoires de construction de ces différents objets.

## 6.2. Présentation des résultats

Nous présentons dans cette partie les résultats issus de cette démarche de co-construction d'un outil de conception et d'intervention auprès du collectif de professionnels concepteurs. Dans un premier temps, nous questionnons la manière dont les concepteurs ont problématisé le rapport espace et activité, sur la base des préoccupations qu'ils pouvaient rencontrer dans leur activité (cf. 6.2.1). Ensuite, nous montrons les trajectoires de construction des différents scénarii de la simulation par les concepteurs, dans l'objectif de mettre en lumière les mouvements et développements de leur regards sur les objets de travail précédemment définis (cf. 6.2.2). Enfin, nous interrogeons les mécanismes psycho-sociaux à l'œuvre dans la simulation qui caractérisent les modalités d'ancrage de l'action des simulateurs et des concepteurs dans une même situation (cf. 6.2.3).

## 6.2.1. L'usage et la conception : objectifs de conception et subjectivité des participants

### 6.2.1.1. Construire un discours sur la traduction de l'espace en activité

Après avoir présenté aux concepteurs les principaux résultats issus de nos deux précédentes phases de recherche empirique, nous leur avons donné la parole pour les encourager à se saisir de ces résultats et à mobiliser cette intervention comme un instrument pour « résoudre des questions pratiques avec des réponses pratiques » (Clot, 2008, p. 68). Nous les avons donc invités à identifier et à partager « un évènement marquant et significatif » qu'ils ont vécu au cours d'un projet, positif ou négatif, sur la base de la méthodologie de l'incident critique (Flanagan, 1954). L'objectif était de les engager dans un échange autour d'une situation de travail qu'ils ont vécue et qui a été signifiante pour eux, pour révéler les questionnements qu'elle fait émerger du point de vue de leurs pratiques de conception et les mettre en discussion avec le collectif.

#### WORKSHOP 1

**Le Consultant Workplace O** raconte une frustration qu'il a vécue lors d'un atelier *macrozoning* au cours duquel il avait présenté les principes de fonctionnement des ABW à un groupe de managers. Mais les participants n'ont pas eu la réaction souhaitée par le consultant et ont témoigné leur rejet des ABW et de la nouveauté affichée de ces espaces de travail : « *Pfff, ça sert à rien au fait* ». Il témoigne de la difficulté qu'il a rencontrée dans l'animation de cet atelier à argumenter en faveur des ABW, dans son objectif de « *faire comprendre* » aux managers les intérêts que ces formes spatiales pouvaient avoir pour leur activité.

**L'Architecte Y** a évoqué un évènement qui s'est déroulé en lien avec la construction des plans de fonctionnement dans un projet en ABW, à laquelle elle participait avec la cheffe de projet côté client. Cette cheffe de projet était très « *motrice* » pour les environnements de travail ABW : elle parvenait à argumenter auprès des équipes du client pour « *faire bouger les gens* », « *faire évoluer les représentations* » et « *à engager les personnes opérationnelles* ».

*avec elle* ». Or, lorsqu'elle a présenté les résultats de leurs réflexions au Comité de Direction du client, la proposition d'aménagement en ABW a été rejetée, car elle allait trop loin dans la transformation des modes d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, et ce même si cette proposition était construite et argumentée sur la base des données métier récupérées en phase de cadrage. L'Architecte Y a donc dû reprendre les plans de fonctionnement et « *aller moins loin dans la nouveauté* », en recloisonnant certains espaces, notamment pour les fonctions support (ressources humaines, juridique, direction).

**La Consultante Change U** évoque un projet au cours duquel elle a mobilisé un réseau de 25 ambassadeurs volontaires et motivés pour participer au projet. Ce collectif avait participé à la phase de cadrage et à la phase de conception générale des plans ABW, en co-construction avec l'équipe de conception. Mais il y a eu à un moment un « *couac en interne* », lorsque leurs avancées dans le projet sont remontées aux oreilles de la direction du client : « *le groupe a raconté et a été rattrapé par la patrouille* ». Face aux désaccords de la direction, l'équipe de conception a dû mettre un place une nouvelle méthodologie participative moins directe, par la diffusion générale d'un questionnaire à tous les travailleurs du client pour recueillir leurs besoins en termes d'espace, et leurs opinions sur le changement en ABW.

**La Consultante Workplace P** évoque ce qu'elle décrit comme un « *moment de grâce* », vécue au cours d'un projet de conception en ABW, lors de l'animation d'un atelier de *macrozoning*. Au cours de cet atelier, certaines personnes qui avaient participé à d'autres étapes du projet étaient présentes. Ce sont elles qui ont pris la parole pour expliquer aux autres participants les principes de fonctionnements des environnements de travail en ABW. Le collectif a été réceptif et s'est engagé dans une discussion sur les impacts de ces organisations spatiales sur leurs modes de fonctionnement

Nous pouvons voir que les situations choisies se situent à l'articulation entre la phase de cadrage et la conception, entre les utilisateurs et représentants des utilisateurs et les concepteurs, et finalement, à l'articulation entre les ambitions de transformation en ABW et les pratiques et représentations que les utilisateurs et décideurs en ont. Dans leurs situations, les concepteurs témoignent de leur difficulté à construire un discours qui légitimise les principes de fonctionnements en ABW auprès des futurs utilisateurs, qui soit pertinent pour leur activité et

qui soit également entendu et accepté par tous les partis prenants du projet, notamment la direction des clients, qui dispose du pouvoir décisionnel final.

Mais cette difficulté est orientée différemment selon les professionnels concepteurs. Le Consultant Workplace O met en avant le besoin d'acculturation des équipes, et le fait que les consultants disposent de peu de matière pour argumenter les choix de transformations en ABW. L'objectif d'après lui est alors de mobiliser les managers pour leur inculquer ces principes, pour qu'ils puissent ensuite les relayer auprès de leurs équipes : « *Les managers et autres, ils doivent bien comprendre le nouvel écosystème dans lequel ils sont* » (workshop 1). Cette injonction à la compréhension révèle une prescription forte portée sur les futurs utilisateurs à s'aligner sur de nouveaux modes de fonctionnement liés à l'espace : ils doivent comprendre les objectifs de transformation et les intégrer dans leurs pratiques. Le témoignage de la Consultante Change U questionne le statut de la participation des futurs utilisateurs dans les processus de conception. La volonté et la forte implication des participants dans les projets ne sont pas suffisantes pour construire un projet qui sera accepté et acceptable par tous, et notamment les décideurs (Darses et Reuzeau, 2004). L'Architecte Y appuie cette difficulté de faire le lien entre la phase de cadrage et la conception et donc d'appuyer la pertinence des choix de conception faits par les concepteurs : « *Tant que c'est théorique, on se projette. On ne se rend pas compte de ce que ça implique vraiment* » (workshop 1). Son témoignage met en avant la difficulté à appuyer la pertinence d'un projet construit sur la base d'éléments issus de la phase de cadrage. La Consultante Workplace I témoigne d'un moment où la situation s'est dénouée, où des champs de possibles se sont instaurés, au moment où les personnes concernées par le changement se sont elles-mêmes saisies du discours, et ont pu le transmettre aux autres futurs utilisateurs. C'est un exemple de projet où la participation des futurs utilisateurs est devenue constructive, où elle a permis d'amener quelque chose dans le collectif pour élaborer ensemble, ce qui a été source de satisfaction pour elle.

Les situations dont témoignent ces concepteurs révèlent la contradiction qui structure leur activité de conception, entre d'une part, l'objectif de construire une intelligibilité entre concepteurs et utilisateurs qui s'appuie sur l'adéquation entre l'espace et l'activité, et d'autre part celui de s'aligner avec les contraintes décisionnelles et organisationnelles des projets. Elles montrent leur difficulté à entrer dans une compréhension de l'activité des futurs utilisateurs en lien avec l'espace, « *Plus on rentre dans le concret, plus c'est terrible* » (Architecte Y, workshop 1), et à les articuler avec des nouvelles propositions de solutions spatiales. Face à

cette contradiction, l'objet de l'activité des concepteurs est donc davantage orienté vers la recherche d'une médiation avec les décideurs finaux du projet, ce qui entraîne un mouvement de décorrélation entre l'espace, qui doit représenter et véhiculer les ambitions de transformation du projet ; et l'activité, qui doit épouser les contours de ces transformations (mouvement dont nous avons rendu compte dans le Chapitre 4).

Aussi, l'introduction d'un atelier de simulation au cours du processus de conception, à la charnière entre la phase de cadrage et les phases de conception (voir Figure 56), peut donc constituer selon nous une opportunité pour les concepteurs et pour les participants (futurs utilisateurs) pour engager un dialogue autour du rapport entre espace et activité. On s'attend notamment à ce que cela permette :

- Du côté des concepteurs, d'appréhender les pratiques de travail des utilisateurs pour argumenter des choix de conception du côté de l'activité ;
- Du côté des utilisateurs, de les accompagner dans la projection dans de nouveaux modes de fonctionnement, pour *in fine* outiller leur appropriation des ABW.

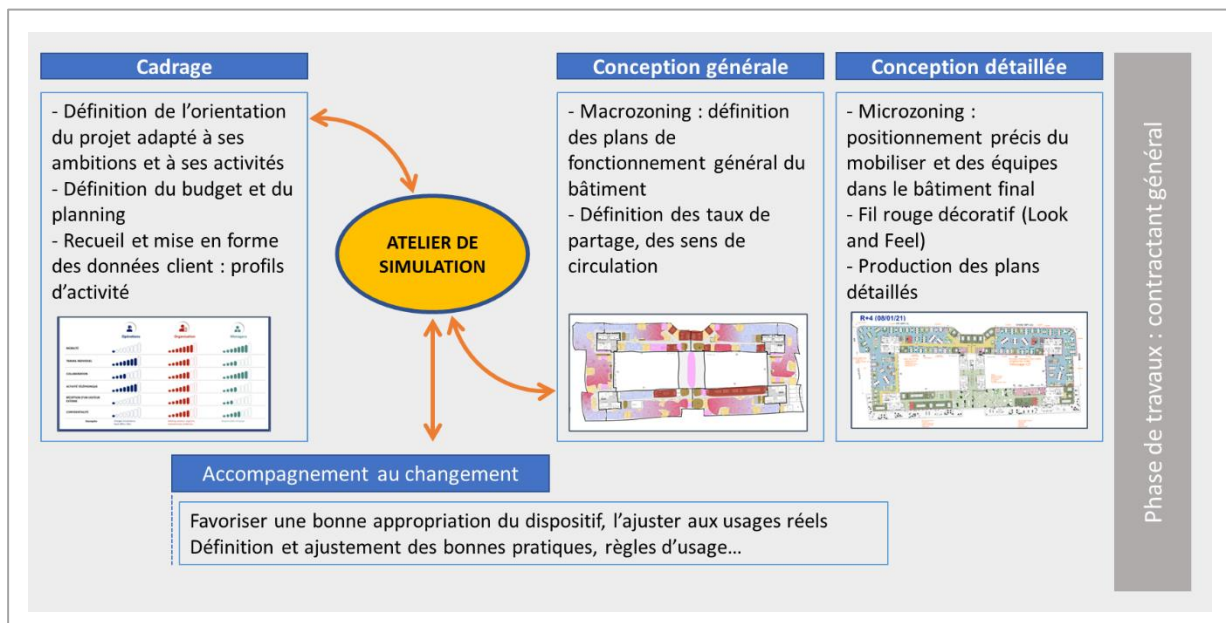


Figure 56: Positionnement de l'atelier de simulation, à l'articulation entre la phase de cadrage et les phase de conception et d'accompagnement au changement

### 6.2.1.2. Concevoir pour le réel : la centralité de l'espace

Positionner un atelier participatif basé sur la méthodologie de la simulation apparaît donc comme un moyen pour les concepteurs pour créer un espace, au cours des projets de conception, pour argumenter la continuité entre la phase de cadrage et de recueil des données métiers et leur traduction en espace. Nous avons ensuite demandé à ce collectif de concepteurs de proposer des exemples de situations pertinentes à simuler par les participants, qui sont difficiles pour eux à traduire en espaces dans les projets de conception :

#### **Situation 1 : La « collaboration en espaces ouverts »**



Figure 57: Postes "collaboratifs" positionnés au sein des plateaux chez IT (à gauche) et chez Monetik (à droite)

Le sujet de la collaboration en espaces ouverts a été amené par Consultante Workplace N en critique aux pratiques de conception ABW : il est en effet fréquent, au cours des projets, d'installer des solutions spatiales pour une activité collaborative au sein des plateaux ouverts (voir Figure 57). Or, les différents retours d'expériences de ces projets montrent que ces typologies spatiales ne sont généralement pas utilisées par les occupants<sup>60</sup>. Au-delà du « *gâchis d'espace* » que ces positions entraînent, la Consultante Workplace P questionne la pertinence de prévoir des aménagements spatiaux dédiés à un usage qui n'apparaît pas comme un « *besoin* » pour les utilisateurs. Elle questionne ainsi le statut de ces interactions, et le lieu spatial qui doit leur être adapté : « *Je mets un point d'alerte, les interactions doivent être à l'écart [des plateaux]* ». C'est alors que l'Architecte Y intervient pour préciser qu'il est difficile d'équiper les plateaux en second jour (bénéficiant de lumière naturelle indirecte) : « *On peut pas mettre des postes dans ces espaces centraux à plus de six mètres de la source*

<sup>60</sup> Nous avons pu nous même constater le manque d'intérêt pour ces positions lors de nos observations chez IT et Monetik.

*de lumière naturelle* ». Elle repositionne donc ces postes collaboratifs comme des moyens pour répondre aux contraintes techniques qui constituent le prescrit de l'architecte, tout en permettant de diversifier le catalogue des ressources spatiales disponibles en ABW.

### **Situation 2 : La prise d'appel au poste**

L'Architecte Y évoque la pratique de la prise d'appel au poste généralisée dans un contexte de travail hybride, que les concepteurs n'ont « *pas su anticiper* » et qui est considérée comme *hors cadre* par rapport aux principes des ABW, qui stipulent que les personnes doivent s'isoler dans un espace adapté pour prendre un appel. Une solution architecturale pour répondre à cette nouvelle pratique consiste à disposer des postes intitulés « *hybrides-solo* » dans les plateaux, qui permettent aux utilisateurs de téléphoner sans avoir à quitter leur poste, sans déranger les autres occupants du plateau. Or, nous avons pu observer chez Monetik que ces postes (intitulés *postes solo*) étaient davantage utilisés comme des « *cocons* », pour se retrancher et s'isoler des plateaux de travail. L'Architecte Y positionne ce détournement d'usage comme un problème lié à la conception des postes et à leur positionnement dans l'espace, qui n'est pas pertinent pour *remplir* cet usage de prise d'appel au poste. La Consultante Change U précise alors que ces pratiques de détournement sont liées d'après elle au modèle d'organisation et à la culture de l'entreprise. Dans sa perspective, la compréhension de ce qui *fait* les usages s'explique au niveau du management, qui par son exemplarité permet de soutenir ou pas ces usages.

Ces situations témoignent d'une volonté, de la part des concepteurs, de proposer des aménagements spatiaux les plus adaptés possibles aux pratiques des utilisateurs. Les professionnels concepteurs rendent compte de la rupture entre ce qui est prévu et anticipé par la conception (*prescrit*), qui relève d'une compréhension des pratiques de travail élaborées lors de la phase de cadrage, et les pratiques réelles des utilisateurs, construites dans le cours de l'activité des sujets (*réel*). Dans ce contexte et de leur point de vue, le non-usage ou le détournement d'usage d'une typologie spatiale est synonyme d'un dysfonctionnement dans la conception et donc d'échec de leur activité. Ces typologies spatiales sont alors mobilisées pour rationaliser des modes de fonctionnement et d'action des utilisateurs et les faire rentrer dans le cadre des ABW. Elles sont également saisies par les concepteurs, ici par l'Architecte Y pour

les postes collaboratifs dans la Situation 1 comme un moyen de répondre aux contraintes architecturales des projets. Nous observons alors une tension à articuler entre concevoir de manière *adaptée* aux pratiques, et concevoir pour aboutir à un projet ABW logique et qui suit ses principes de diversité et de mutualisation des postes : « *c'est un casse-tête au niveau de la conception* » (Consultante Workplace P, workshop 1).

### **6.2.1.3. Entrer en dialogue avec les participants : leur mise en mouvement dans le processus de conception**

Dans un premier temps, les utilisateurs sont mobilisés par les concepteurs comme des sujets « non-sachants », résistants au changement pour des raisons qui ne sont pas toujours rationnelles, qui ont du mal à changer leurs modes de fonctionnement : « *Ils se figent sur ce qu'ils connaissent, [...] Ils ont du mal à se projeter dans un mode de fonctionnement qu'ils ne connaissent pas. Ils n'arrivent pas à se projeter avec de nouveaux modes de travail dans un nouvel environnement* » (Consultante Change U, workshop 2). L'objectif pour les concepteurs est alors d'accompagner cette projection, en agissant sur l'utilisateur pour lui apporter des apprentissages sur les principes des ABW et l'encourager à adopter de bonnes pratiques d'usage des espaces. La simulation apparaît alors comme une opportunité de les engager dans un processus d'*acculturation*, pour les amener à se décentrer de leurs pratiques actuelles, à réfléchir à « *l'impact de [leurs] actions sur les autres* » (Consultante Change, workshop 2) dans un environnement mutualisé et à les amener à faire le bon choix spatial. Dans un second temps, l'utilisateur est mobilisé comme un être rationnel, capable de sélectionner les *bonnes* solutions spatiales adaptées à son activité à partir du moment où il dispose d'un bon niveau d'information, et qui a donc la capacité d'adapter ses pratiques au *donné* spatial et organisationnel (*arena*). Il y a donc une tension entre d'un côté une représentation du sujet aux prises avec des « affects » qu'il ne maîtrise pas, et de l'autre, le sujet rationnel, qui ferait les bons choix en suivant les principes de fonctionnement des ABW.

En ce sens, l'activité des utilisateurs est appréhendée du point de vue de ses manifestations physiques, définies comme des problèmes (Par exemple : *un appel arrive alors que je suis sur un poste concentration*) qui peuvent être résolus par l'espace, en identifiant la solution spatiale adaptée, dans la logique de l'adéquation entre espace et activité. La simulation est donc un moyen d'amener les utilisateurs à sélectionner les bonnes solutions spatiales qui pourront ensuite être saisies par les concepteurs et déployées dans le projet final. Il s'agit ensuite de



définir les bonnes pratiques qui permettront d'ancrer ces nouveaux usages. C'est le respect de ces bonnes pratiques qui est alors le garant de la stabilisation et de la pérennisation de ces usages. Il s'agit donc pour les concepteurs de concevoir des espaces avant tout utiles et utilisables, et ensuite de définir les bonnes règles pour garantir l'appropriation des ABW par les utilisateurs, sur la base de leurs pratiques réelles. Nous remarquons donc que la question de l'utilisation, de l'usage et de l'appropriation se confondent dans les discours des concepteurs, qui restreignent donc l'appropriation dans le champ de l'usage, dénuée de sa dimension développementale (Rabardel, 1999) et située (Lave, 1988). Mais cette représentation et positionnement de l'utilisateur et par extension des objectifs de l'atelier de la simulation a questionné l'Architecte Y :

*« [...] Là on est plutôt sur du comportement, sur du fonctionnement, sur de l'usage, la projection dans l'espace, donc elle se fait en fonction de la typologie des bâtiments, les contraintes diverses et variées que l'on peut avoir, la surface dont on dispose, enfin il y a plusieurs choses qui jouent quand même. Et après il y a un programme avec des quantités d'espace [...]. Et derrière on doit quantifier un dossier avec un nombre de postes, un nombre d'espace... [...]. Et que après il fait toute une synthèse globale, et que, ce que je veux dire aussi c'est que tout ce travail de réflexion il faudrait pas que ensuite la projection soit déceptive, parce que ça ne donne pas l'impression que tout ce qui va sortir de là sera réalisable d'une part et réalisé d'autre part quoi. [...] Ce n'est pas en fait, on dit toujours, c'est l'expression qu'on utilise tout le temps, quand on va faire des entretiens, d'expressions de besoins, d'ailleurs on a ...je sais qu'au Workplace ils n'aiment pas utiliser ces expressions « besoins » pourtant aujourd'hui on n'a pas su remplacer par autre chose, et que on dit toujours « il ne faut pas que les gens fassent la liste au père Noël » (Architecte P).*

Le risque de ce cadre participatif des utilisateurs est donc de les mobiliser pour produire une liste de « besoins » spatiaux, basés sur une expérience d'usage déliée de ses conditions sociales et matérielles. Ce serait selon cet architecte défavorable à la conception, puisque celle-ci risque d'être au final déceptive pour les utilisateurs.

C'est alors que les relances des chercheuses R&D ont permis de recentrer le questionnement et les objectifs de l'atelier sur l'appropriation : « *L'intérêt est qu'ils [les participants] viennent en se disant, je vais raconter des choses sur mon quotidien aujourd'hui, et on va m'aider à me projeter dans un autre mode de fonctionnement, pour voir ce qui se passe* » (Chercheuse R&D Mariam, workshop 2) ; qui sont reformulés par la Consultante Change U : « *On s'est donné un but : identifier chez les personnes, et la manière dont elles vont réagir des choses à retenir pour la conception et pour leur accompagnement* » (workshop 3).

L'objectif de cet atelier de simulation, dans les mots des concepteurs, est donc redéfini comme un moyen d'engager une discussion par et pour les utilisateurs sur leurs pratiques, et ainsi d'appréhender leur processus d'appropriation du changement d'environnement de travail comme un moyen de faire avec et dans l'espace, dans une dimension développementale. *In fine*, il ne s'agit pas de trouver une solution spatiale à un problème posé par les participants, mais d'engager ces derniers à élaborer de nouvelles logiques d'action en les encourageant à considérer la dimension située de leur activité.

## 6.2.2. Définir les ressources pertinentes pour l'action des futurs utilisateurs

Les premiers workshops ont donc permis de se positionner sur un atelier de simulation situé à l'intersection entre la phase de Cadrage et les phases de Conception. Nous présentons dans cette partie le travail mené majoritairement au sein des workshops 3 et 4, dans l'objectif de détailler le processus de construction et de négociation des différents composants de cet atelier de simulation : scénario d'action, de prescription et d'articulation (Barcellini et al., 2013).

Pour ce faire, nous avons procédé par itération en proposant à chaque session une diversité de supports, et en engageant les professionnels/concepteurs dans une activité de simulation de l'activité de futurs utilisateurs impliqués dans un projet de changement d'espace. L'objectif est alors de les amener à mobiliser leur activité en lien avec leurs pratiques de l'espace, mais avec l'éclairage de leurs pratiques de conception et d'animation d'ateliers.

### 6.2.2.1. Des profils type à une journée dans l'agenda

La simulation doit donc permettre aux futurs utilisateurs de convoquer leur activité pour la resituer dans un contexte spatial donné, et faire émerger un dialogue autour des pratiques de travail et de leur développement. Il est alors nécessaire de définir la manière dont on peut convoquer cette activité dans le cadre de ces ateliers de simulation.

La première idée qui a émergé au cours des workshops avec les concepteurs, consiste à reprendre les profils types définis à l'issue de la phase de cadrage dans les projets de conception (cf. 4.2.2.3). Pour rappel, ces profils types définissent les grandes catégories d'activités qui composent une entreprise, et les définissent du point de vue d'une série de critères et de situations rationalisés en lien avec leurs manifestations et implications spatiales. Il s'agissait donc dans un premier temps de *faire jouer* les situations associées aux profils d'activité

construits en phase de cadrage par les simulateurs. Au cours du workshop 3, nous avons proposé de tester cette hypothèse en encourageant les concepteurs à se mettre dans la peau de professionnels engagés dans un projet de changement d'espace de travail. Nous leur avons donc demandé de simuler des journées type, caractéristiques de leur activité, dans un nouvel environnement de travail. L'encadré ci-dessous (voir Figure 58) décrit la prise de note issue de la simulation de ces professionnels de la situation « réunion d'équipe » :

**EXTRAIT WORKSHOP 3 – SIMULEZ VOTRE REUNION D'EQUIPE**

Les participants simulent la réalisation d'une réunion d'équipe sur le plateau. Je les relance sur leur manière de s'organiser pour réaliser leur réunion d'équipe.

Les participants sélectionnent une salle sur le plan et proposent d'équiper cette salle avec une diversité d'artefacts techniques et spatiaux que chaque participant justifie sur la base de ses envies, habitudes : des tables sur roulette qu'on peut déplacer, des écrans sur roulettes, des panneaux mobiles, le besoin de bulles à côté de la salle de réunion au cas où on doit s'isoler pour téléphoner, une machine à café, une tisanerie, des porte-manteaux...

Progressivement, la question de la nature de cette réunion devient un objet de questionnement pour ces équipes :

- « Mais au fait, on fait une réunion pour quoi ? »
- « Est-ce que c'est une réunion descendante, ou est-ce que... ? Combien on est ? »
- « Est-ce qu'on a convenu qu'elle serait en distanciel ou faut être sur place... »
- « Est-ce qu'on s'assoit ? »
- « Est-ce qu'on fait un stand up meeting [point journaliser rapide] ? »

Figure 58: prise de note issue de la simulation de la situation type « réunion d'équipe »

Rapidement, cette configuration d'animation est identifiée comme non pertinente par les concepteurs :

Consultant Workplace O : *On reste sur ce qu'on connaît au fait.*

Chercheuse R&D J : *Là où moi ça me gêne c'est qu'on remet l'attention sur les espaces et pas sur le travail.*

Architecte P : *La réflexion c'est pas trouver des solutions spatiales. Il faudrait faire en sorte que les gens arrivent à s'exprimer, décrire, leurs actions et leurs, enfin, leurs modes pensées (workshop 3).*

En effet, dans ces profils types, les utilisateurs sont positionnés comme des sujets dont l'action est définie par une série de situations qui rendent compte d'un rapport à l'espace décontextualisé de la dimension subjective de l'activité et des mécanismes de construction et de développement de leurs pratiques de travail. Ils seront alors engagés à se détacher de leur activité réelle pour

s'attacher aux situations définies dans la phase de cadrage. Or, l'objectif de la simulation telle que nous l'avons définie dans notre partie théorique et dans les premiers workshops est d'appuyer la dimension située de l'activité en engageant les participants dans un dialogue autour du rapport entre espace et activité.

La Consultante Workplace P propose alors de s'inspirer d'un exemple d'atelier ambassadeur qu'elle avait animé dans un projet, au cours duquel elle avait demandé aux participants ambassadeurs de prendre une journée de leur agenda pour la projeter dans un plan type. L'idée est alors de convoquer l'activité dans la simulation à partir de traces de l'activité des utilisateurs, et donc de leur permettre d'amener quelque chose de leur travail réel dans la simulation. Cette proposition a été validée par le collectif.

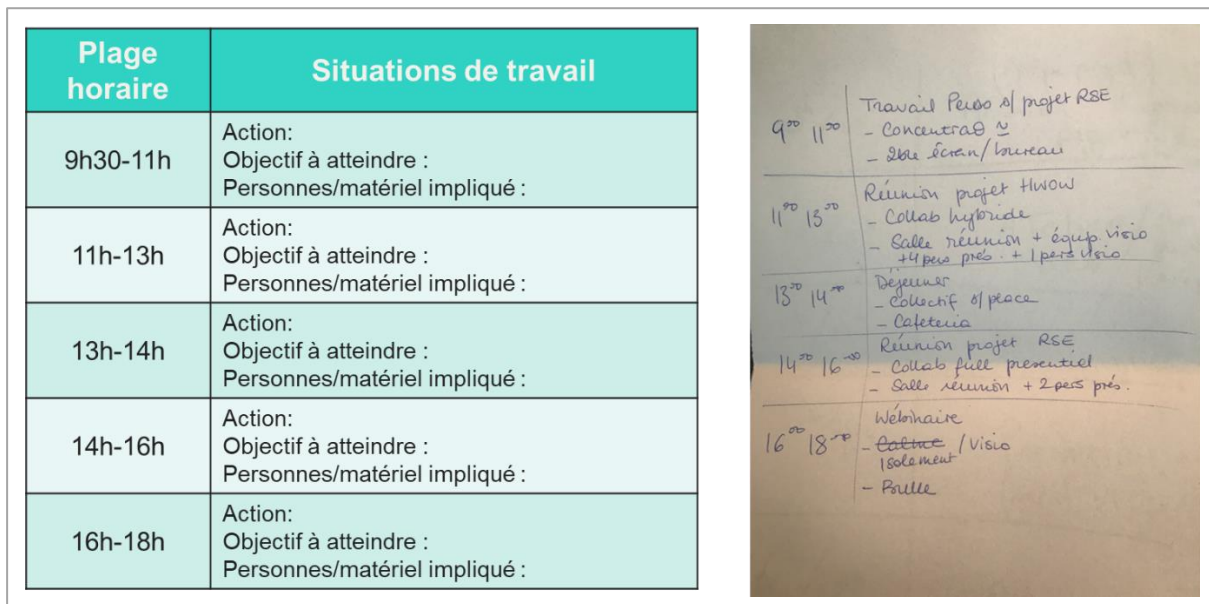


Figure 59: Support de remplissage d'une journée issue du planning (à gauche), exemple de journée produite par un concepteur/simulateur (à droite)

Il s'agit donc d'utiliser les profils d'activité définis lors de la phase de cadrage pour cibler et sélectionner les participants aux ateliers de simulation, dans l'objectif d'assurer une diversité de représentants des différents profils, et de favoriser la rencontre inter-métier et inter-profils, pour « Assurer une diversité de fonctionnements au sein de la table [...] » (Consultant Workplace O). Ensuite au cours de l'atelier, les participants sélectionnés sont invités à choisir une journée de leur agenda qu'ils considèrent comme représentative de leur activité (voir Figure 59) : « On fait confronter différentes manières de travailler de penser, voire différents rythmes ». Ils doivent ensuite organiser leur journée selon des plages horaires définies, qui constituent

les tours de jeu. Sur un créneau horaire, les simulateurs vont d'abord, à tour de rôle, annoncer la situation qu'ils vont simuler. Ils l'explicitent ensuite au collectif selon les actions qui la composent, les objectifs qu'ils cherchent à atteindre, et les artefacts nécessaires pour la réalisation de ces actions. Dans l'objectif de rendre davantage saillante ces logiques de fonctionnements, nous avons également prévu une banque de situations surnommés « Incident » (voir Tableau 18). De manière aléatoire, selon les pertinences identifiées par les animateurs/concepteurs, ces derniers peuvent intervenir dans la journée des participants pour proposer une situation « Incident » qu'ils devront traiter en mobilisant les cartes « Espace ». L'objectif de ces situations « Incident » est d'introduire de la rupture dans le cours d'action des simulateurs, pour les entraîner à reformuler de nouvelles logiques d'action.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre téléphone sonne, l'appel risque de durer un certain temps.</li> <li>- Vous cherchez Alice, vous devez faire un point avec elle mais vous ne la voyez pas.</li> <li>- Si la personne va dans une salle de réunion : La salle de réunion est occupée.</li> <li>- Vous allez voir un(e) collègue à son poste pour poser des questions, votre échange commence à durer un certain temps.</li> <li>- Vous recevez un appel RH (donc confidentiel)</li> <li>- Vous devez contacter un collègue qui est en télétravail.</li> </ul> |
|--|

*Tableau 18: Exemples de situations "Incident"*

Nous pouvons considérer cette démarche comme étant pertinente du point de vue des participants à la simulation, puisqu'elle les engage à venir avec des traces de leur activité dans l'atelier : leur agenda. Ils sont donc positionnés comme des experts de leur activité, encouragés à reconsidérer les modalités de réalisation et d'élaboration de leur action en lien avec l'espace, et à les réorganiser dans un nouveau contexte. Mais elle permet également de remplir plusieurs objectifs opérationnels du côté des concepteurs, en facilitant la sélection des participants aux ateliers de simulation, et en permettant l'ajustement et l'enrichissement des profils d'activité construits dans la phase de cadrage par leur confrontation avec les journées réelles des participants.

#### **6.2.2.2. Sortir de l'espace pour se centrer sur les logiques de fonctionnement : le plan pédagogique**

Il s'agit ensuite de définir les scénarii de prescription de la simulation, c'est-à-dire le cadre physique et spatial qui va servir de support à la simulation des journées de l'agenda (Van

Belleghem, 2018). L'objectif était alors de formaliser un *plateau de jeu*, qui retranscrive les principes de fonctionnement des ABW. La formalisation de ce plateau de jeu représentait un enjeu pour les objectifs de travail opérationnels et productifs des concepteurs au cours des projets, puisqu'il a été investi comme un moyen de finaliser et *d'arrêter* rapidement un plan type argumenté pour le présenter au client : « *Ça permet d'aller plus vite dans la construction d'un plan type par profil d'activité* » (Consultante Change, workshop 3).

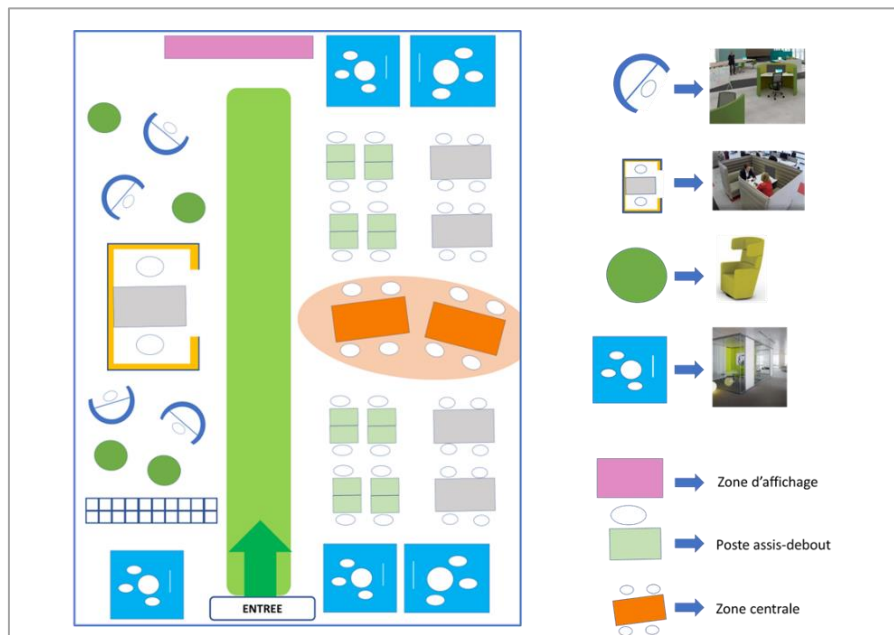


Figure 60: Première version du plateau de jeu, basée sur un plan "exemplaire" en ABW

Nous leur avons donc proposé un premier plateau en ABW inspiré d'un projet réel (voir Figure 60). Il s'agissait d'un plateau équipé d'une diversité d'espaces et de postes de travail déployés régulièrement au sein des projets, qui a été présenté au sein de diverses réunions d'équipe des consultants (Workplace et Change) comme étant « *exemplaire* »<sup>61</sup>. Cette première proposition ne s'est pas révélée pertinente pour la simulation et pour la projection des participants, puisque les concepteurs ont rapidement identifié le risque de rester fixés sur les espaces et les typologies de postes représentés. Simuler une situation de travail dans ce plateau revient à adapter ses logiques d'action au cadre spatial fourni, et encourage les participants à « *chercher la bonne réponse* » : « *On est dans des trucs toujours contradictoires. On se balade encore sur les sujets spatial, pas spatial. Ça contraint la pensée* » (Consultante Workplace P, workshop 3).

<sup>61</sup> Ce plan est issu du projet d'environnement de travail de Monetik, terrain que nous avons étudié dans la partie 5.1.2.2 de cette thèse.

<b>EXTRAIT WORKSHOP 4 – LE PLATEAU DE JEU</b>	
<b>1</b>	<b>Consultante Workplace P</b> : Nous ça nous a manqué pour [projet en ABW] un plan fictif. D'avoir une étape de plan fictif. On a tout de suite projeté, parce qu'on était compressé dans le temps, sous prétexte d'accélérer ; on a projeté dans une architecture, ça nous a foutu en l'air toute la pédagogie, ben justement d'appropriation, d'acceptation et de capacité à construire. Je ne pense pas qu'il faille la jeter l'idée d'un plan type.
<b>2</b>	<b>Consultant Workplace O</b> : Il est trop détaillé. Il faudrait des patates,
<b>3</b>	<b>Consultante Change U</b> : Parce que là, c'est juste d'identifier les différentes typologies d'espaces que l'architecte a besoin pour son travail.
<b>4</b>	<b>Consultante Workplace P</b> : Mais tout l'objectif c'est l'appropriation quand même hein. Et contribuer, qu'ils comprennent le plus tôt possible, le fait que pour comprendre par exemple que de collaborer ça produit du bruit, et qu'il y aura des flux. Cette notion de flux elle est aussi importante que les typologies. Mais la notion de flux elle met du temps à processor. Le flux est un peu plus macro pour moi.
<b>5</b>	<b>Consultante Change U</b> : Parce que les flux, même les clients ne comprennent pas. Des fois ils veulent te mettre des salles de réunion dans des endroits pas... adaptés quoi. Et ça ils le représentent pas toujours [...]. Il y a des contraintes, car avec le métier architecture il y a des contraintes au niveau du bâtiment, toutes ces notions qui font que quand ils vont découvrir le macro zoning, ils vont comprendre.
<b>6</b>	<b>Consultante Workplace P</b> : Comment on positionne les grands principes de fonctionnement par rapport aux flux.
<b>7</b>	<b>Consultante Change Y</b> : Un plateau pédagogique au fait.
<b>8</b>	<b>Consultante Workplace P</b> : Expliquer comment on pense le plateau type.

*Figure 61: Retranscription de l'extrait du workshop 4 au cours duquel les concepteurs se sont positionnés sur un "plateau pédagogique"*

Pour autant, l'idée d'un plan fictif est pertinente pour la conception, comme l'explique la Consultante Workplace P [1] dans l'extrait d'échange ci-dessus (voir Figure 61). En effet, la mise en perspective de l'activité par le plan (artefact) permet d'introduire un intermédiaire entre l'activité et l'usage, ce qui participe à interroger l'élaboration et la (re)construction des pratiques de travail en renforçant leur aspect situé, et donc l'élaboration du rapport espace et activité. Il s'agit alors d'identifier ce qui structure les ABW et leur conception. L'introduction dans l'échange des contraintes qui régissent la conception des espaces de travail, et notamment le travail des architectes (l'Architecte Y étant absente à ce moment) permet d'identifier la notion de *flux* [5] comme un principe central qui détermine le fonctionnement et l'organisation des ABW, en organisant les circulations dans les plateaux et la répartition du bruit (cf. 4.2.2.3). Sur la base d'un schéma construit par l'Architecte Y pour illustrer son propos (voir Figure 62), nous avons formalisé un plateau de jeu final structuré autour de cette logique de flux (voir Figure 63).

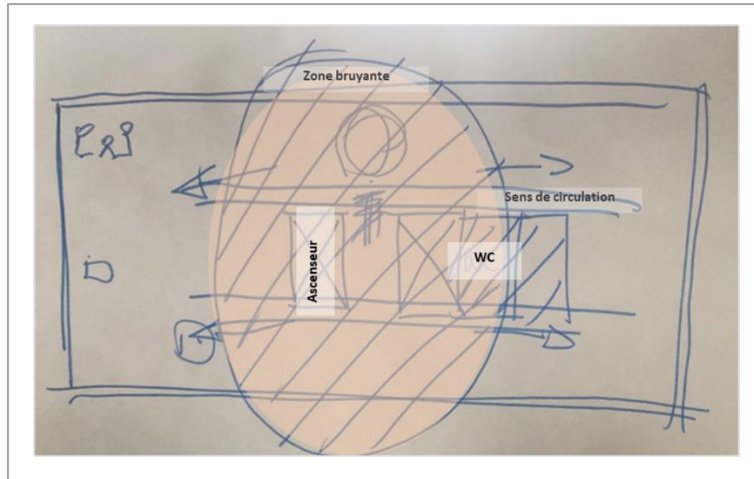


Figure 62: Exemple de plateau de jeu croqué par l'Architecte Y, basé sur les logiques de flux

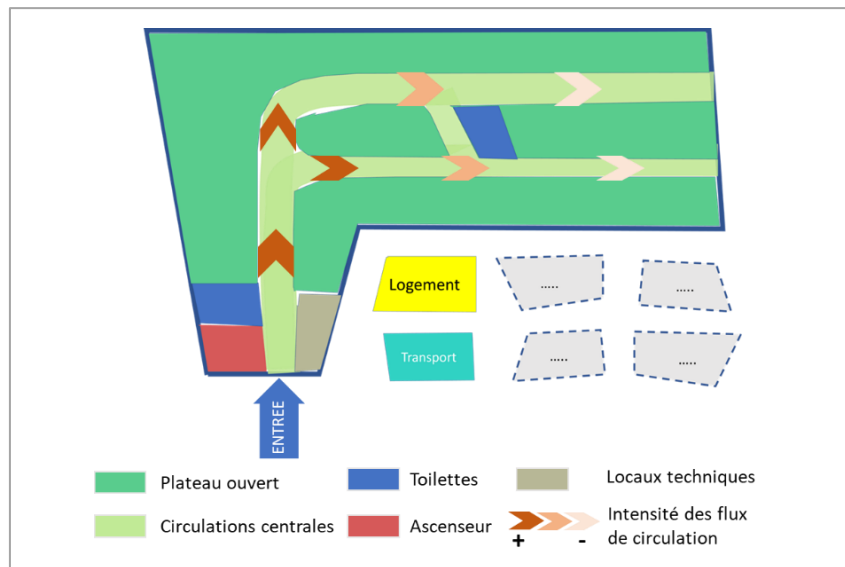


Figure 63: Plateau de jeu final validé par le collectif de concepteurs

Ainsi, la présentation d'un plateau aux participants du point de vue de ses principes de fonctionnement est identifiée comme une opportunité pour rendre compte aux futurs utilisateurs de manière concrète des logiques structurantes et des contraintes spatiales qui organisent l'activité de conception. Au cours de l'atelier, le moment de présentation du plateau de jeu est donc un moyen pour les concepteurs/animateurs de donner aux participants (simulateurs) des traces de leur activité de conception, et donc de *mettre en sens* le fonctionnement des ABW. Les concepteurs et les participants/simulateurs sont donc engagés mutuellement dans la construction d'une même situation au sein de la simulation, ce qui participe au renforcement de la continuité entre la conception et l'usage.



### 6.2.2.3. Les cartes espaces et incident : support pour la projection

Dans le Chapitre 5, nous avons montré comment l'action dans l'espace est définie selon les possibilités et les ressources offertes par la situation, qui sont mobilisées et réorganisées par les sujets pour les rendre pertinentes dans le cours de leur activité. En ce sens, enrichir le processus d'appropriation des ABW par le moyen de cet atelier de simulation suppose de donner aux futurs utilisateurs des marges de manœuvre et des outils pour agir sur leur situation de travail par le moyen de l'espace, et donc d'intégrer une réflexion sur le rapport entre espace et activité dans les processus de (re)construction de leurs pratiques de travail. C'est en leur donnant le moyen de rendre compte de ces processus que les concepteurs pourront ensuite se saisir de ces éléments *situés* pour arbitrer et argumenter leurs futurs choix de conception, en terme « *d'organisation* » et de « *quantité* » d'espaces : « *D'accord, après ce que je te dis ça rejoint ce que tu viens de dire là, c'est d'avoir à un moment la possibilité d'être plus acteurs dans l'organisation de l'espace, l'organisation et la quantité de l'espace aussi...* » (Architecte Y, workshop 3).

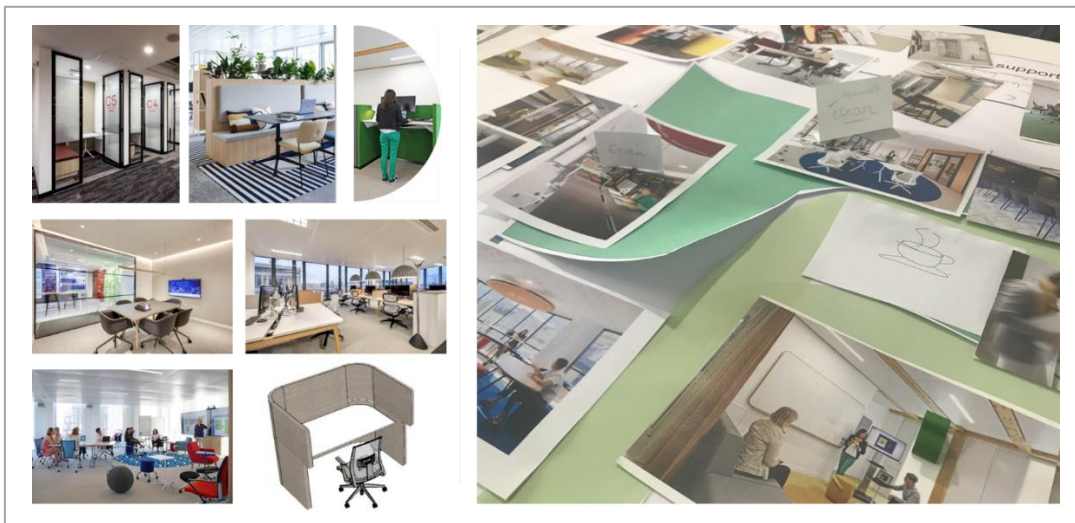
Il s'agit donc de laisser la main aux participants sur l'organisation de leurs espaces, sur la base du plateau de jeu ABW et de leurs journées de travail. Afin d'outiller cette action des participants sur l'espace, les concepteurs se sont rapidement mis d'accord sur l'idée d'employer des images/photos/schémas/pictogrammes représentatifs d'une diversité d'espaces et de typologies spatiales :

*Consultant Workplace O : Mais là, moi je suis en train de comprendre qu'on part du travail, qu'on arrive sur un plan vide et on construit avec des questions réponses, des moments d'échange, de confrontation, et on va construire. Donc pour moi c'est une mauvaise idée de leur refaire...*

*Architecte Y : Oui, moi je pense que c'est à partir de rien. Ou alors ça peut-être des espèces de cartes, descriptives d'usage, qui peuvent inspirer, et on les met les unes à côté des autres, après ça décrit des fonctions, des usages, mais pas des espaces (workshop 3).*

Ces visuels, concrétisés sous la forme de cartes « Espace », doivent être sélectionnés selon les usages et les fonctions qu'ils projettent, plus que par la solution physique qu'ils représentent (voir Figure 64). Ils constituent les ressources spatiales qui seront présentées aux participants pour outiller leur « activité de simulation de l'activité » (Van Belleghem, 2018, p. 2), qu'ils vont confronter avec les actions de leur journée. Pour simuler leur activité dans un nouveau contexte d'action, les participants sont donc encouragés à sélectionner une carte « Espace », et

à argumenter leur choix. Il doit ensuite se projeter sur le plateau de jeu et positionner sa carte sur le plan en suivant les principes de fonctionnement prescrits par l'espace, présentés précédemment par les concepteurs/animateurs. Un lot de cartes vierges est également prévu pour permettre aux simulateurs de créer leurs propres cartes en cas de manque dans la banque de cartes fournies (voir Figure 64). Ces moments de choix des cartes et de leur positionnement sur le plateau sont des opportunités pour susciter des sessions d'échanges et de négociations avec le collectif participants et concepteurs, où chacun pourra rendre compte de ses logiques de fonctionnement et de leur renouvellement dans un nouveau contexte.



*Figure 64: Exemples de cartes « Espace » sélectionnées pour l'atelier de simulation (à gauche), cartes positionnées sur le plateau de jeu avec ajout de cartes personnalisées (à droite)*

### 6.2.3. Simuler le rapport entre espace et activité – mécanismes psychosociaux à l'œuvre

#### 6.2.3.1. Atelier de simulation final : déroulement et organisation

Le schéma ci-dessous (voir Figure 65) présente le déroulement de l'atelier de Simulation construit à l'issu des workshops, tel qu'il pourra être proposé à des clients pour des projets de changement d'environnement de travail. Le premier temps de l'atelier comprend la présentation des consignes de jeu par les animateurs et la constitution des groupes de simulateurs. Le sujet de l'animation de ces groupes et de leur composition a fait l'objet d'une réflexion poussée au sein du collectif de concepteurs, dans l'objectif d'assurer la faisabilité du déploiement de ces

ateliers chez des clients. En effet, des ateliers participatifs de ce type sont coûteux en termes d'organisation dans les projets de conception. Il s'agissait donc de trouver un bon calibrage entre le respect de l'intégrité de la démarche de simulation, et les enjeux marchands liés à la situation de vente d'un service par le prestataire au client.

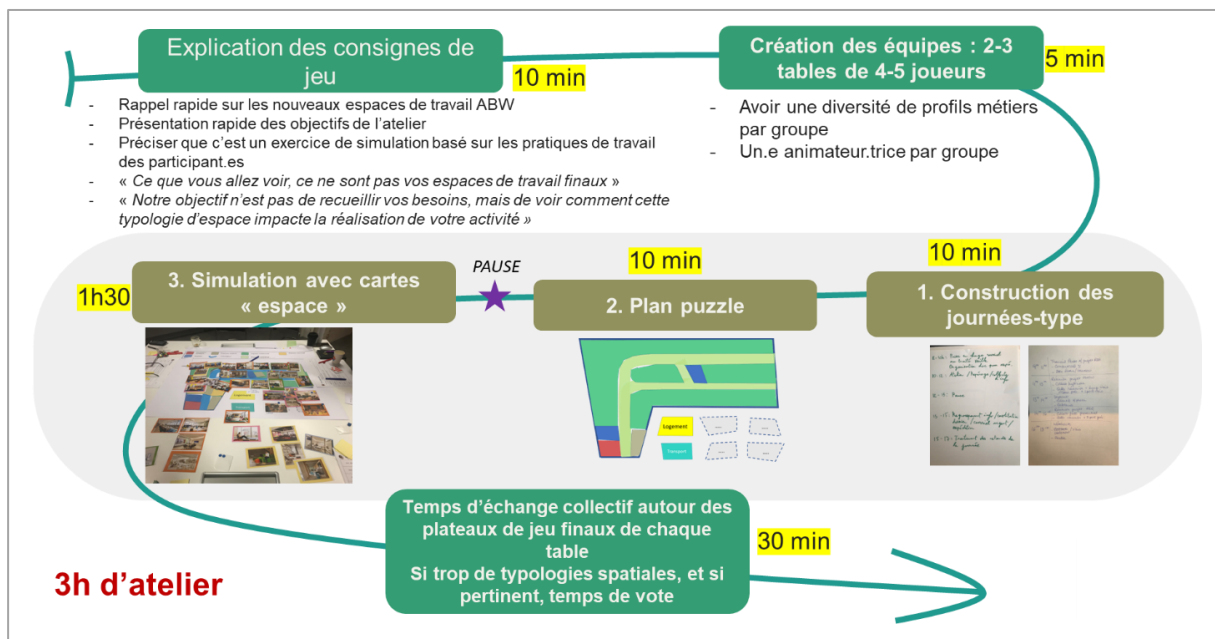


Figure 65: Déroulement global de l'atelier de Simulation

L'atelier doit donc pouvoir tenir sur une durée de 3h, et doit regrouper entre 2 ou 3 groupes de simulateurs, composés chacun de 4 à 5 simulateurs, sélectionnés pour assurer une diversité de métiers et de logiques de fonctionnement au sein de chaque table. Chaque atelier organisé doit comprendre au moins un représentant de chaque métier de la conception : Change, Workplace et Architecte. Il doit y avoir un animateur par table entièrement dédié à l'animation des échanges et aux relances des participants, et un observateur à chaque table pour prendre des notes sur les échanges, qui constituent la « matière à récolter » pour la conception : « *Tout est dans ce qui va se passer au moment du jeu* » (Chercheuse R&D Mariam, workshop 7).

L'objectif de l'atelier n'est donc pas d'être exhaustif dans la représentation de chaque métier du client, mais réellement de faire émerger des modes de fonctionnements et des éléments d'activité des simulateurs en lien avec l'espace pour mettre au travail les premiers éléments et scénarii de prescription issus du cadrage, qui seront ensuite intégrés à la conception.

Le jeu de simulation en lui-même se compose de trois étapes :

1. Premièrement, les simulateurs construisent une journée de travail sur la base des traces issues de leur agenda. Ils se voient ensuite attribuer une plaquette de gommettes autocollantes d'une couleur par personne ;
2. Ensuite, les concepteurs/animateurs présentent le plateau de jeu ainsi que ses logiques d'organisation. Ils explicitent ainsi aux simulateurs la manière dont leur propre activité de conception est régie par une série de contraintes spatiales, dont ils doivent tenir compte dans la conception ;
3. Enfin, vient la session de simulation avec les cartes « Espaces », où à tour de rôle, les simulateurs annoncent leur situation, sélectionnent ou créent les ressources qu'ils ont besoin pour la réaliser par le moyen des cartes « Espace », et les positionnent sur le plateau de jeu selon ses logiques de fonctionnement. Ils collent ensuite une gommette de la couleur qui leur a été attribué sur la carte choisie, ce qui permet, à l'issue de l'atelier, de garder une trace de leur parcours d'utilisateur. Par exemple, un simulateur pourra choisir d'utiliser une carte déjà positionnée sur le plateau de jeu. Ces cartes seront repositionnées, enlevées, remplacées au fur et à mesure des tours de jeu par le collectif de simulateurs accompagné par l'animateur/concepteur selon les logiques de fonctionnement de chacun, jusqu'à la finalisation d'un plateau mutualisé, organisé selon l'activité et les parcours de chaque simulateur (voir Figure 66). Au cours de cette étape, l'animateur/concepteur peut proposer au simulateur/utilisateur de traiter une situation « Incident » selon les pertinences de la situation.

A l'issue de la session, les différents groupes pourront se regrouper autour des plateaux de jeu finaux pour une session d'échange collectif.



Figure 66: Session de négociation sur le positionnement d'une carte Espace (à gauche), détail de positionnements de cartes Espaces avec gommettes (au milieu), plateau de jeu final co-construit par un groupe à l'issue d'un atelier de simulation (à droite)

### 6.2.3.2. Description et mécanismes psycho-sociaux à l'œuvre dans la simulation

L'objectif de cet atelier est donc de positionner les simulateurs comme acteurs de leur situation de travail et de son renouvellement dans un contexte *donné* par les animateurs/concepteurs. Il s'agit donc d'assurer l'ancrage des sujets dans la situation de simulation de leur activité, et donc d'appréhender les mécanismes de (re)construction de leurs pratiques de travail face à un nouveau scénario prescriptif, dans une perspective située. En ce sens, soutenir cette « activité de simulation de l'activité » (Van Belleghem, 2018, p. 2) peut se faire sur la base des objets construits par les simulateurs (les journées de travail) et les concepteurs (le plateau de jeu et les cartes « Espace »), appréhendés comme des instruments psychologiques (Vygotski, 1930/1985), qui médiatisent l'action des simulateurs sur leur situation de travail/simulation.

Ce processus de médiatisation, sur lequel repose le développement situé de l'activité, peut être soutenu au niveau méthodologique et subjectif en mobilisant ces instruments psychologiques comme des supports projectifs pour construire et équiper un dialogue sur le rapport entre espace et activité entre concepteurs et simulateurs. Dans la continuité de ces réflexions, nous avons proposé d'animer le moment de choix et de positionnement des cartes « Espace » par le moyen de relances inspirées de la méthodologie de l'entretien re-situant (Cahour et al., 2018), qui permet d'investir la subjectivité des sujets dans l'explicitation et l'argumentation de leurs choix. L'objectif est d'accéder aux mécanismes d'élaboration subjective de la nouvelle situation de travail et des nouvelles logiques d'action qui vont être remaniées dans la simulation. Il s'agit donc pour les animateurs/concepteurs de relancer les simulateurs sur leurs actions, leurs pensées, leurs émotions et leur expériences sensorielles pour comprendre ce qui se passe pour la personne de son point de vue, dans une temporalité et un espace donné au moment où elle sélectionne une carte pertinente pour son action et la positionne sur le plateau de jeu. L'animation de l'atelier basé sur ces différentes dimensions est donc un moyen pour accéder et pour identifier les indices de réajustement des pratiques des simulateurs, et d'appréhender la construction du plateau de jeu comme un mouvement progressif où l'espace est construit dans et au travers de l'activité des sujets et de son développement. Pour introduire cette méthodologie pour les concepteurs, nous avons réalisé deux sessions de formation au questionnement re-situant pour les équipes Change et Workplace (en octobre 2019 et en avril 2022)<sup>62</sup>, pour les

---

<sup>62</sup> Ces formations à l'entretien re-situant étaient destinées à tous les membres de l'équipe Change et Workplace, au-delà du cadre de cet atelier de simulation. Elles participent à un mouvement plus large de sensibilisation des

sensibiliser à la mobilisation de l'expérience subjective des utilisateurs dans cette perspective située. A l'issue de ces formations, nous avons produit un document récapitulatif des principes de cette méthodologie et comportant des exemples de relances, qui a été mis à la disposition des concepteurs (voir Annexe IX).

Renforcer la projection des simulateurs/utilisateurs dans leur future situation de travail tout en assurant leur ancrage dans l'espace repose également sur des éléments de discours à préciser au cours de l'atelier par les concepteurs/animateurs, identifiés par les concepteurs au cours des différents workshops et des mises en situation où ils ont joué le rôle des utilisateurs/simulateurs :

*« Quand on leur présente ça, faut bien leur expliquer que ça va pas être, ce qu'ils vont produire ça va pas être le plan final au fait. Pas du tout. Ça pourrait être complètement différent au final. Le but n'est pas de leur faire faire le plan type, ou le [macrozoning]. Ils vont créer leurs situations, ils créent leur parcours, de manière un peu concrète. Pour que plus tard, pour éviter ce qu'on a vécu chez [projet en ABW], en leur disant en top down, ben voilà c'est comme ça, qu'est-ce que vous en pensez ? Et qu'ils ont l'impression qu'on leur parachute un truc. Donc là c'est une forme de prise de conscience de toutes les contraintes dont vous allez devoir tenir compte et que vous allez confronter, cette prise de conscience qui va faire émerger des situations, des problèmes à résoudre. En aucun cas c'est une prémisse de plan type » (Consultante Workplace P).*

Dans un premier temps, il s'agit d'affirmer et d'assumer l'aspect *fictif* de la simulation dès l'introduction de l'atelier, en précisant aux simulateurs/utilisateurs que l'objectif de la simulation n'est pas de concevoir le plateau de jeu final qui sera déployé à l'issue du projet de changement d'environnement de travail. Mais il s'agit également, pour les concepteurs, de ne pas mobiliser cet atelier comme un outil pour construire et justifier un plan *macrozoning* : *« Le but n'est pas de leur faire faire le plan type, ou le [macrozoning] »*. Cette précision permet de libérer l'espace de cet atelier des logiques productives et gestionnaires qui régissent l'activité de conception, pour le dédier entièrement à l'élaboration d'une réflexion sur le rapport entre espace et activité. Ainsi, l'objectif n'est pas de chercher le compromis, notamment dans le positionnement des cartes Espace sur le plateau de jeu : *« quand tu les fais parler par rapport à leur activité, à leur situation, à comment utiliser l'espace, ils n'ont pas besoin de se mettre d'accord sur une façon de faire »* (Consultante Workplace P, workshop 5). L'intérêt de cette

---

concepteurs aux méthodes et aux apports de la psychologie du travail pour penser la conception des nouveaux espaces de travail.

démarche est bien de faire émerger des discussions, des échanges, des controverses sur les logiques d'action des différents participants pour éprouver l'espace et le mettre à l'épreuve de divers modes de fonctionnement.

### 6.2.3.3. Une activité de co-construction par la simulation : la rencontre entre des mondes professionnels

L'atelier de simulation tel qu'il a été construit au cours des workshops est donc un moyen d'engager les simulateurs/utilisateurs et les concepteurs/animateurs au sein d'une même situation dans un travail productif, pour permettre la rencontre entre leurs deux mondes, entre l'activité des participants et celle des concepteurs. Il permet à chacun de rendre compte de ses logiques de fonctionnement, de réorganisation, et d'ajustement et de les confronter avec de nouvelles manières de faire, dans un processus de mise en sens mutuel :

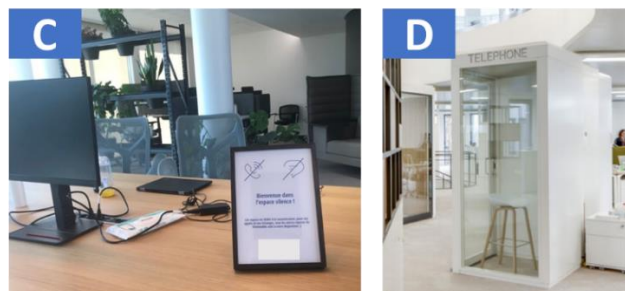
*Consultant Workplace O : Ce qui est intéressant, c'est que j'ai pas compris, et que les gens m'expliquent ce que eux ont compris, et on en discute...*

*Consultante Workplace P : Ça ancre, ça verbalise, tu écoutes ce que dit ton voisin...*

*Consultante Change C : Est-ce que quelqu'un d'autre aurait fait autrement ? Comment ? (workshop 4)*

En ce sens, il renforce l'ambition participative des projets de conception puisqu'il construit un cadre pour appréhender la conception comme un processus « dialogique, d'apprentissages croisés » entre acteurs de la conception (Béguin, 2005). La simulation y est donc mobilisée par les concepteurs comme un moyen pour « donner du sens » (Consultante Workplace P, workshop 3) à la participation dans les projets, en créant cet espace d'intelligibilité commun, qui permet aux concepteurs/animateurs et aux utilisateurs/simulateurs de rendre compte de leurs logiques de construction de leur milieu, dans l'objectif d'être ressource pour l'autre.

#### EXTRAIT WORKSHOP 4- LA SALLE SILENCE



La simulatrice A décrit sa situation : elle doit travailler sur une présentation Powerpoint compliquée. Elle sélectionne donc la carte Espace représentant une « salle silence » (carte C ci-dessus) et la positionne sur le plateau de jeu, dans une zone avec peu de flux, qui est donc censée être plutôt silencieuse. Nous proposons alors l'incident « *Vous recevez un coup de téléphone et vous devez répondre. Comment vous faites ?* ». La simulatrice A sélectionne alors la carte « cabine téléphonique » (carte D ci-dessus) et la positionne dans la salle silence. Une cabine téléphonique dans la salle silence lui permettrait de répondre à son appel sans devoir faire des allers-retours et déranger les autres occupants. Ce choix interroge la Consultante Workplace P :

- 1 **Consultante Workplace P** : à cet étage il n'y a pas de bulle c'est ça ? [...]. La salle silence présuppose que l'on puisse en effet s'organiser pour être vraiment en silence...
- 2 **Simulatrice A** : Genre moi j'ai besoin de 90% du temps d'être concentrée sur mon truc mais les 10% de mon temps ou j'ai envie d'être dispo, ou tu vois parler, faut que je puisse le faire aussi tu vois, donc... Le compromis est dur...
- 3 **Consultante Workplace P** : ça rejoint la question que je disais au fait, maintenant on est de plus en plus dans une tranche d'activité multitâche, et on a quand même besoin de ne pas avoir de bruit au moment où on est dans un...
- 4 **Simulatrice A** : Dans le flow normalement.
- 5 **Consultante Workplace P** : Et suppose qu'il y a une cabine, et qu'il y a deux personnes qui ont besoin de téléphoner. Il y a jamais assez...
- 6 **Simulatrice A** : De toutes façons, ben ça c'est la vie. Mais s'il y en avait ne serait ce qu'une déjà.
- 7 **Consultante Workplace P** : Et... Ensuite... Non non mais... C'est un bon point. C'est un bon point

Figure 67: Extrait workshop 4 - Une cabine téléphonique dans une salle silence ?

Dans l'extrait du workshop 4 présenté ci-dessus (voir Figure 67), nous avons proposé aux concepteurs de tester le dispositif de simulation, et donc de jouer le rôle d'utilisateurs engagés dans un projet de changement d'espace de travail, en se basant sur leur propre activité. Pour répondre à sa situation « Incident », la Simulatrice A choisit de positionner une cabine téléphonique dans une salle silence pour répondre aux exigences posées par sa situation. Elle négocie donc dans la simulation la construction d'un espace pertinent par rapport aux caractéristiques de son activité et réarrangeant les ressources symbolisées par les cartes « Espace ». Mais ce choix interroge la Consultante Workplace P, qui se positionne alors comme l'animatrice de l'atelier. Sa première réaction est de vérifier l'absence de bulles dans la zone silencieuse [1]. Elle laisse ainsi sous-entendre que la bulle est la *bonne réponse* au problème posé par la situation de la Simulatrice A dans son activité. La Consultante Workplace P questionne ensuite la pertinence de la cabine téléphonique positionnée dans la salle silence, qui va à l'encontre des principes de conception qui régissent l'usage de la salle silence, qui suppose la réalisation d'une activité silencieuse de concentration. C'est alors au professionnel de s'adapter à cet usage prescrit et d'anticiper cet usage en s'organisant : « *La salle silence présuppose que l'on puisse en effet s'organiser pour être vraiment en silence* » [1]. Mais la Simulatrice A met en avant des logiques d'action différentes pour expliquer son choix [2],



basées sur la préservation de son « *flow* » [4] de travail. Les deux professionnelles ont ici relevé les incohérences des usages associés à la salle silence, qui prescrivent des conditions d'usage qui ne sont pas reliées aux modalités concrètes de réalisation de l'activité.

Dans cet échange, les participantes sont projetées dans deux logiques distinctes, d'un côté la volonté de faire respecter les règles d'usage des espaces par l'animatrice/conceptrice, et de l'autre, la négociation d'une activité de travail avec une diversité de ressources disponibles représentées par les cartes Espace, par la simulatrice/utilisatrice. Dans cet extrait, l'exercice de la simulation donc permis de faire dialoguer ces deux logiques autour de leurs possibles articulations. Si aucune solution concrète d'aménagement spatial n'a été trouvée (d'ailleurs, ce n'est pas l'objectif de l'exercice), l'animatrice/conceptrice (ici la Consultante Workplace P) a pu en tirer un apprentissage, situé dans la pratique de la simulatrice et dans ses possibles développements, et destiné à outiller sa réflexion autour du « *multi-tâche* » [3] :

*« Il faut décentrer, contrecarrer. L'objectif n'est pas de partir des usages, des fonctionnalités attribuées à certains types de postes : il faut insister sur les situations de travail et comment ils vont se saisir de ce qu'ils ont sous la main. C'est surtout pas de leur dire en fait si tu fais ça, tu dois utiliser ça... Du coup, sans vouloir les contraindre par des principes de fonctionnements qu'on a déjà préétabli. L'idée c'est vraiment de partir du travail en fait »* (Consultante Workplace P, workshop 4).

La simulation telle qu'elle est opérée dans cet atelier permet donc aux utilisateurs et aux concepteurs de construire un dialogue autour du rapport entre espace et activité, comme un objet de travail qui permet de rendre compte des dynamiques de réorganisation de *l'arena*. L'adéquation entre espace et activité n'est plus un prescrit à concevoir du mieux possible grâce à l'anticipation des pratiques des utilisateurs et à l'adaptation de ces derniers à ce prescrit, mais comme une dynamique à mettre en mouvement et à confronter selon les contingences de la situation et les logiques d'action des professionnels. Il s'agit donc de mobiliser ce rapport entre espace et activité dans une perspective située : dans l'objectif de se « *se saisir de ce qu'ils [les utilisateurs/professionnels] ont sous la main* ».

Cet atelier de simulation permet donc de créer des lieux opportuns pour le développement d'apprentissages croisés entre simulateurs et animateurs, et situés, ancrés dans la dialectique entre le monde social et le sujet engagé dans son activité (Lave, 1988). Ces apprentissages situés ne sont plus uniquement considérés comme des connaissances et des pratiques que les concepteurs doivent transmettre aux utilisateurs, comme les échanges au cours des premiers workshops en témoignent (cf. 6.2.2), mais se construisent sur la base du travail, « *on doit partir*

*du travail* », mis en rapport avec ses conditions matérielle et contextuelles de réalisation : « Selon les objectifs fixés, le cadre, d'une certaine manière « produit » de la parole et une nouvelle intelligence du travail. » (Cru, 2014, p. 165).

### 6.3. Discussion : retour sur l'appropriation, construction dans le dialogue et la simulation autour du rapport espace et activité

Cette démarche de conception d'un atelier de simulation est donc inscrite dans une double perspective : la construction d'un objet de conception gestionnaire, déployable auprès des clients au cours des projets de conception, et qui permette d'améliorer l'appropriation des ABW par les utilisateurs ; et la construction d'un cadre d'intervention pour permettre aux concepteurs de mettre au travail le rapport d'espace/activité et de l'intégrer dans leurs pratiques de conception.

Nous proposons ici une analyse des mécanismes de simulation à l'œuvre dans cet atelier, tout en précisant que nous n'avons pas pu le déployer au cours de projets réels, et qu'il est caractérisé par une série de limites, qui seront discutées ultérieurement. Mais nous pouvons cependant dire que l'atelier de simulation tel qu'il a été conçu mobilise des traces de l'activité réelles des utilisateurs, et les encourage à déplacer leurs logiques d'actions *actuelles* dans un nouveau scénario prescriptif.

Il constitue donc une opportunité pour permettre aux utilisateurs/simulateurs d'appréhender leur activité au regard de ses conditions matérielles de réalisation, et d'interroger les processus subjectifs qui ancrent leur activité dans l'espace. Ils sont donc considérés en tant que sujets en activité de simulation, acteurs de la recomposition et de la réorganisation de l'*arena*. Cet atelier permet donc de laisser des marges de manœuvre dans les projets de conception, dont peuvent se saisir les participants pour les mettre au travail avec leurs pratiques de travail. Le mouvement d'appropriation des utilisateurs est symbolisé par la construction progressive du plan, et est donc *concrétisé* comme un processus où l'espace est construit dans et au travers de l'activité des sujets.

Du point de vue de la conception, il ne s'agit plus de trouver la bonne réponse spatiale, « *dans le principe de l'appropriation, on n'a pas réponse à tout.* » (Consultante Workplace P, workshop 6), mais d'ouvrir un champ de possibles dans un cadre défini par les contraintes de conception, en se basant sur du réel mis en mouvement et réorganisé par la simulation. En

rendant les concepteurs/animateurs également acteurs de cette dynamique au sein d'un même espace, cet atelier est un moyen de créer un espace d'intelligibilité entre concepteurs et utilisateurs (Béguin, 2005 ; Bobillier Chaumon, Rouat et al., 2018), qui deviennent donc mutuellement ressource pour leur action. L'objectif est donc de permettre à chacun de ces acteurs de rendre compte des logiques d'action qui articulent le rapport espace/activité dans leur activité, mutuellement engagés dans la construction et le renouvellement de leur milieu (*setting*) (Lave, 1988).

Il y a donc une dynamique de réinterprétation de l'activité et de l'espace mutuellement mis en discussion dans le réarrangement des artefacts de la simulation (journée d'agenda, plateau de jeu, cartes Espace), mobilisés comme des ressources structurantes pour construire et équiper de nouvelles possibles situations de travail. Dans une perspective clinique, nous pouvons donc considérer cet atelier comme un artefact pour faire soutenir la pensée (i) des simulateurs sur l'activité des utilisateurs, et (ii) des utilisateurs des ABW et de leurs principes de fonctionnement. C'est donc un outil qui vise à construire et à renouveler le discours autour des ABW dans une perspective située, autour du rapport entre espace et activité. Ce nouveau champ de possibles offre des perspectives potentielles de développement de l'activité des concepteurs, qui va produire des « moyens d'agir et de penser » renouvelés (Clot, 2008, p. 68).

Partie III.  
Discussion

# Chapitre 7 – Synthèse et discussion des principaux résultats

Tout au long de cette thèse, nous avons interrogé les processus d'appropriation des ABW dans l'objectif de problématiser la part de l'activité dans la construction de l'espace, en adoptant successivement le point de vue des concepteurs qui construisent des milieux pour l'activité d'autrui, et des utilisateurs qui investissent ces milieux par leurs pratiques.

Nous présentons dans cette partie une synthèse et une discussion de nos résultats, organisés autour des trois objectifs de recherche définis dans le Chapitre 3 de ce document, dans l'objectif de mettre en exergue :

- Les enjeux liés à l'aménagement des ABW, que nous avons défini comme un processus au cours duquel les concepteurs élaborent une compréhension opérationnelle de l'activité d'autrui pour la traduire ensuite en solution spatiale (cf. 7.1) ;
- Les mouvements d'appropriation des ABW et de leurs caractéristiques spatiales par les utilisateurs, dans une perspective située, qui part des pratiques de travail et qui les (ré)ancre dans le lieu physique de leur réalisation (cf. 7.2) ;
- Le rapport entre espace et activité comme un objet qu'il est possible de mettre au travail par les concepteurs pour déplacer leur regard et introduire l'activité dans les processus de conception des espaces ABW (cf. 7.3).

## 7.1. Les conditions sociales de production des espaces ABW

Notre première étude empirique avait pour objectif d'analyser les pratiques des professionnels de la conception en lien avec le rapport espace/activité. Concrètement, nous nous sommes intéressées à la manière dont ce rapport était construit et mobilisé comme un objet de travail pour produire et argumenter des choix spatiaux dans la conception des environnements de travail. Dans ce cadre, nous avons abordé l'activité de conception comme un système (Engeström, 1987/2014), construit et mis en mouvement par les acteurs qui y participent, traversé par une série de contradictions et de tensions que nous explicitons ci-dessous.

### 7.1.1. Le contexte des projets de conception caractérisé par une tension entre valeur d'échange et valeur d'usage

L'ethnographie du projet de conception Illiade (cf. Chapitre 4) a permis de mettre en évidence un premier niveau de contradiction, celui entre valeur d'usage et valeur d'échange (Engeström, 1987/2014 ; 1999) qui structure les pratiques de travail des concepteurs que nous avons observés.

L'activité de conception des ABW, en tant que système, est ancrée dans une relation d'échange entre client et prestataire. Cette relation implique une division du travail entre le client qui formule un problème ou une demande, et le prestataire qui possède les compétences pour répondre à cette demande et qui produit une solution ou une réponse pour le client. L'articulation entre « problème » et « réponse » est le fil structurant de la consultation entre client et prestataire. Dans le cas des projets de transformation en ABW, l'espace est mobilisé comme un moyen opérationnel et gestionnaire pour construire cette réponse, et donc pour agir sur le travail et son organisation.

Il s'agit alors, pour les concepteurs, d'atteindre par l'espace les objectifs de transformation formulés par le client, mais également d'agir sur les activités des futurs utilisateurs de ces espaces, dans l'objectif de les transformer vers davantage de flexibilité et d'autonomie. L'articulation entre les principes de fonctionnement des ABW et l'activité des futurs utilisateurs est donc un objet pour l'activité des concepteurs qui intègre cette contradiction entre une valeur d'échange, sur laquelle repose la relation commerciale et la création de valeur ajoutée pour le client (un espace de travail ABW optimisé) ; et une valeur d'usage, qui correspond à la conception d'un espace de travail en adéquation avec l'activité des utilisateurs (Groleau et al., 2011). Comme nous l'avons souligné, cette contradiction induit des implications concrètes dans les pratiques des concepteurs prestataires, qui doivent mobiliser leur expertise pour (i) organiser et optimiser l'espace dans l'objectif de permettre au client d'atteindre ses objectifs de transformation et ainsi d'assurer sa satisfaction, mais également (ii) de concevoir des espaces qui soient appropriés et appropriables pour les utilisateurs dans leur activité. Cette tension entre valeur d'usage et valeur d'échange constitue un premier axe qui caractérise les projets de conception en ABW. Il s'agit ensuite d'identifier la manière dont les concepteurs (architectes, consultants Workplace et Change) opérationnalisent cette tension dans leurs pratiques de

travail, à travers le concept de perspective professionnelle (Goodwin et Goodwin, 1997 ; Holland et Reeves, 1996 ; Ianeva, 2012).

### 7.1.2. Traduire l'activité en espace : perspectives professionnelles autour du rapport espace/activité

Nous avons montré que concevoir des environnements de travail ABW correspond, pour les concepteurs, à une activité de **traduction de l'activité en espace, et donc de négociation du rapport entre espace et activité** pour les futurs utilisateurs. Au cours des projets en ABW, l'élaboration de ce rapport espace/activité structure la production d'une série d'objets qui représentent l'activité pour et à partir desquels s'organise la conception (par exemple les « profils d'activité »). Ces représentations de l'activité doivent répondre à un double enjeu. D'une part, elles doivent rendre visible et quantifier certains aspects des activités des utilisateurs (déplacements, interactions téléphoniques, réunions collectives, etc.). D'autre part, il s'agit de les faire concorder avec les objectifs de mutualisation et de diversification des espaces, prescrits dans le cadre du projet.

Du point de vue des concepteurs, cette activité de traduction de l'activité en espace n'est pas un simple processus de *rationalisation* ou de *réduction* de cette activité pour servir la conception. Le réel du travail qu'ils doivent mobiliser dans la conception se caractérise par tout un système d'information, auquel les concepteurs ont accès de manière indirecte, selon les méthodologies déployées et les modalités de participation des utilisateurs définies dans le projet. Il s'agit ensuite de réorganiser et de structurer ces « *données d'entrée* » pour les mettre en lien avec les objectifs de transformation spatiale. Nous pouvons donc dire que les participants de la conception doivent « apprendre à voir de manière organisationnellement adéquate » (Goodwin et Goodwin, 1997, p. 156) l'activité des futurs utilisateurs pour la traduire ensuite en espace. C'est par le prisme des perspectives professionnelles (Holland et Reeves, 1996 ; Ianeva, 2012), qui renvoient à « la façon dont les sujets (ré)investissent l'objet de leur travail » (Ianeva, 2012, p. 276), ici le rapport espace/activité, que nous avons interrogé les pratiques de conception des acteurs interrogés : architectes, consultants Workplace et Change.

Nous avons mis en évidence trois perspectives, à savoir les perspectives « Change », « Workplace » et « Architecte », dont nous présentons les principales caractéristiques ci-

dessous. Leur analyse permet de rendre compte de la conceptualisation spécifique de l'utilisateur final et de son positionnement dans les projets de conception :

- La **perspective Change** s'intéresse aux comportements des utilisateurs, qu'il s'agit de faire rentrer dans le moule de l'espace. L'espace ABW est appréhendé comme un existant, négocié avec les décisionnaires du projet. Ses principes de fonctionnement, comme la mutualisation des postes ou l'usage des postes selon leur fonctionnalité, sont formalisés en règles ou en bonnes pratiques qui permettent de réguler leur usage, et qui sont les moyens donnés aux utilisateurs pour pouvoir fonctionner au sein de ces espaces. L'objectif est alors de récolter les besoins et les représentations que les futurs utilisateurs ont du projet global et des transformations qu'il implique, pour anticiper les freins à leur appropriation de l'espace. Dans le cas des entretiens ambassadeurs réalisés dans le cadre du projet AE (cf. 4.2.2.2), cette perspective chez la consultante Change s'illustre par le déploiement d'une stratégie non-littérale pour la prise de note (Scribner, 1988) de la parole des ambassadeurs qu'elle a interviewés. La négociation du rapport espace et activité est donc évacuée de la conception. Il s'agit davantage de récolter les ressources nécessaires pour la formalisation d'un cadre spatial et organisationnel, auquel doivent s'adapter les comportements des utilisateurs. Il s'agit alors d'assurer la réussite du projet, qui est dépendante du *bon* usage que les utilisateurs feront de l'environnement spatial optimisé *donné*. A notre sens, cette perspective est orientée vers l'acceptabilité sociale du projet par les utilisateurs.
- La perspective Workplace considère l'espace et l'activité comme un arrangement d'inconnues dans une équation à résoudre. Dans cet objectif, l'activité des utilisateurs est appréhendée et rationalisée sous la forme d'une somme d'informations manipulables et organisables. Elle est alors *regardée* du point de vue de son rapport direct à l'espace, et interroge l'interaction entre l'utilisateur et les dimensions intrinsèques de l'espace : nombre et fréquence des interactions, de déplacements, de réunions, etc. Dans cette perspective, l'utilisateur final est une source d'information sur les dimensions fonctionnelles de son activité qui sont mises en lien avec leurs implications spatiales. Ces éléments d'activité sont ensuite réarrangés dans la conception pour les faire rentrer dans le *contenant* spatial. L'activité de conception correspond alors à la recherche de l'adéquation et de l'ajustement entre logiques techniques (espace) et humaines (activité) (Akrich, 2006a), qui est orientée à notre sens vers l'acceptabilité pratique de la solution spatiale par les utilisateurs.



- Dans la perspective Architecte, l'espace s'incarne dans une idée, un concept ou une vision à trouver, qui va porter la conception. Par exemple, dans le cas de l'entreprise IT, l'idée qui a porté le projet est la « Promenade des rencontres ». Les plateaux y sont organisés selon un flux de circulation central, la promenade, autour de laquelle sont dispersés les différentes typologies d'espace. Dans le cas de Monetik, l'idée que laquelle s'est construite le projet était le « Village » : les plateaux de travail étaient disposés autour d'un cœur de village, qui était mobilisé comme un lieu de rencontre central. L'utilisateur est donc mobilisé du point de vue de son expérience d'usage, qui *émerge* de sa rencontre avec l'espace et qu'il s'agit d'optimiser et d'enrichir. Il s'agit alors d'explorer les pratiques des futurs utilisateurs pour repérer des usages et des pratiques qui pourront être traduites en espace, tout en respectant les contraintes architecturales. Le rapport espace/activité est mobilisé comme un objet à mettre au travail avec les utilisateurs, mais également avec les décisionnaires des projets, dans l'objectif de trouver de nouvelles modalités d'action dans le nouvel espace.

Ces perspectives professionnelles, portées par des communautés d'acteurs de la conception, organisent leurs activités et sont elles-mêmes structurées par le rapport espace-activité. Elles se développent selon deux tendances contradictoires : (i) l'*internalisation* de ce rapport dans la conception, qui garantit la valeur d'usage de l'espace conçu et donné aux utilisateurs, et (ii) l'*externalisation* de ce rapport de la conception, qui est donc dirigée vers le respect des objectifs de transformation définis par les décisionnaires du projet. Nous notons cependant que dans ce rapport, l'activité dans sa dimension située et subjective n'est pas interrogée et n'est pas problématisée comme un argument d'appropriation des espaces de travail par les utilisateurs finaux.

### 7.1.3. L'axe de développement du rapport espace/activité : perspective négociatrice et génératrice

Au cours des différentes étapes des projets de conception, les concepteurs formulent donc des hypothèses implicites et explicites sur la manière dont les utilisateurs finaux vont se saisir des ABW et les intégrer dans leurs pratiques de travail ; par exemple lors de l'étape de *stacking*<sup>63</sup> dans la phase de conception générale, où l'on considère que la proximité spatiale entraînera, dans l'usage, de la « porosité » dans le travail entre les équipes (cf. 4.2.2.4). Ces hypothèses

---

<sup>63</sup> Le *stacking* désigne la répartition des différentes équipes de travail dans les plateaux.

s'articulent autour de la rationalisation des activités et des usages qui sont destinées à se déployer au cœur du nouvel environnement de travail, et qui sont traduits en solutions spatiales adaptées. Elles relèvent donc d'une interprétation spécifique du rapport espace/activité par les concepteurs.

Dans le cadre du projet AE, dont nous avons exposé les spécificités (gouvernance, organisation, contraintes de budget, etc.) dans la partie 4.1.2 de cette thèse, le rapport espace/activité a davantage été externalisé de la conception, pour prioriser les objectifs du projet et assurer la satisfaction du client et la préservation de la relation client. Cette tendance à l'*externalisation* se trouve interrogée voire contestée en cours du projet. Nous avons pu voir, notamment à travers l'analyse de la construction de la charte d'ambiance (cf. 4.2.3) que les concepteurs, ici l'architecte B, ont essayé, par le moyen de cet objet de conception, d'ouvrir un espace de dialogue entre les équipes projet Maîtrise d'œuvre et le client Maîtrise d'ouvrage autour du rapport espace/activité. L'objectif était alors de questionner les implications situées et subjectives de la solution spatiale sur les pratiques des utilisateurs finaux. Il s'agissait donc, dans une perspective que nous avons identifiée de « *Génératrice* », de construire les ressources structurantes pour son activité, mais également pour celle des autres participants de la conception.

Face aux enjeux du projet, et dans la négociation avec les autres concepteurs, notamment les consultantes Change et NWoW, qui étaient au plus près des décisionnaires, c'est la perspective « *Négociatrice* » qui l'a finalement emporté, orientée vers les caractéristiques gestionnaires des espaces et de l'activité, qu'il s'agit d'aligner avec les objectifs et les valeurs défendues dans le projet de transformation.

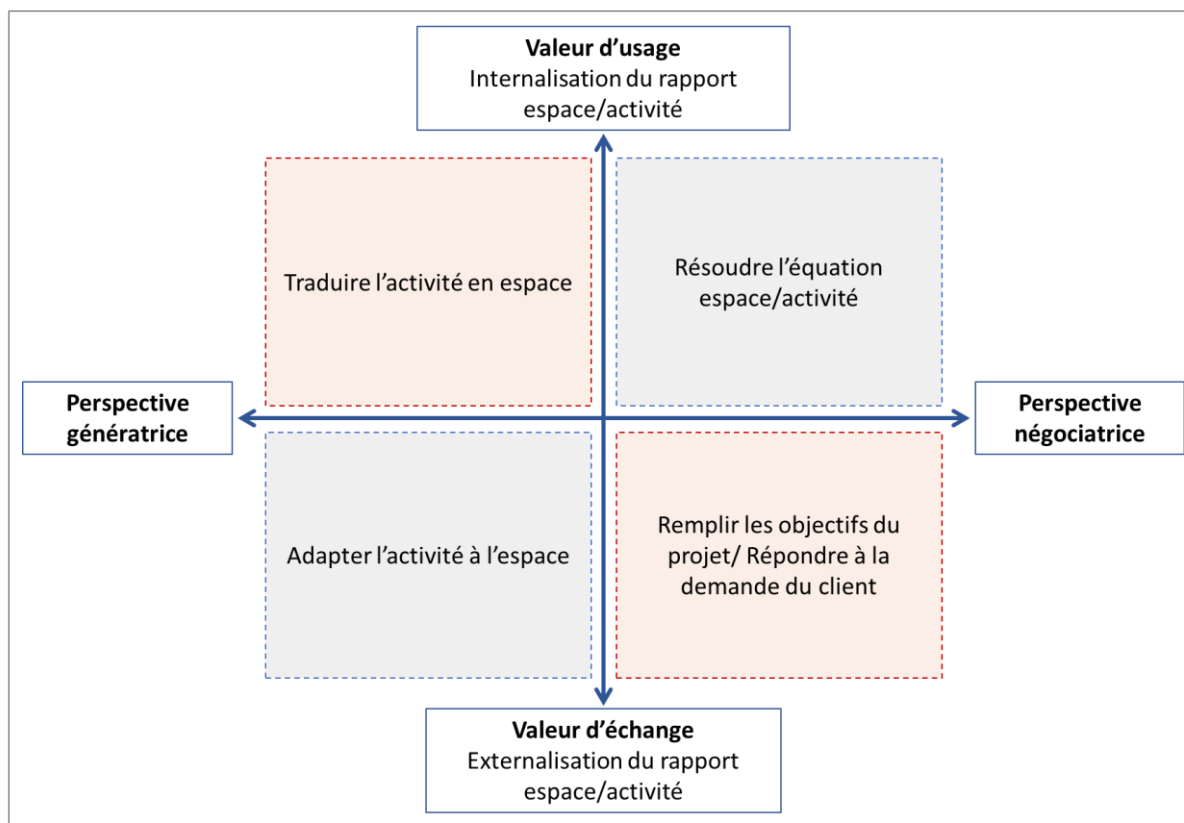


Figure 68: Matrice récapitulative des axes contradictoires de développement de l'activité de conception des ABW au regard du rapport espace/activité

L'activité de conception des ABW se construit donc selon deux axes de développement, représentés sur la matrice ci-dessus (voir Figure 68), entre *internalisation* et *externalisation* du rapport espace/activité dans la conception ; et entre *génération* et *négociation* d'opportunités et de ressources pour penser les espaces en lien avec l'activité (perspective génératrice) ou alors en lien avec les objectifs gestionnaires des projets (perspective négociatrice).

Nous allons à présent revenir sur quelques éléments de réflexion liés aux résultats obtenus dans notre deuxième étude empirique (cf. Chapitre 5), pour mettre en exergue les processus qui remanient le rapport espace/activité en situation de travail pour les utilisateurs. L'objectif de cette partie sera d'identifier les conditions qui structurent l'appropriation des ABW.

## 7.2. L'appropriation des ABW : penser et mettre en pratique le rapport espace/activité

Notre perspective de l'appropriation intègre tant le processus de conception que celui des usages. Dans cette perspective, les projets de changement d'espace ABW sont générateurs

d'une activité psychologique, remaniée selon les choix et arbitrages opérés en situation de travail, et donc ancrée dans le mouvement d'appropriation de l'espace. Notre deuxième étude empirique avait donc pour objectif de mobiliser l'espace comme un objet qui se construit dans et au travers de l'activité de ses utilisateurs, dans un double mouvement lié au rapport espace/activité : comprendre comment les pratiques des sujets reconfigurent le *donné* (l'espace conçu), mais également comprendre en retour, les effets de ces pratiques « reconfigurantes » sur les sujets et leur activité.

Clot et al. (2000) définissent l'activité comme une « épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres, tout en se mesurant au réel, pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire » (p. 2). Nous pouvons ajouter l'espace comme élément fondamental de cette confrontation avec le réel et comme médiateur de l'activité des utilisateurs. Nos résultats montrent au final comment l'appropriation des ABW relève d'une activité d'intégration du rapport espace et activité. Pour cela, nous avons articulé les approches issues de la cognition située (Lave, 1988) et le modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) pour illustrer la manière dont l'*arena* est (ré)organisé par les sujets et les collectifs pour devenir un cadre pertinent pour leur action (*setting*) (Ianeva et al., 2017). C'est en saisissant les facteurs qui appuient ou entravent cette réorganisation, que nous pouvons rendre compte de la manière dont se construit l'appropriation des ABW par les sujets, saisie comme une activité en développement. Nous présentons dans le tableau ci-dessous (voir Tableau 19) une synthèse des caractéristiques spatiales et de la manière dont elles peuvent devenir ressources et ouvrir des possibilités de développement, ou bien constituer des freins à ce développement.

	Caractéristiques spatiales ( <i>arena</i> )	Opportunités de développement	Freins au développement
DIMENSION INDIVIDUELLE	- Plateaux ouverts ( <i>open space</i> ) - Mutualisation des postes - Mobilité	- Distribution de son activité par l'espace : nouvelles compétences liées au rapport espace/activité - Réorganisation de son espace pour le rendre pertinent pour son activité (tableaux de management visuel chez <b>IT</b> ) : reconfigurabilité	- Gestion de sa visibilité et de sa disponibilité aux autres dans l'espace - Construction de nouvelles stratégies d'usage qui peuvent être coûteuses pour l'utilisateur
	- Rupture du cadre spatio-temporel : hybridité, co-modalité, nouveaux modes de travail	- Démultiplication des frontières et des cadres d'action - Permet de s'affranchir des contraintes de l'espace pour faire son activité : exemple des réunions hybrides - Retrouver une maîtrise de ses rythmes et temps de travail.	- Gérer la dilution/dispersion de son activité dans l'espace - Intensification du travail et des interruptions : nécessite d'appuyer sa vigilance aux indices contextuels de l'action d'autrui
	- Design, esthétique	- Bonne expérience d'usage, plaisir et confort émotionnel	/
DIMENSION ORGANISATIONNELLE	<u>Hétéronomie</u> : - Prescription par les règles d'usage, qui définissent le cadre d'action - Prescription par les autres occupants : pouvoir symbolique	- Constitue un appui pour construire un argumentaire et appuyer/justifier son usage des espaces - Règles qui peuvent être réinterprétées par les utilisateurs, ou création de nouvelles règles pour appuyer leur usage de l'espace	- Contraint le travail d'élaboration de son espace en lien avec son activité (individuelle et collective) - Position intermédiaire des personnes hors cadre (prestataires)
	- Autonomie et flexibilité dans l'usage et la gestion des espaces	- Liberté d'usage et de réinterprétation des règles d'usage - Liberté d'action, permet de s'organiser de manière pertinente pour permettre l'action - Offre des prises sur l'espace	- Élaboration individuelle de ses propres règles d'usage, pas d'articulation ni de négociation avec le collectif : incertitude, absence de cadre
DIM. RELATIONNELLE	- Macro zoning, zones d'équipes	- Renforcement des équipes, préservation de leurs modes de fonctionnement (territorialisation) - Permet d'exister en tant qu'équipe aux yeux des autres (tableau descriptif de l'équipe chez <b>Monetik</b> )	- Territorialisation - Stigmatisation des équipes qui restent entre elles (exemple de l'équipe Support chez <b>IT</b> )
	- Mise en présence et en visibilité	- Émulation, échanges, reconfiguration des cadres sociaux du travail	- Tension entre appropriation individuelle et collective
DIM. IDENTITAIRE	- Ouverture des espaces - Mutualisation des postes	- Visibilisation de certaines fonctions : renforcement de leur pouvoir d'agir - Mise en valeur de l'individu et de son identité, fierté - Reconnaissance sociale et professionnelle	- Perte de sens au travail, perte d'identité - Isolement, instabilité de l'emploi, fragilisation des structures sociales du travail.
	- Changement organisationnels	/	- Affaiblissement du collectif, mouvement d'individualisation

Tableau 19: Récapitulatif des opportunités et des freins de développement de l'activité des utilisateurs des ABW d'après le modèle de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016)

Dans les parties suivantes, nous revenons sur chacune de ces dimensions en montrant les différentes tensions ou mouvement qui les habitent et les animent, et les diverses implications qui en résultent pour l'activité, le salarié et son bien-être.

### 7.2.1. Intégrer le rapport espace/activité dans ses pratiques (dimension individuelle)

Les espaces de travail ABW fonctionnent sur une diversité de postes et d'espaces de travail qui sont mutualisés, dont les conditions d'usage sont prescrites lors de la conception par une diversifiés de règles et de principes de fonctionnement. En encourageant les utilisateurs à changer régulièrement d'espace et de poste selon le type d'activité qu'ils doivent réaliser, ils introduisent la réflexion spatiale dans le cours des actions des travailleurs. Il s'agit alors pour eux de distribuer leur activité dans les espaces qui sont mis à leur disposition, en sélectionnant les positions les plus pertinentes de leur point de vue en lien avec le *type* d'activité qu'ils doivent réaliser.

Cette distribution de l'activité dans l'espace implique l'organisation et la reconfiguration des éléments matériels et symboliques présents dans cet espace, qui sont (ré)organisés sous la forme de « chemins ou des schémas d'inférence, [de] sentes balisées pour la cognition et l'action » (Grosjean, 2005, p. 94). Il s'agit donc de penser le rapport espace/activité dans son activité, c'est-à-dire de construire des systèmes de pertinences définis *in situ*<sup>64</sup>, dans le cours de l'action et de l'activité des participants. Les environnements de travail ABW introduisent également dans l'activité des sujets une démultiplication des espaces, des cadres et des temps de l'activité, qui ouvrent de nouvelles opportunités d'action. En offrant par exemple, la possibilité de réaliser des réunions sur des modalités hybrides et donc de démultiplier les cadres de participation des utilisateurs (à la fois en présentiel ou en télétravail, et sur un espace numérique) (cf. 5.2.3.1), ils leurs permettent de s'affranchir des contraintes de l'espace (il n'est plus indispensable de trouver et de réserver une salle de réunion), mais également de réarticuler les cadres de leur activité productive (en permettant en simultanée la gestion des mails, le traitement de dossiers, la rédaction de documents, etc.). C'est en ce sens et dans cet élargissement des possibles

---

<sup>64</sup> La construction de ce réseau de pertinences s'apparente à ce que Ianeva (2012) conceptualise par la notion de saillance, qui traduit « la sélection active d'éléments opérés par un sujet [mais également par les collectifs] en situation » (p. 78). Elle permet donc de rendre compte de la manière dont « l'environnement est activement (re)construit par le sujet ».

que ces espaces ABW peuvent offrir des opportunités de développement pour les sujets et leur activité. L'appropriation de ces espaces ABW correspond donc au résultat « d'un ajustement dynamique et situé » (Denis et Pontille, 2010, p.107) de son environnement *arena*, et des possibilités données pour opérer cet ajustement.

Ce travail généré à partir de la réélaboration du rapport espace/activité contribue au développement d'une nouvelle activité, celle de la gestion de l'espace de l'activité (*setting*). En ce sens, s'approprier ces espaces consiste à les investir par et avec son activité, ce qui nécessite le développement de pratiques pour ordonnancer l'espace et l'activité dans un mouvement dialectique.

Nous observons alors que l'appropriation de ces espaces passe par le développement de compétences nouvelles qui permettent et appuient cette activité d'ordonnement : gérer sa disponibilité, savoir répartir sa journée de travail, réorganiser son espace de travail selon l'environnement de travail, savoir justifier un emplacement qui ne s'y prête pas forcément, savoir choisir l'environnement idoine en fonction des activités à réaliser... Ce qui peut *in fine* entraîner une intensification du travail, avec des contraintes de concentration, d'attention, de vigilance, etc., notamment lorsque le développement de ces compétences et les possibilités de réorganisation de l'espace sont contraintes par l'organisation.

### 7.2.2. Contradiction entre hétéronomie et autonomie dans la régulation de l'activité par/dans l'espace (dimension organisationnelle)

Comme nous l'avons développé dans cette thèse, ces espaces ABW, dans la manière dont ils sont conçus, sont régis par une forte hétéronomie (Bobillier Chaumon, 2016), puisque leur efficacité est dépendante du respect des règles d'usage formalisées. Ces règles d'usage sont omniprésentes dans ces environnements de travail : affichées à divers endroits dans les plateaux, communiquées par mail ou dans divers livrets (d'accueil, de présentation de l'organisation, etc.). Elles sont également transmises par certaines personnes, investies de la responsabilité du respect de ces règles : direction immobilière (responsable QVT chez IT), services généraux (chez Monetik), manager (Ianeva et al., 2017, p. 151).

Agir au sein de ces espaces de travail implique d'intégrer ces règles dans les pratiques des professionnels. En ce sens, elles peuvent contraindre les possibilités d'élaboration de l'espace

en lien avec son activité. Elles participent également à hiérarchiser les bonnes et les mauvaises pratiques de l'espace de travail.

Mais nous avons montré la manière dont les sujets en situation, mobilisent ces règles d'usage et les réinterprètent, modifient, reformulent et transforment pour appuyer et justifier leurs pratiques de l'espace. C'est par ce mouvement de réappropriation que ce prescrit devient une ressource pour les sujets et qu'il constitue un moyen d'action pour faire face aux contingences de la situation. Il permet également aux pratiques dites « hors cadre » de les rendre légitimes du point de vue de l'activité des personnes qui les réalisent. En ce sens, nous observons une forme d'« autonomie par la prescription de la subjectivité » (Bobillier Chaumon, 2017, p. 15). En effet, les environnements de travail ABW poussent l'individu à faire preuve d'initiative dans ses actions de travail et à élaborer des stratégies pour faire du dispositif spatial une ressource pour son activité. Cette autonomie peut être vécue comme positive et stimulante, comme ce fut le cas pour l'équipe chez IT qui a pu disposer librement d'une bulle pour la transformer en un laboratoire de test et ainsi répondre aux besoins immédiats de leur activité. Mais elle peut aussi constituer une contrainte, puisque cette réélaboration des règles est un moyen pour les sujets de *s'adapter* aux empêchements qui surviennent dans le cours de leur activité suscités par ces dispositifs spatiaux, comme ce fut le cas pour le manager chez IT qui a choisi de s'installer à un poste *marqué* par un sac pour pouvoir rester au sein de sa zone d'équipe (voir Figure 43).

Nous notons cependant que dans ces environnements où les individus sont mis en collectifs et sont tous considérés comme des « occupants » de l'espace, la négociation de ces règles se fait de manière « sauvage », et passe peu par le langage et l'interaction avec autrui. Les individus portent donc la responsabilité de leur propre lecture et interprétation des règles d'usage.

Les règles d'usage, qui sont mobilisées comme des instruments de la régulation des ABW par les gestionnaires, font donc, en situation, l'objet de négociations dynamiques par les sujets. Nous pouvons questionner la dichotomie qu'elles impliquent, et qui se situe du point de vue gestionnaire des espaces, en distinguant les bonnes et les mauvaises pratiques des espaces. Proposer des outils pour « réguler » le fonctionnement des ABW passerait davantage, à notre sens, par le développement d'une compréhension des formes de prescription ordinaires, clandestines et situées, c'est-à-dire aux acteurs, aux artefacts et aux activités qui contribuent ensemble à inscrire les règles dans l'action (Denis, 2007). Leur prise en compte dans la gestion des ABW peut constituer une opportunité pour les utilisateurs de retrouver une maîtrise de leurs espaces, rythmes et temps de travail.



### 7.2.3. Le devenir des ressources collectives dans et par l'espace (dimension relationnelle)

Nous avons montré que les ABW médiatisent un nouveau rapport aux autres, basé sur l'immédiateté et l'instantanéité. Ils reconfigurent les manières de se parler, de faire appel aux autres, de les solliciter dans son activité (Jon, 2023). Les circuits de circulation de l'information sont redessinés et les réseaux de travail réorganisés (par exemple entre responsables de plateau, managers et opérationnels chez Monetik). Ces espaces encouragent donc les utilisateurs à redéfinir leur positionnement par rapport aux autres : si on s'installe à un endroit, c'est qu'on n'est pas installé à un autre. Nous pouvons donc dire que l'appropriation de l'espace repose sur une régulation des cadres relationnels et collectifs de travail. Choisir son emplacement dans les plateaux implique de se positionner par rapport à son collectif, à son équipe, selon différents liens : proximité affectives, proximité dans le travail, proximité avec son manager/son équipe etc., ou alors selon la volonté de s'isoler, de s'éloigner, par exemple pour ne pas être dérangé.

En ce sens, les professionnels, qui étaient auparavant installés dans des plateaux et/ou des bureaux cloisonnés, sont mis en visibilité par et dans l'espace aux autres. Ils deviennent alors des ressources potentielles pour leur activité. C'est le cas notamment des Services Généraux et des responsables de plateaux chez Monetik qui étaient auparavant installés dans des bureaux personnels et cloisonnés (cf. 5.2.3.1). Dans leur nouvel espace, ces professionnels se disent davantage sollicités par les autres. Le responsable Services Généraux est ainsi devenu une ressource pour aider à la gestion des espaces, et la responsable de plateau a été mobilisée dans l'activité de ses opérationnels pour gérer et réorganiser la production. Les personnes anonymes sont également mobilisées comme des ressources par les salariés qui souhaitent travailler sans être interrompus ni sollicités.

Nos résultats montrent également que les choix d'installation des sujets dans les environnements de travail ABW se fait en priorité selon leur équipe d'appartenance (cf. 5.2.1.1). Si cette territorialisation des équipes est susceptible de rentrer en contradiction avec les principes de mobilité des ABW, elle permet de construire des points de repères dans les espaces décloisonnés. Nous observons alors un paradoxe. L'ouverture et la mutualisation des plateaux renforce l'anonymat des équipes et de leurs membres. Mais elle permet également de les rendre l'équipe visible aux autres et de la faire exister dans l'espace, comme l'illustre la présence des tableaux de management visuel chez IT. En ce sens, l'ouverture des plateaux ouvre

des nouvelles opportunités pour faire exister son équipe, ses modes de fonctionnement et ses activités aux autres.

#### 7.2.4. Environnements dynamiques et identité/indentification au travail : la dissymétrie avec le sujet

D'après Bobillier Chaumon (2013), c'est parce qu'un individu peut s'approprier l'outil qu'il peut justement se reconnaître en lui et lui donner du sens. Ainsi, l'appropriation des ABW est fondamentalement liée à une affirmation d'identité. Les utilisateurs se positionnent donc différemment vis-à-vis des ABW selon leur positionnement dans l'organisation, leur statut, les caractéristiques de leur activité, etc. Une grande partie des utilisateurs interrogés (notamment les managers) se reconnaissent dans les dynamiques collectives et interactionnelles qui sont encouragées par ces configurations spatiales. En « jouant le jeu » de la flexibilité, ils deviennent porteurs des idéaux organisationnels portés par les ABW. En effet, au-delà de l'intégration de l'espace dans leur pensée située et en action, l'éventail de choix et de possibilités qu'ils permettent positionne les utilisateurs en acteurs de leur espace de travail. Ils sont libres de choisir leur place et leurs modes de travail selon ce qui fait sens pour eux et leur activité, ce qui peut renforcer leur pouvoir d'action sur la situation.

La créativité (qui accompagne l'appropriation de ces espaces) permet aussi d'envisager autrement (et parfois mieux) son travail. La créativité au travail est « un espace potentiel de jeu avec le réel, un espace de développement, de réalisation de soi et de participation – en lien avec autrui – à la transformation des milieux de vie » (Almudever, 2017, § 1). L'espace peut ainsi offrir d'autres horizons, d'autres opportunités et perspectives qui rendent dès lors possible des pratiques ou des conduites qui autrefois étaient impensées ou impossibles. L'espace ouvre la voie à l'expression subjective du professionnel.

Or, certains de nos sujets restent critiques et insensibles aux convictions qui sont portées par ces formes d'aménagements. En effet, « le sens du travail n'est pas seulement donné par l'individu qui l'exécute. Il ne peut exister que dans la mesure où celui-ci est considéré comme sujet » (Bernoux, 2011, § 32). Dans ces espaces qui entretiennent *in fine* l'anonymat des professionnels, et qui appuient l'alignement des pratiques de travail sur les mêmes principes de fonctionnement flexibles, certains utilisateurs peuvent se sentir dépossédés d'une part de leur intimité et de leur liberté d'action, d'autant plus lorsque leur statut ne leur donne pas accès à

toutes les possibilités offertes par ces dispositifs spatiaux, comme nous avons pu l'observer pour la population des prestataires chez IT (cf. 5.2.3.2). A cela s'ajoutent les mouvements de changements organisationnels, renforcés dans les contextes socio professionnels, et supportés par ces espaces, qui suscitent de l'instabilité et qui noient les sujets et les collectifs dans les mouvements de l'organisation, dans lesquels l'activité reste un impensé. Le travail que les utilisateurs doivent mettre en œuvre pour faire avec et dans ces mouvements réguliers et accélérés entre alors en décalage avec l'idée de ressources prêtes à l'emploi dont on doit se saisir dans son travail prôné par les ABW. Au final, nous observons dans les ABW un manque d'espace pour construire de la continuité et du sens à partir des vécus fragmentaires, soutenus par l'anonymat de ces espaces entretiennent.

Nous pouvons donc dire que les sujets asservissent l'espace avec leur activité (Kirsh, 1999) dans le même temps qu'eux et leur activité sont asservis par l'espace. C'est dans cette articulation que nous pouvons rapprocher leur appropriation par les sujets d'un mouvement de genèse instrumentale (Rabardel, 1999), ancré dans perspective développementale et située, et que nous pourrions ensuite identifier des leviers pour préserver les champs d'action des individus.

Un autre objet de discussion concerne l'apport de l'atelier simulation dans le développement de l'activité de conception.

### 7.3. Simulation : créer un espace de discussion entre concepteurs et utilisateurs.

#### 7.3.1. Une mise en pratique des résultats obtenus dans les parties empiriques

Notre troisième partie empirique (cf. Chapitre 6) constitue une proposition d'application opérationnelle des résultats de cette thèse. Elle décrit notre intervention auprès d'un collectif de concepteurs pour construire un dispositif de simulation destiné à outiller leur activité de conception.

Dans le Chapitre 5, nous avons donc défini le changement d'environnement de travail comme une mise en mouvement de l'activité, génératrice d'une activité psychologique du côté des sujets impliqués, remaniée selon les choix et arbitrages opérés en situation de travail. Nous

avons également positionné le rapport espace/activité comme un objet médiateur de cette activité remaniée. Agir dans un contexte donné suppose donc, pour les utilisateurs/professionnels, de se saisir des ressources (techniques, spatiales et symboliques) qui composent leur situation, pour les rendre structurantes et pertinentes pour leur activité. En ce sens, l'appropriation d'un nouvel environnement de travail doit se comprendre comme un processus ancré dans l'activité et dans son rapport à l'espace. Nous comprenons ce processus comme une activité, inscrite dans une dimension historique et développementale. Cette activité d'appropriation ne se restreint donc pas à l'interaction (évaluable) du professionnel avec l'artefact conçu (ici l'espace ABW), mais elle s'actualise dans ses pratiques locales et leurs transformations par l'espace.

Concevoir pour accompagner et favoriser l'appropriation de la solution par les utilisateurs suppose donc de considérer l'espace comme un artefact qui est destiné à être investi par et dans l'activité des utilisateurs, dans un mouvement de genèse instrumentale (Rabardel, 1999).

Or, nous avons également montré comment les contraintes que les concepteurs rencontrent au cours des projets de conception des ABW peuvent entraîner l'évacuation de cette réflexion autour du rapport entre espace et activité, pour se concentrer sur des objectifs et des logiques davantage gestionnaires (valeur d'échange x perspective négociatrice dans la Figure 68). Nous avons alors posé le constat du manque de cadres pour mettre au travail le rapport espace/activité, avec les concepteurs lors des projets de conception, comme avec les utilisateurs en situation de travail.

Notre intervention avait donc pour objectif d'amener les concepteurs à problématiser le rapport espace/activité comme médiateur du processus d'appropriation des ABW, et donc comme un argument à intégrer dans les projets de conception pour transformer les pratiques et les représentations à la fois des concepteurs et des utilisateurs sur les ABW. Nous avons alors mobilisé la méthode de la simulation (Barcellini et al., 2013) pour créer un espace d'intelligibilité entre concepteurs et utilisateurs, au sein duquel ils pourront s'engager dans la traduction de l'activité en espace axée sur le rapport espace/activité (valeur d'usage x perspective génératrice dans la Figure 68). La réalisation de cet atelier participe à redéfinir les cadres de la participation des utilisateurs dans la conception, qui ne sont pas mobilisés comme des personnes rationnelles mais comme des sujets agissants, créateurs de milieu par leur activité d'appropriation de ce milieu. L'objectif de la simulation est alors pour les utilisateurs de rendre explicite leurs logiques d'action avec et dans l'espace en lien avec l'activité, et donc de rendre

compte de leurs propres modalités d'organisation de l'*arena*. Les concepteurs pourront ensuite repérer ce qui se construit dans leur activité de simulation pour identifier des opportunités de développement de leur activité en lien avec les ABW. L'objectif pour eux sera de construire enfin des solutions spatiales (instrumentales et symboliques) pour permettre de soutenir ces développements (voir Figure 69).

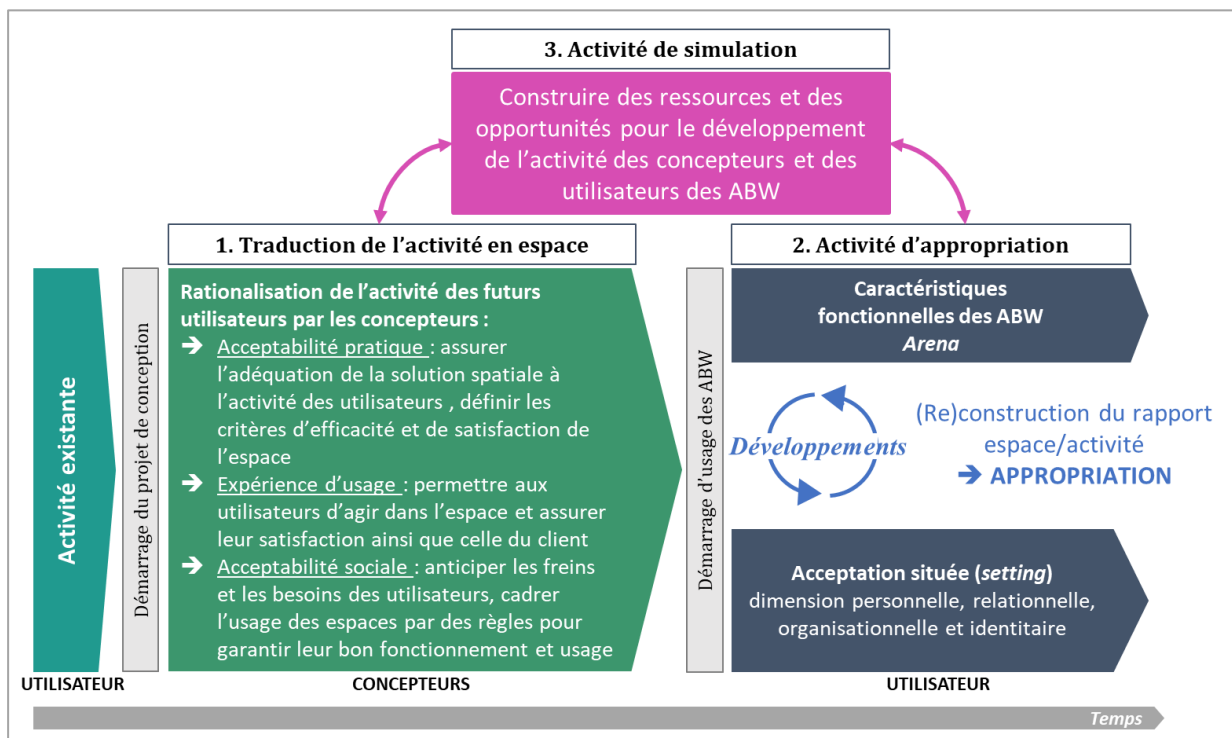


Figure 69: Schéma récapitulatif des principaux résultats de cette thèse

### 7.3.2. Une intervention appuyée par le rapport espace/activité

Dans ce contexte, l'objectif de cet atelier de simulation n'est pas d'anticiper les incidences que l'usage d'un nouvel artefact spatial peut avoir sur les différentes dimensions de l'activité et de l'acceptation des professionnels. Son objectif est davantage de participer à « instrumenter les rapports sociaux de conception » (Ughetto, 2018b) en appuyant la *rencontre* entre les concepteurs et les professionnels futurs utilisateurs du produit de la conception.

En ce sens, la simulation par les sujets de leur journée type dans un autre contexte prescriptif (dans le cas de cette thèse les ABW et leurs principes de fonctionnement) n'a pas pour objectif de prévoir la future situation de travail des utilisateurs au contact avec cet espace. La simulation

réalisée au sein de cet atelier est elle-même une activité et un processus dont l'objet est d'appuyer et de rendre **saillante** (Ianeva, 2012) la dialectique entre son activité et l'espace dans laquelle on la réalise. Les sujets sont alors amenés à réarticuler les ressources mises à leur disposition, et donc à construire et à élaborer de nouvelles logiques d'action basées sur les exigences de leur activité. Les concepteurs qui animent cet atelier peuvent ensuite se saisir de ces logiques d'action pour penser l'organisation des futurs espaces de travail et construire de nouvelles ressources dont pourront se saisir les utilisateurs dans leur activité. Cet atelier constitue donc une base pour penser et opérationnaliser le rapport espace/activité au sein des projets de conception des ABW. Ces réflexions pourront, par la suite, permettre d'enrichir la compréhension de la manière dont les pratiques de travail se construisent au sein de ces nouveaux environnements de travail. Elles offrent également un point de vue réactualisé pour comprendre les transformations des modes de travail et enrichir la conception des dispositifs spatiaux qui les soutiennent.

## Chapitre 8 - Limites et contributions de la recherche

Dans ce qui suit, nous présentons premièrement les limites de notre recherche, avant de proposer les perspectives et les contributions, conceptuelles, méthodologiques et pratiques sur lesquelles elle ouvre.

### 8.1. Limites de la thèse

#### 8.1.1. Limites ethnographiques

Au niveau des limites, il faut noter que les ethnographies que nous avons menées au cours de cette thèse présentent un certain nombre de spécificités, qui constituent des limites de notre recherche. Nous pensons notamment au contexte hybride dans lequel s'est déroulé le projet Illiade suivi dans la première partie empirique, qui a contribué à fragiliser la relation entre l'équipe projet et le client, en raison du manque de visibilité des acteurs sur leurs mutuelles activités. Au cours de ce projet, une grande partie des préoccupations des concepteurs étaient également dirigées vers la gestion des ressources temporelles, humaines et financières du projet. Ces circonstances ont donc participé à diminuer le pouvoir d'agir des concepteurs (Rabardel, 2005).

Les observations menées au sein du terrain Monetik se sont également déroulées dans un contexte hybride, qui a limité nos marges de manœuvres dans les différentes actions menées et qui nous a contraint à réélaborer et à renégocier nos interventions sur le terrain, face à des interlocuteurs préoccupés par l'instabilité du contexte économique.

Une autre limite de notre recherche concerne l'évaluation plus quantitative des différents critères et indicateurs de l'activité de conception (par des échelles de mesure ou des questionnaires) afin de valider ou généraliser les analyses effectuées sur des situations singulières et localisées. Pour autant, et comme évoqué dans les ambitions générales de la thèse, (cf. 3.2.1), notre objectif était bien de décrire les processus psychosociaux à l'œuvre et les dynamiques professionnelles et collectives en jeu dans la gestion des projets et entre ses différents protagonistes, autour du rapport espace/activité. Cette analyse compréhensive nous

paraissait aussi nécessaire pour la visée transformatrice affichée dans cette thèse Cifre à finalité applicative.

### 8.1.2. Limites liées à la démarche de l'atelier de simulation

Dans le cadre de cette thèse, nous n'avons pas eu l'opportunité de déployer l'atelier simulation présenté dans le Chapitre 6 auprès d'utilisateurs au sein de projets de transformation en ABW. Nous pouvons alors questionner *l'efficacité* de cette méthodologie pour provoquer des développements dans l'activité des utilisateurs qu'ils pourront investir dans leur appropriation des espaces ABW une fois mis en place. La méthodologie déployée, la simulation (Barcellini et al., 2013), est également un choix opérationnel, que nous justifions du point de vue de la théorie, mais qui nous permet également de répondre à la demande opérationnelle de Colliers et du pôle R&D, à l'origine de cette thèse.

Il est également important de préciser que cet atelier n'est pas à appréhender, par raccourci, comme une *solution* pour résoudre les freins liés aux contextes des projets de conception, ni pour concevoir des espaces ABW idéaux, adaptés aux activités des utilisateurs. En effet, le processus de construction de cet atelier a été lui-même soumis aux contradictions identifiées précédemment dans les projets globaux de conception. Cet atelier a été également intégré à l'offre de service de l'équipe de conseil Change et Workplace. C'est donc à l'heure actuelle un dispositif qui a une existence autonome, qui vise à être prolongé et développé dans l'activité des concepteurs, processus sur lequel nous n'avons plus la main. Il sera donc amené à servir d'autres desseins que ceux qui ont été formalisés dans le cadre de cette thèse, selon les besoins des concepteurs. Le risque est alors qu'il soit mobilisé pour appuyer certains choix de conception qui peuvent se révéler au final délétères pour la santé des utilisateurs. En l'état, il est donc avant tout un moyen pour aider les concepteurs à mettre au travail le rapport espace/activité, et donc pour appuyer la « traduction de l'activité en espace ». Sa finalité est de permettre un déplacement des représentations et des perspectives professionnelles des concepteurs par la création d'un dialogue appuyé sur le rapport espace/activité dans les projets, avec les utilisateurs, mais également avec les décisionnaires des projets.



## 8.2. Contributions et perspectives de la thèse

La partie ci-dessous présente dans un premier temps les perspectives de recherche ouvertes par nos résultats. Enfin, nous introduisons les contributions de notre travail, qui se situent à différents niveaux. Au niveau théorique et méthodologique, nous avons positionné le rapport espace/activité comme un objet qui permet de comprendre l'articulation entre les pratiques situées des acteurs et les mouvements plus larges de leur activité dans leur appropriation de leur milieu de travail. Au niveau pratique, nous positionnons l'espace comme un objet à investir par les psychologues du travail, et le rapport espace/activité comme un outil opérant pour appuyer cet investissement.

### 8.2.1. Perspectives de recherche

Au sein des projets de conception (Cf Projet Iliade), nous avons constaté un manque d'espaces et d'outils pour mettre au travail le rapport espace/activité et les manières dont il peut être mobilisé et articulé selon les différentes perspectives professionnelles des concepteurs impliqués. Nous pensons donc que la matrice proposée dans la Figure 68 (qui présente les axes de développement « valeur d'usage Vs d'échange » et les « perspectives Génératrice Vs Négociatrices ») pourrait constituer un outil opérationnel pour accompagner les concepteurs à positionner leurs actions dans les projets de conception. Cela permettrait ainsi de concrétiser les dilemmes qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre des projets qu'ils accompagnent. Comme le manifeste par exemple l'architecte B dans son questionnement éthique autour de l'objet de son travail et sur son rôle/apport effectif dans le processus de conception : « *Non mais quelle est la part du collaborateur là-dedans ? Enfin, finalement on fait des espaces pour les collaborateurs, ou on fait des espaces pour [la DRH de AE] ?* ».

Il serait donc intéressant de voir dans quelle mesure ce cadre de discussion et d'action permettrait d'identifier effectivement les moyens à mettre en œuvre pour entrer dans l'activité de « traduction de l'activité en espace » et de les négocier ensuite au sein des différents strates du projet (notamment les décisionnaires/clients). L'objectif est alors de sortir d'une activité de conception définie uniquement par son efficacité, c'est-à-dire « en la rendant synonyme du but prévu pour l'action, qu'il soit prescrit ou même redéfini » (Clot et Simonet, 2015, § 20). Cet outil pourrait donc permettre de construire et de négocier un cadre pour considérer l'efficacité du travail des concepteurs du point de vue de la reformulation des buts, de leur formation ou de

leur création et pour mettre en discussion leurs critères de métier ; ce qui peut donc contribuer à l'élargissement de leur champ d'action (Clot et Simonet, 2015) et ainsi créer les conditions pour appuyer leur pouvoir d'agir dans les projets.

Une seconde perspective serait de déployer et d'évaluer de manière plus systématique les ateliers de simulation construits, selon une démarche d'analyse : soit longitudinale (par un suivi de projet avant/après), soit transversale (comparaison de projets semblables avec Atelier / sans atelier) selon divers critères psychosociaux et professionnels de qualité, de performance et d'efficacité.

### 8.2.2. Contributions conceptuelles et méthodologiques

Le premier apport théorique issu de ce travail consiste dans la manière dont nous appréhendons **l'appropriation**, comme une activité (d'appropriation donc), inscrite dans une perspective historico culturelle et développementale. En effet, l'objectif final de thèse est de restaurer la fonction psychologique de l'espace dans l'activité, individuelle et collective. Il s'agissait donc de (ré)ancrer la compréhension de la subjectivité des sujets dans leur rapport à leur milieu de travail. Dans un second temps, nous avons proposé le **rapport espace/activité** comme un objet permettant d'opérationnaliser cette approche de l'appropriation pour interroger la conception et les dynamiques d'usage des ABW dans une dimension développementale, comme une relation dialectique qui permet de rendre compte du processus de (re)construction mutuelle des sujets et de l'espace. Nous repositionnons ces objets au niveau théorique ci-dessous.

Les théories de l'activité, notamment le modèle proposé par Engeström (1987/2014), décrivent l'activité comme médiatisée par les instruments et dirigée vers un objet, qui est positionné de manière exogène à l'action située. Dans cette perspective, l'articulation entre la situation et l'activité échappe à l'analyse (Ianeva, 2012, p. 285). Les approches de l'action située (Suchman, 1967) participent à (ré)ancrer l'objet de l'activité dans son remaniement par la situation. Le point de vue analytique se trouve alors du côté de l'interaction entre le sujet et les instruments qui équipent son environnement. La dimension subjectivante des pratiques du sujet en lien avec son environnement reste donc un impensé. C'est dans la cognition située, et notamment dans les concepts proposés par Lave (1988) de *setting* et d'*arena*, que nous avons trouvé les ressources conceptuelles pour expliciter la dialectique entre le sujet agissant et le milieu dans lequel il agit.

L'espace en tant que donné (*arena*) apparaît alors comme un support configurant de l'action, qui « met en forme le réel du sujet » (*setting*) (Clot, 2006, p. 113), en même temps qu'il est généré par son activité. Il y a là un rapport créatif du sujet à son milieu, ancré dans ses pratiques situées. Saisir cette activité d'appropriation implique alors de spécifier l'engagement du sujet dans son milieu. Nous pouvons donc dire que la médiation de l'activité par les instruments décrite par Vygotski passe par un mouvement d'appropriation du milieu par les sujets, considéré comme un objet à part entière de l'activité du sujet (Rabardel, 1999 ; Lave, 1988). En ce sens l'activité n'émerge pas de la situation, mais se manifeste dans la création active de pratiques par la situation et s'inscrit donc dans un développement.

Or, Clot (2004) précise « que le développement, lui aussi, possède un fonctionnement dont il faut rendre compte » (p. 11). Penser l'appropriation comme développement, implique donc d'aller du côté des objets possibles de l'activité (Clot, 2006). C'est dans cette perspective, que nous mobilisons le rapport espace/activité (que nous positionnons comme un prolongement de la dyade *arena/setting* de Lave) comme un outil conceptuel et méthodologique qui permet d'appréhender les développements possibles des sujets, des instruments et des objets de leur activité. Nous pouvons donc dire que c'est l'appropriation de l'espace et par extension, du milieu de vie, par les sujets qui permet l'activité, ou en reprenant Grosjean (2005) qui construit « les sentes balisées » (p.93) pour l'activité. Ce rapport espace/activité participe donc à appuyer une « approche 'située' » du développement psychologique » (Clot, 2006, p. 217).

### 8.2.3. Contributions pratiques

Les espaces de travail ABW, en se positionnant clairement comme une solution spatiale alignée sur l'adéquation entre espace et activité, nous ont fourni une opportunité pour interroger le rôle de l'espace dans l'activité. En déléguant aux travailleurs la responsabilité de gestion de leurs espaces de travail, ces dispositifs appuient une posture active des professionnels vis-à-vis de l'espace. Mais le sujet est mobilisé du point de vue de son activité, rationalisée en catégories génériques (Ianeva et al., 2021), et qui doit s'adapter et épouser les contours de l'espace *donné*. Le risque est alors de déposséder les utilisateurs de leur appropriation de leur espace. Nous observons là les limites de la logique fonctionnelle des usages, qui privent l'activité de ses objets.

Dans ce cadre, le rapport espace/activité est un objet et instrument qui permet de rester ancré dans une lecture clinique de la manière dont on construit l'espace par et dans son activité. Il permet à ce titre de problématiser « la part de l'activité dans la construction des espaces » (Ianeva, 2022). En effet, nous avons montré à quel point l'activité se construit dans la (re)création du milieu spatial, « sédimenté par l'activité présente des travailleurs. [...] Cette subversion de formes est un caractère général du développement psychologique réel » (Clot, 2006, p. 197). Il ne s'agit donc pas d'intérioriser des fonctionnements extérieurs (comme les règles d'usages) ou les significations existantes pour équiper l'action, mais de les recréer « pour leur donner une "deuxième vie" au service de l'activité présente du sujet ». L'appropriation de ces espaces (micro) est donc une activité créative et inventive (Lave, 1988), qui donne à voir l'activité plus globale (macro) des sujets.

Au-delà d'une perspective compréhensive ou analytique, le rapport espace/activité est un instrument qui intègre et problématisé le développement du sujet ancré dans l'espace. Sa mise en jeu dans les projets de conception des ABW ouvre des opportunités pour le penser et le problématiser. A ce titre, il peut être mobilisé comme un instrument destiné aux psychologues et intervenants du travail pour investir l'objet des espaces de travail, de leur conception à leur appropriation, pour « organiser les conditions de [leur] propre intervention » (Ianeva et al., 2021).

# Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, volume 32,(3), 125-147. doi:10.3917/g2000.323.0125.
- Akrich, M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs : De la conception à l'action. In Conein, B., Dodier, N., et Thévenot, L. (Eds.), *Les objets dans l'action : De la maison au laboratoire*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. doi :10.4000/books.editionsehess.9879
- Akrich, M. (2006a). La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques. In Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines. doi :10.4000/books.pressesmines.1195
- Akrich, M. (2006b). La description des objets techniques. In Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines. doi :10.4000/books.pressesmines.1197
- Akrich, M. (2010). Comment décrire les objets techniques ? *Techniques et Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 54-55, Article 54-55. <https://doi.org/10.4000/tc.4999>
- Almudever, B. (2017). Créativité, création et personnalisation au travail. Dans : Gilles Amado éd., *La créativité au travail* (pp. 27-46). Toulouse : Érès. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/eres.amado.2017.01.0027>
- Alsène, E. (1990). Les impacts de la technologie sur l'organisation. *Sociologie du travail*, 35,3, 321-337.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/puf.alter.2010.01>
- Alvesson, M., et Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.
- Arnaud, J.-F. (2020). *Comment convaincre ses salariés de revenir au bureau ? Challenges*. [https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/comment-convaincre-ses-salaries-de-revenir-au-bureau\\_717489](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/comment-convaincre-ses-salaries-de-revenir-au-bureau_717489)
- Babapour Chafi, M., Harder, M., et Bodin Danielsson, C. (2020). Workspace preferences and non-preferences in Activity-based Flexible Offices: Two case studies. *Applied Ergonomics*, 83, 102971. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102971>
- Barcellini, F., Van Belleghem, L. et Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. Dans : Pierre Falzon éd., *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0191>
- Barcenilla, J., et Bastien, J. M. C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? *Le Travail Humain*, 72, 311-331. doi:10.3917/th.724.0311.

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>
- Baron, X. (2011). Repenser l'espace et le temps du travail intellectuel. *L'Expansion Management Review*, 142, 100-108. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/emr.142.0100>
- Bastien, J.-M.-C., et Scapin, D.-L. (1993). *Critères ergonomiques pour l'évaluation d'interfaces utilisateurs*, rapport technique INRIA, n° 156, juin 1993. Le Chesnay : INRIA.
- Baud, C. et Chiapello, È. (2015). Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion: Le cas du crédit bancaire. *Revue française de sociologie*, 56, 439-468. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/rfs.563.0439>
- Beaulieu, A. (2010). From co-location to co-presence : Shifts in the use of ethnography for the study of knowledge. *Social Studies of Science*, 40(3), 453-470.
- Becker, F.D. (2001). Organisational agility and the knowledge infrastructure. *Journal of Corporate Real Estate*, 3, 28-37.
- Béguin P., Weill-Fassina A. (1997), « De la simulation des situations de travail à la situation de simulation », in P. Béguin, A. Weill-Fassina (éd.), *La simulation en ergonomie : connaître, agir, interagir*, Toulouse, Octarès, 5-28.
- Béguin, P. (2005). Concevoir pour les genèses professionnelles. In P. Rabardel, et P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception* (pp. 31-52). Toulouse: Octarès Editions.
- Béguin, P., et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 01(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/activites.1237>
- Béguin, P., et Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1(1), 54-71. DOI : 10.4000/activites.1156
- Belleghem, L. V. (2018). La simulation de l'activité en conception ergonomique : Acquis et perspectives. *Activités*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/activites.3129>
- Benedetto-Meyer, M., et Cihuelo, J. (2016). L'espace dans l'analyse du travail. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2859>
- Bernoux, P. (2011). Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail. *Esprit*, 158-168. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/espri.1110.0158>
- Bertier, M. et Cochard, N. (2021). Chapitre 1. La conception d'un nouvel espace de travail. Dans : Delphine Minchella éd., *Espaces de travail: Nouveaux usages et nouveaux enjeux* (pp. 21-33). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01.0021>
- Billiard, L. (1993). Le travail : un concept inachevé. *Éducation Permanente*, 116, 3, p. 19-32.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies : Questions et perspectives pour la psychologie du travail*. (Habilitation à Diriger des Recherches (HDR)). Univ. Pierre Mendès-France.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 4-21. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.01.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2020). [La mobilisation de la subjectivité dans les activités médiatisées par les technologies émergentes : Quelles incidences sur l'activité et pour](https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01.0021)

- [la santé au travail ?](#) In Hernandez, Lhuilier, De Arujo et Pujol (Eds). *[Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être.](#)*
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2023). Psychologie du travail Digitalisé - [Nouvelles formes du travail et Clinique des usages.](#) Dunod.
- Bobillier Chaumon, M.-E., et Clot, Y. (2016). Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité. *Activités*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/activites.2897>
- Bobillier Chaumon, M.-E., Rouat, S., Laneyrie, E., et Cuvillier, B. (2018). De l'activité DE simulation à l'activité EN simulation : Simuler pour stimuler. *Activités*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/activites.3136>
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Durif-Bruckert, C., Cros, F., Vanhille, M. et Bekkadjia, S. (2014). [Concevoir une technologie pervasive pour le maintien à domicile : une démarche prospective par la prise en compte des systèmes d'activité.](#) *Travail Humain*, 1/77, 39-62.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin P. et Vacherand-Revel, J. (2018) [Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ?](#) *Pratiques psychologiques*, <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2021). Prospector l'acceptation située des technologies émergentes dans et par l'activité : approches et démarches. In M.E Bobillier Chaumon (Ed) [Les transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail comprendre et accompagner les mutations technologiques émergentes.](#) ISTE Editions. pp 261-279
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Weill-Fassina A. (2020), « L'intervention en pratique et en débats », *Psychologie du travail et des organisations*, 26, 1.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., Dubois, M. et Retour, D. (2010). Introduction. Dans : Marc-Éric Bobillier-Chaumon éd., Relations de services : Nouveaux usages, nouveaux usagers (pp. 5-14). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/dbu.bobil.2010.01.0005>
- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., et Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.871064>
- Bonapace, L. (2002). Linking product properties to pleasure. In William S. Green, Patrick W. Jordan (Eds.). In *Pleasure With Products: Beyond Usability* (pp. 184–218). CRC Press.
- Borzeix, A., et Cochoy, F. (2008). Travail et théories de l'activité : Vers des workspace studies ? : Introduction. *Sociologie du travail*, 50(3), 273-286. <https://doi.org/10.4000/sdt.19346>
- Borzeix, A., et Linhart, D. (1988). La participation : Un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 30(1), 37-53. <https://doi.org/10.3406/sotra.1988.2393>
- Boutet, J., Gardin, B., et Lacoste, M. (1995). Discours en situation de travail. *Langages*, 29(117), 12-31. <https://doi.org/10.3406/lgge.1995.1703>
- Buire, C. (2021). Citadins-Citoyens au Cap : Espace et justice après l'apartheid. In *Citadins-Citoyens au Cap : Espace et justice après l'apartheid*. Presses universitaires de Paris Nanterre. <https://doi.org/10.4000/books.pupo.4461>

- Butin, A. (2022). L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation. *Sociologies pratiques*, 44, 93-104. <https://doi.org/10.3917/sopr.044.0093>
- Cahour, B. (2010). Émotion, affects et confort comme nouveau déterminant de l'activité et de l'usage. In G. Vallery, M.-C. Le Port, et M. Zouinar (Eds.), *Ergonomie, conception de produits et de services médiatisés*. Paris: PUF.
- Cahour, B., Salembier, P. et Zouinar, M. (2016). Analysing lived experience of activity. *Le Travail Humain, Special Issue Activity analysis II*, 79(3), 259-284.
- Cahour, B., Licoppe, C. et Créno, L. (2018). Articulation fine des données vidéo et des entretiens d'auto-confrontation explicite : étude de cas d'interactions en covoiturage. *Le travail humain*, 81, 269-305. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/th.814.0269>
- Callon, M. (2013). Sociologie de l'acteur réseau. In M. Akrich et B. Latour (Éds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p. 267-276). Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1201>
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., et Ye, W. (2019). Designing activity-based workspaces: Satisfaction, productivity and physical activity. *Building Research & Information*, 47(3), 275-289. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1476372>
- Carroll, J., Howard, S., Peck, J., et Murphy, J. (2003). From Adoption to Use : The process of appropriating a mobile phone. *Australasian Journal of Information Systems*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.3127/ajis.v10i2.151>
- Célérier, S. et Monchatre, S. (2022). Nouvelles temporalités du travail : de l'éclatement à l'hégémonie ?. *Questions de communication*, 41, 247-260. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.29055>
- Certeau, (de) M. (1990). *L'invention du quotidien, Arts de faire*. Paris : Gallimard.
- CFDT, (2017). *Récupérons le contrôle sur nos conditions de travail*. CFDT. <https://archives.memoires.cfdt.fr/Document-du-moment/p79/Enquete-aupres-des-salaries-des-tours-bureaux-de-la-region-parisienne-1978>).
- Chabault, D., et Martineau, R. (2013). L'encadrement des pôles de compétitivité par l'État : Entre stratégie émergente et injonctions étatiques. *Politiques et management public, Vol 30/3*, Article Vol 30/3.
- Chafi, M. B., et Rolfö, L. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices -'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'. *Ergonomics*, 62(1), 1.
- Cicourel, A. (2002). L'imbrication des contextes communicationnels : exemples d'entretiens médicaux. In A. Cicourel (Eds.), *Le raisonnement médical*. Textes réunis par P. Bourdieu et Y. Winkins, Paris : Seuil.
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : Le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, 58(Vol. 58-n° 1), 57-79. <https://doi.org/10.4000/sdt.308>
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78, 31-52. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/th.781.0031>



- Clot, Y. (1997). Le problème des catachrèses en psychologie du travail : un cadre d'analyse. *Le travail humain*, 60(2), 113-129. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/40660031?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40660031?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail et action sur soi. Dans : Jean-Michel Baudouin éd., *Théories de l'action et éducation* (pp. 255-277). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/dbu.baudo.2001.01.0255>
- Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité. *Activites*, 01(1). <https://doi.org/10.4000/activites.1145>
- Clot, Y. (2004). Le travail entre fonctionnement et développement. *Bulletin de psychologie*, 57(469), 5-12. <https://doi.org/10.3406/bupsy.2004.15292>
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/puf.clot.2006.01>
- Clot, Y. (2008). La recherche fondamentale de terrain : Une troisième voie. *Éducation permanente*, n° 177, 67.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/dec.cloty.2015.01>
- Clot, Y., et Béguin, P. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activites*, 01(2). <https://doi.org/10.4000/activites.1237>
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., et Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2-1, Article 2-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.3833>
- Coakes, E. (2002). Knowledge Management: A Sociotechnical Perspective, In Coakes E., Willis D., Clarke S. (eds), *Knowledge Management in the SocioTechnical World*, London, Springer, p. 4-14.
- Colliers France, (2021). *Odyssée 2030. Vivre, connecter, Travailler. 5 futurs possibles* [livre blanc]. Extrait le 3 octobre 2023 de Colliers : <https://www.colliers.com/fr-fr/actualites/2021-odysee-2030-5-futurs-possibles>
- Combes, H., Garibay, D. et Goirand, C. (2016). Introduction. Quand l'espace compte... spatialiser l'analyse des mobilisations. Dans : Hélène Combes éd., *Les lieux de la colère: Occuper l'espace pour contester, de Madrid à Sanaa* (pp. 9-31). Paris: Karthala. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/kart.combe.2016.01.0011>
- Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : La capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication. langages, information, médiations*, 33, Article 33. <https://doi.org/10.4000/edc.1079>
- Conein, B., et Jacopin, É. (1994). Action située et cognition. Le savoir en place. *Sociologie du travail*, 36(4), 475-500. <https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2191>
- Cros, F. (2017). *Les salariés âgés face aux transformations digitales du travail : Du rôle de l'environnement socio-technique dans le développement de l'activité* [Phd, Université de Lyon]. <https://theses.hal.science/tel-01887751>
- Cru., D. (2014). *Le risque et la règle*. Toulouse : Editions eres.
- Dale, K., et Burrell, G. (2008). *The spaces of organization and the organisation of space : power, identity and materiality at work*. Palgrave Macmillan.

- Daniellou, F. (2004). 21. L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. Dans : Pierre Falzon éd., *Ergonomie* (pp. 359-373). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/puf.falzo.2004.01.0359>
- Daniellou, F. (2007). Des fonctions de la simulation des situations de travail en ergonomie. *Activités*, 4(4-2), 77-83. DOI : [10.4000/activites.1696](https://doi.org/10.4000/activites.1696)
- Darses, F. et Reuzeau, F. (2004). 24. Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. Dans : Pierre Falzon éd., *Ergonomie* (pp. 405-420). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0405>
- Datchary, C. (2008). Gérer la dispersion : Un travail collectif. *Sociologie du Travail*, 50(3), 396-416. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2008.06.007>
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 329-340. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/3969/e582e68e418a2b79c604cd35d5d81de9b35d.pdf>.
- De Been, I., et Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2013-0011>
- De Paoli, D., Arge, K., et Hunnes Blakstad, S. (2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 181-193. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2012-0028>
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- De Vaujany, F.-X., et Mitev, N. (2015). Introduction au tournant matériel en théories des organisations. In Economica (Éd.), *Les théories des organisations*. Economica. <https://hal.science/hal-01215557>
- Denis, J. (2007). La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail. *Sociologie du travail*, 49(4), Article 4. <https://doi.org/10.4000/sdt.22973>
- Denis, J. et Pontille, D. (2010). Performativité de l'écrit et travail de maintenance. *Réseaux*, 163, 105-130. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/res.163.0105>
- Di Méo, G. (2010). Subjectivité, socialité, spatialité : le corps, cet impensé de la géographie. *Annales de géographie*, 675, 466-491. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/ag.675.0466>
- Dodier, N. (1993). Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique. *Réseaux*, 62, 63-85. <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue--1993-6-page-63.htm>.
- Dodier, N., et Baszanger, I. (1997). Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique. *Revue française de sociologie*, 38(1), 37-66. <https://doi.org/10.2307/3322372>
- Dubois, M. et Bobillier-Chaumon, M. (2009). L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives. *Le travail humain*, 72, 305-310. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/th.724.0305>

- Duros, M. (2019). L'édifice de la valeur. Pratiques de valorisation dans le secteur de l'immobilier financiarisé. *Revue Française de Socio-Économie*, 23, 35-57. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/rfse.023.0035>
- Elias, E., Bobillier Chaumon ME., Vacher M. (2018) Methods to Design Home Support for Elders. In: Zhou J., Salvendy G. (Eds) *Human Aspects of IT for the Aged Population. Applications in Health, Assistance, and Entertainment*. ITAP 2018. Lecture Notes in Computer Science, vol 10927, 276-289. Springer, Cham. DOI : [https://doi.org/10.1007/978-3-319-92037-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-92037-5_21)
- Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations : Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622. <https://doi.org/10.2307/3556639>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., et Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468-479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Engeström, Y. (1987/2014). *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research* (2<sup>e</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139814744>
- Engeström, Y. (1999). Communication, discourse and activity. *The Communication Review*, 3(1-2), 165-185. <https://doi.org/10.1080/10714429909368577>
- Engeström, Y. (2008). Quand le centre se dérobe : La notion de knotworking et ses promesses. *Sociologie du Travail*, 50(3), 303-330. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2008.06.003>
- Engeström, Y. (2009). The Future of Activity Theory: A Rough Draft. In A. Sannino, H. Daniels, et K. D. Gutiérrez (Éds.), *Learning and Expanding with Activity Theory* (1<sup>re</sup> éd., p. 303-328). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809989.020>
- Evette, T. and Fenker, M. (2011). Conception et usage de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux. In *Risques psychosociaux, quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Hubault, F. (ed.), 167–177. Octarès, Toulouse.
- Falzon, P. et Cerf, M. (2005). 3. Le client dans la relation. Dans : Marianne Cerf éd., *Situations de service : travailler dans l'interaction* (pp. 41-59). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/puf.falzo.2005.01.0041>
- Fischer, G. N. (1989). *Psychologie des espaces de travail*. Paris: Armand Colin.
- Fischer, G.-N. (1978). L'espace comme nouvelle lecture du travail. *Sociologie du travail*, 20(4), 397-422. <https://doi.org/10.3406/sotra.1978.1590>
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. New York : Addison-Wesley Publishing Company.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 33. <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>
- Flottes, A. (2000). La subjectivité dans le travail est-elle vendable ? à quel prix ? *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*. 4, 73-92.

- Frémont, A., Chevalier, J., Hérin, R., et Renard, J. (1984) Géographie sociale. Paris, Masson, 387 p. In *Cahiers de géographie du Québec*. Cahiers de géographie du Québec. <https://doi.org/10.7202/021730ar>
- Friedrich, J. (1997). Le mythe de l'unité épistémologique de l'école historicoculturelle. LS Vygotski versus AN Léontiev. *Outils et signes. Perspectives actuelles de la théorie de Vygotski*, 19-34.
- Friedrich, J. (2010). *Lev Vygotski : Médiation, apprentissage et développement. Une lecture philosophique et épistémologique* (p. 137). FPSE. <https://shs.hal.science/halshs-00736654>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. [communication orale]. Journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs Forcing. Basics of Grounded Theory Analysis*. The Sociology Press, California.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin, Paris, deuxième édition.
- Goodwin, C. (1994). Professional Vision. *American Anthropologist*, 96(3), 606-633.
- Goodwin, C. et Goodwin, M. (1997). La coopération au travail dans un aéroport. *Réseaux*, 85, 129-162.
- Grandazzi, A. (2018). *Espaces, pratiques et transition dans l'organisation : Une ethnographie en gares*. Université Paris sciences et lettres.
- Groleau, C., Demers, C., Lalancette, M., et Barros, M. (2012). From Hand Drawings to Computer Visuals : Confronting Situated and Institutionalized Practices in an Architecture Firm. *Organization Science*, 23(3), 651-671. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0667>
- Grosjean, M. (2005). L'awareness à l'épreuve des activités dans les centres de coordination. *Activités*, 02(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/activites.1600>
- Grosjean, M. et Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective*. Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/puf.grosj.1999.01>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., et Jahncke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices : The role of environmental perceptions and workspace use. *Building and Environment*, 145, 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>
- Hancock, P., et Spicer, A. (2011). "Academic Architecture and the Constitution of the New Model Worker", *Culture and Organization*, 17(2), 91-105.
- Haynes, B. P. (2008). An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*, 26(5/6), 178-195. <https://doi.org/10.1108/02632770810864970>
- Heath, C., Luff, P., et Sanchez-Svesson, M. (2005). Espaces configurants : Le déploiement de l'organisation. *Intellectica*, 2005/2-3(41-42), 117-138.

- Heddad, N. (2017a). Intervenir pour la conception de l'espace de l'activité : vers un cadre méthodologique. *Activites*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/activites.2958>
- Heddad, N. (2017b). L'espace de l'activité : Une construction conjointe de l'activité et de l'espace. *Le travail humain*, 80(2), 207. <https://doi.org/10.3917/th.802.0208>
- Hervé, C. (2010). Analyse de la position sociale du chercheur : des obstacles sur le terrain à l'anthropologie réflexive. *Les Cahiers du Ciéra*, 6, 7-26.
- Holland, D., et Reeves, J. R. (1994). Activity theory and the view from somewhere : Team perspectives on the intellectual work of programming. *Mind, Culture, and Activity*, 1(1-2), 8-24. <https://doi.org/10.1080/10749039409524654>
- Holland, D., et Lave, J. (2019). *Social Practice Theory and the Historical Production of Persons*. 6, 235-248. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6826-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6826-4_15)
- Humphry, J. (2014). Visualising the future of work : Myth, media and mobilities. *Media, Culture & Society*, 36(3), 351-366. <https://doi.org/10.1177/0163443713517730>
- Ianeva, M. (2012). *La restructuration du travail chez Santé Info : du développement de l'activité d'un centre de contact spécialisé à ses incidences sur les pratiques situées* (Thèse de doctorat). Université Lyon 2 / Telecom Paris-Tech, France.
- Ianeva, M. (2022). *Comment réenchanter le bureau ?* Kardham beyond buiding. [https://www.kardham.com/fr/ProspeKtive/Comment\\_reenchanter\\_le\\_bureau-00468](https://www.kardham.com/fr/ProspeKtive/Comment_reenchanter_le_bureau-00468)
- Ianeva, M. (in press). Workplace ethnography and transformative interventions at work: relevance and challenges for psychological research and practice. Article en preparation.
- Ianeva, M., Ciobanu, R., et **Lai, C.** (2021). The New Physical Territories of Digital Activity. In M.-E. Bobillier-Chaumond (Ed.), *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work* (p. 141-154). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119808343.ch11>
- Ianeva, M., Ciobanu, R.O., et Vacherand-Revel, J. (2017). De l'aménagement des bureaux à la transformation des modes de travail : quelles répercussions collectives ? *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 23, 137-158.
- Ianeva, M., Tomás, J.-L., Lémonie, Y., et Grosstephan, V. (2021, janvier 11). *L'intervention en questions : Comparaison entre deux approches développementales*. 55e congrès de la SELF. L'activité et ses frontières – Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. <https://cnam.hal.science/hal-03202834>
- Ianeva, Maria, et Adam, C. (2017). L'immobilier à l'épreuve du numérique : du bureau attribué au bureau de demain: Recueil de témoignages. *Sociologies pratiques*, 34(1), 111. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0111>
- Jemine, G. (2019). *Organizing Strategic Decision : Decisional Work in New Ways of Working Projects*. [https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/233316/1/Thesis\\_Orbi.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/233316/1/Thesis_Orbi.pdf)
- Jemine, G., Dubois, C., et Pichault, F. (2020). From a new workplace to a new way of working : Legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 257-278.
- Jemine, G., Dubois, C., et Pichault, F. (2019). From a New Workplace to a New Way of Working: Legitimizing Organizational Change. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 15(3), 257-278.



- Jemine, G., Fauconneau-Dufresne, S., Pichault, F., et Rondeaux, G. (2021). Beyond Flexibility : Confronting Conceived and Lived Spaces of New Ways of Working. In N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson, et J. Malaurent (Éds.), *New Ways of Working* (p. 293-318). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_12)
- Jon, D. (2023). Comprendre les formes de collectifs à travers les critères d'installation dans les bureaux en Flex-Office. *57e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, 1-6. <https://hal.science/hal-04032829>
- Jordan, P. W. (1999). Pleasure with Products: Human Factors for Body, Mind and Soul. In W. Green et P. W. Jordan (Eds.), *Human Factors in Product Design: Current Practice and Future Trends* (1 edition, pp. 103–112). London ; Philadelphia, PA: CRC Press.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., et Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices - longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444. <https://doi.org/10.1080/00140130903154579>
- Kaptelinin, V. (2005). The Object of Activity: Making Sense of the Sense-Maker. *Mind, Culture, and Activity*, 12(1), 4-18. [https://doi.org/10.1207/s15327884mca1201\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327884mca1201_2)
- Kingma, S. (2018), “New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations”, *Culture and organization*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-24.
- Kirsh, D. (1999). L'utilisation intelligente de l'espace. In De Fornel, M., et Quéré, L. (Eds.), *La logique des situations : Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. doi :10.4000/books.editionsehess.10690
- Kozulin, A. (1995). The Learning Process: Vygotsky's Theory in the Mirror of its Interpretations. *School Psychology International*, 16(2), 117-129. <https://doi.org/10.1177/0143034395162003>
- Lacoste, M. (1994). Langage et travail : Quelques perspectives. *Sociologie du travail*, 36(1), 45-56. <https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2148>
- Lai, C.**, Bobillier-Chaumon, M.-E., Vacherand-Revel, J., Abitan, A. (2020). Thinking Activity-Based Work Environment throughout situated acceptance. *Journal of workplace Learning*, 33(1), pp. 10-25. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2020-0027>
- Lai, C.**, Ianeva, M., Bobillier-Chaumon, M.-E., Abitan, A. (2021a). Appropriation process of activity-based work environments. Towards a situated approach. *European Society for Socially Embedded Technologies*. <https://dl.eusset.eu/handle/20.500.12015/4143>
- Lai, C.**, Ianeva, M., Bobillier-Chaumon, M.-E., Abitan, A. (2021b). Une perspective située pour penser l'appropriation des espaces de travail « par activités ». *Activités*, 18(2).
- Lallemand, C. et Gronier, G. (2018). *Méthodes de design UX : 30 méthodes fondamentales pour concevoir des expériences optimales*. Paris : Eyrolles.
- Lan Hing Ting, K. (2009). Ethnographier le bruit en centre d'appels. *Activités*, 06(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/activites.2272>
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Note théorique sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607. <https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2196>

- Lautier, F. (1999). *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*. Editions Octarès. Toulouse. <http://www.let.archi.fr/spip.php?article455>
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. New York, NY, US: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511609268>
- Lave, J., et Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace. L'Homme et la société*, 31(1), 15-32. <https://doi.org/10.3406/homso.1974.1855>
- Legrand, B. (2020). *Comment faire revenir les salariés au bureau ? Le casse-tête des managers*. Nouvelobs. <https://www.nouvelobs.com/economie/20200904.OBS32876/comment-faire-revenir-les-salaries-au-bureau-le-casse-tete-des-managers.html>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative: Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur.
- Lémonie, Y., et Grosstephan, V. (2021). Le laboratoire du changement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/rac.21846>
- Léon, E. (2010). Territorialité et bureaux virtuels : Un oxymore ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), 32. <https://doi.org/10.3917/geco.099.0032>
- Léontiev, A.N. (1975). *Activité, conscience, personnalité*. Editions du Progrès, Moscou.
- Lepercq, V. (2020). *Que fait-on des bureaux vides ?*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/thema/mipim-2020/que-fait-on-des-bureaux-vides-1242836>
- Licoppe, C. (2008). Dans le « carré de l'activité » : Perspectives internationales sur le travail et l'activité. *Sociologie du travail*, 50(3), Article 3. <https://doi.org/10.4000/sdt.19353>
- Luria, A.L. (1976). *Cognitive Development. Its Cultural and Social Foundations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lussault, M., et Stock, M. (2010). "Doing with space": towards a pragmatics of space. *Social Geography*, 5, 11-19
- Lutumba, P. (2022). Le travail de relation médié par le téléphone dans le secteur social. *Le Journal des psychologues*, 399, 43-45. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/jdp.399.0043>
- Maclouf, E. (2011). Espaces de travail et management. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 81(3), 5. <https://doi.org/10.3917/grhu.081.0005>
- Mallet, C. (2004). *L'appropriation d'une TIC par des utilisateurs, un nouveau paramètre pour la gestion de projet*. [communication orale]. Doctoriales du GDR TIC& Société, Université de Paris. <http://veille-travail.anact.fr/ark:/20179/KH7230127683204379902>
- Martin, J.-Y. (2006). Une géographie critique de l'espace du quotidien. L'actualité mondialisée de la pensée spatiale d'Henri Lefebvre. *Articulo - Journal of Urban Research*, 2, Article 2. <https://doi.org/10.4000/articulo.897>
- Massey, D. (1984). Introduction: Geography matters. In J. Anderson, S. Cunningham, C. Hamnett, et P. Sarre (Authors) et D. Massey et J. Allen (Eds.), *Geography Matters!: A*

- Reader* (pp. 1-11). Cambridge: Cambridge University Press.  
doi:10.1017/CBO9781139167833.001
- Massey, D. (2005), *For space*, London: Sage.
- Mendoza, A., Carroll, J., et Stern, L. (2010). Software appropriation over time : From adoption to stabilization and beyond. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.3127/ajis.v16i2.507>
- Mengis, J., Nicolini, D., et Gorli, M. (2018). The Video Production of Space: How Different Recording Practices Matter. *Organizational Research Methods*, 21(2), 288-315. <https://doi.org/10.1177/1094428116669819>
- Millerand, F. (2002). *La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels*. <https://www.semanticscholar.org/paper/LA-DIMENSION-COGNITIVE-DE-L%27APPROPRIATION-DES-Millerand/fbd64e0b141ca0e2fd43781f7b0e25ba95f34d5d>
- Minchella, D. et Sorreda, T. (2020). Défaire le lieu : le « non-lieu » comme pratique de résistance organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 91-106. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/rips1.065.0091>
- Moison, J.C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche-intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1, 213-226.
- Mondada, L. (2005). Espace, langage, interaction et cognition : Une introduction. *Intellectica*, 41(2), 7-23. <https://doi.org/10.3406/intel.2005.1719>
- Mwanza, D. (2002). *Towards an activity-oriented design method for HCI research and practice* [Phd, The Open University]. <https://oro.open.ac.uk/56469/>
- Mwanza-Simwami, D. (2009). *Using activity-oriented design methods (AODM) to investigate mobile learning*. 17.
- Nappi-Choulet, I. (2013). La financiarisation du marché immobilier français : de la crise des années 1990 à la crise des SUBPRIMES de 2008. *Revue d'économie financière*, 110, 189-206. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/ecofi.110.0189>
- Nardi, B.A. (1996) *Context and consciousness: activity theory and human-computer interaction*, Cambridge and London: MIT press.
- Nielsen, J. (1994). *Usability Engineering*. San Francisco, CA, USA: Morgan Kaufmann Publishers Inc.
- Noguera, F. et Plane, J. (2020). Chapitre 4. La recherche-intervention : éléments d'épistémologie, de méthode et principes d'action. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 53-61). Caen: EMS Editions.
- Norman, D. (1994). Les artefacts cognitifs. *Raisons Pratiques*, 4, 15-34.
- Norman, D. (2004). *Emotional design why we love (or hate) everyday things*. New York: Basic Books.
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.



- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organ. Stud.* 28, 1435–1448. doi: 10.1177/0170840607081138
- Oseland, N. (2017). From POE to BPE: The Next Era. *Building Performance Evaluation*, 21–27. doi:10.1007/978-3-319-56862-1\_2
- Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. *Éducation permanente*, 139, 13-35.
- Pavard, B., et Karsenty, L. (1997). Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 15(85), 73-99. <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3136>
- Perez, Y.A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 3(288), 101-113.
- Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La Nouvelle Revue du Travail*, 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2860>
- Pollner, M. (1974). Sociological and common sense models of the labelling process. In *Ethnomethodology: Selected Readings*. Penguin.
- Poupon, L. (2017). *L'acceptation de la voiture électrique : Étude d'un processus, de l'acceptabilité à l'acceptation située* [Phd, Université de Lyon]. <https://theses.hal.science/tel-01587732>
- Poupon, L., Philipps-Bertin, C., Bobillier Chaumon, M.-E., et Kalampalikis, N. (2017). L'acceptation de la voiture électrique : Un agent transformateur des pratiques socio-domestiques. *Activités*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/activites.3044>
- Proulx, S. (2002). Trajectoire d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société de savoir. *Annales des télécommunications*, 3(57), 180-189.
- Quéré, L. (1989). La vie sociale est une scène. Goffman revu et corrigé par Garfinkel. Dans I. Joseph et al. (dir.), *Le parler frais d'Erving Goffman*, (p.47-82). Paris : Les Éditions de Minuit.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée ? *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 15(85), 163-192. <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3139>
- Quillerou-Grivot, E., et Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : Le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activites*, 10(2). <https://doi.org/10.4000/activites.842>
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies; approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin. <https://hal.science/hal-01017462>
- Rabardel, P. (1999). *Le langage comme instrument ? Éléments pour une théorie instrumentale élargie, Avec Vygotsky* (p.265-289). Clot Y (dir). Paris : La dispute.
- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In P. Rabardel et P. Pastré, (Dir.), *Modèles du sujet pour la conception* (pp. 11-29). Toulouse : Octarès.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 34(184), 137-150. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.137-150>

- Relieu, M. (2015). Les usages des TIC en situation naturelle: Une approche éthnométhodologique de l'hybridation des espaces d'activité. *Intellectica*, 2005/2-3(41-42), 139-162.
- Rot, G., Borzeix, A., et Demazière, D. (2014). Ce que les écrits font au travail. *Sociologie du travail*, 56(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/sdt.4711>
- Rouat, S. et Sarnin, P. (2018). L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention. *Le travail humain*, 81, 331-363. <https://doi.org/10.3917/th.814.0331>
- Sacks, H., Schegloff, E.A. et Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, vol.50, n°4, part 1, 696-735.
- Salembier, P., Theureau, J., Zouinar, M., et Vermersh, P. (2001). Action/Cognition située et assistance à la coopération. In J. Charlet (Ed.), *Ingénierie des connaissances IC2001*. Grenoble: PUG.
- Schatzki, T. (2018). [On Practice Theory, or What's Practices got to do \[got to do\] with it?](#) In C. Edwards-Grove, P. Grootenboer, et J. Wilkinson (Eds.), *Education in an era of schooling: Critical perspectives of educational practice and action research* (pp. 151-65). Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9789811320521>
- Scribner, S. (1986). Thinking in action: some characteristics of practical thought. In R. J. Sternberg et R.K. Wagner, *Practical Intelligence. Nature and Origins of Competence in Everyday World*. Cambridge University Press.
- Scribner, S. (1988). *Head and Hand: An Action Approach to Thinking*. National Center on Education and Employment.
- Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016>
- Stéphan, J., Bobillier-Chaumon, M. et Gaudart, C. (2022). Reconnaissance et sens du travail à distance: Le cas d'enseignants d'une école d'ingénieur pendant le confinement. *Le Journal des psychologues*, 399, 26-32. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/jdp.399.0026>
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Progr.* Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610445177>
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202, 61-76. <https://www-cairn-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue--2010-3-page-61.htm>.
- Taylor, S., et Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00214.x>
- Thibaud, J.-P. (2001). La méthode des parcours commentés. In M. Grosjean J.-P. Thibaud (Eds.), *L'espace urbain en méthode* (pp. 79-99). Marseille: Editions Parenthèses.
- Tomás, J.-L., Ianeva, M., Simonet, P., et Clot, Y. (2020). Activité et vision professionnelle. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.4000/rac.6814>

- Traverso, V. (2022). Cadres, espaces, objets et multimodalité. In C. Kerbrat-Orecchioni (Éd.), *Les interactions en site commercial : Invariants et variations* (p. 45-76). ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.30995>
- Tréguier, E. (2020). *Télétravail et covid : craquements sur le marché des bureaux*. Challenges. [https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/craquements-sur-le-marche-des-bureaux\\_738153](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/craquements-sur-le-marche-des-bureaux_738153)
- Trisse, N., et Lagabriele, C. (2021). L'appropriation d'un open-space au prisme de l'approche de l'acceptation située. *Activités*, 18-2, Article 18-2. <https://doi.org/10.4000/activites.6628>
- Ughetto, P. (2018a). Chapitre 2. Les études de la relation de service. Dans : P. Ughetto, *Les nouvelles sociologies du travail : Introduction à la sociologie de l'activité* (pp. 37-52). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Ughetto, P. (2018b). Simuler pour changer la conception et les rapports sociaux de conception du travail : Un commentaire sur les dispositifs de simulation de l'activité dans les organisations. *Activités*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/activites.3101>
- Ughetto, P. (2019). Entreprise libérée. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 182-187). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0182>
- Ughetto, P., Bourmaud, G., et Haradji, Y. (2021). Analyser les mutations des espaces et des temps à l'ère de la digitalisation. *Activités*, 18-2, Article 18-2. <https://doi.org/10.4000/activites.6459>
- Vacherand-Revel, J. (2015). *Travailler en interaction avec et via les technologies numériques ou pour en concevoir d'autres : vers une ethnographie psychologique des activités médiatisées*. [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Lumière Lyon 2.
- Våland, S.M., et Georg, S. (2014). The socio-materiality of designing organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 391-406.
- Valenduc, G., et Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : Continuités et ruptures*. Bruxelles : Éditions ETUI.
- Valléry, G., Cerf, M., Leduc, S. et Compagnon-Piscia, C. (2005). 7. Les activités de conseil. Dans : Marianne Cerf éd., *Situations de service : travailler dans l'interaction* (pp. 135-154). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.proxybib-puf.cnam.fr/10.3917/puf.falzo.2005.01.0135>
- Van Belleghem, L. (2021). Vers de nouveaux territoires d'intervention : Émergence et usages de la simulation du travail à distance. *Activités*, 18-2, Article 18-2. <https://doi.org/10.4000/activites.7083>
- Van Belleghem, L. (2021b). Simuler l'activité digitale en devenir : éléments de méthodologie. In M.-E. Bobillier Chaumon (ed.), *Les transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail. Comprendre et accompagner les mutations technologiques émergentes* (pp. 233-246). ISTE Editions.
- Van Campenhoutd, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.

- Vásquez, C., et Cooren, F. (2013). Spacing Practices : The Communicative Configuration of Organizing Through Space-Times. *Communication Theory*, 23(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/comt.12003>
- Vasseur, V. (2020). *Coronavirus : ces entreprises ont décidé de désertier leurs bureaux et de passer au télétravail à temps plein*. Franceinfo. [https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/coronavirus-ces-entreprises-ont-decide-de-deserter-leurs-bureaux-et-de-passer-au-teletravail-a-temps-plein\\_4101689.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/coronavirus-ces-entreprises-ont-decide-de-deserter-leurs-bureaux-et-de-passer-au-teletravail-a-temps-plein_4101689.html)
- Venkatesh V., Morris M.G., Davis, G.B. et Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27, 425-478.
- Vermersch, P. (2000). Conscience directe et conscience réfléchie. *Intellectica*, 2(31), 269-311.
- Virkkunen, J. (2007). Le développement collaboratif d'un nouveau concept pour une activité. *Activités*, 04(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/activites.1758>
- Virkkunen, J., et Kuutti, K. (2000). Understanding organizational learning by focusing on "activity systems". *Accounting, Management and Information Technology*, 10, 291-319.
- Vygotski, L. (1930/1985). La méthode instrumentale en psychologie. In B. Schneuwly et J.-P. Bronckart (Eds.), *Vygotski aujourd'hui*. Lausanne : Delachaux et Niestlé.
- Vygotski, L. (1932/2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute.
- Vygotski, L. (1978). *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge, Harvard University press.
- Vygotsky, L.S. (1997). The history of development of higher mental functions, Chapter 12: Self-control. In *The Collected Works of L.S. Vygotsky, The History of the Development of Higher Mental Functions*, Rieber R.W. (ed.). Plenum, New York.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., Dubois, D. (1993) *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès.
- Yaneva, A., et Guy, S. (2008). Understanding Architecture, Accounting Society. *Science & Technology Studies*, 21(1), Article 1. <https://doi.org/10.23987/sts.55230>
- Zienkowski, J. (2017). Conclusion. In J. Zienkowski (Éd.), *Articulations of Self and Politics in Activist Discourse : A Discourse Analysis of Critical Subjectivities in Minority Debates* (p. 393-397). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-40703-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40703-6_6)
- Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S. et Patriarche, G. (2020). Le discours NWOW et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les « nouvelles formes d'organisation du travail ». *Management & Prospective*, 37, 221-239. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/g2000.371.0221>

# Annexes

# Annexe I : Guide d'entretien exploratoire concepteurs Colliers

## PARCOURS PROFESSIONNEL (5min)

### Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ?

- Formations, expérience, ancienneté
- Parcours au sein de l'entreprise, au sein de votre service

## VOTRE SYSTEME D'ACTIVITE (20 min)

### L'objet de l'activité

### Pour vous, qu'est-ce qu'un architecte/ingénieur technique/consultant change/workplace ?

### En quoi consiste votre activité ? Sur quoi porte votre travail ? Que faites-vous ? Que devez-vous faire ? Description de votre travail, vos missions, vos responsabilités

- Il y a-t-il des périodes, des tâches exceptionnelles ?
- Quels sont les résultats que vous devez obtenir ?

### Dans votre activité, qu'est-ce qui est le plus difficile à faire ?

#### Le plus contraignant ?

- Précisez les tâches les plus fréquentes, récurrentes, les plus délicates, les plus importantes, les plus contraignantes, les plus difficiles, les plus fastidieuses...

### Dans votre activité, qu'est-ce qui est le plus satisfaisant ? Valorisant ?

- Quelles sont vos tâches préférées ? Les plus valorisantes ?

### Pouvez-vous me décrire une journée typique de travail ? (ou alors une semaine de travail type, par exemple, lorsque vous arrivez sur votre lieu de travail lundi, par quoi commencez-vous votre journée ?)

## Vos outils

- Quels outils utilisez-vous ? (*très rapidement*)
- De quoi avez-vous besoin pour faire votre activité ?
- Quelles ressources mobilisez-vous dans votre activité ?

## Vos règles

- Comment vous faites pour faire votre activité ?
- Est-ce que vous rencontrez des difficultés particulières pour réaliser certaines tâches ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez faire ? Comment vous aimeriez le faire ?
- Si vous pouviez le faire autrement, comment feriez-vous ?

## Votre communauté

### Pouvez-vous me parler de vos relations au travail ?

- Avec qui travaillez-vous (Services, établissements, clients...) ?
- De qui dépendez-vous ? (Sous l'autorité de qui êtes-vous placé ?)
- Avec qui/les personnes de quel service travaillez-vous le plus étroitement au quotidien ? De manière plus ponctuelle ?

## Votre division du travail

- Comment s'articulent vos tâches ?
- Quelle est la part de travail individuel et de travail collectif dans votre activité ?

## LES PROJETS CHEZ COLLIERS (20 min)

Je vais maintenant essayer de comprendre la manière dont les projets se déroulent chez Colliers, dans la plupart des cas. Mon attention se porte sur votre activité et sur votre rôle, apport dans le déroulement de ces projets. Je vais donc vous demander de placer les moments forts des projets pour vous sur cette frise temporelle.



## A chaque point fort de la frise : A ce moment-là...

- Quel est votre rôle ? Que faites-vous ? (*sujet*)
- Quel est votre objectif ? Quel but vous essayez d'atteindre ? (*objet*)
- Comment vous faites pour réaliser votre travail ? Quelles ressources mobilisez-vous à ce moment du projet ? (*outils*)
- Qui intervient dans votre activité ? Avec qui travaillez-vous ? (*communauté*)
- Comment se passent vos relations avec les clients ? Quel rôle jouent-ils dans votre activité à ce moment-là ? (*communauté*)
- Comment articulez-vous vos tâches avec les autres ? (*division du travail*)

## Pour vous, qu'est-ce qu'un mauvais projet ? Qu'est-ce qui fait défaut dans les projets, de manière générale chez Colliers ?

## Pour vous, qu'est-ce qu'un bon projet ? Quelles sont les conditions de réussite d'un projet chez Colliers ?

## CONCLUSION (5 min)

## Avez-vous des remarques, des choses à ajouter ?

*Merci pour votre participation !*

## Annexe II : Guide d'entretien concepteur post-projet AE

### PARCOURS PROFESSIONNEL (5min)

**Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ?**

- Formations, expérience, ancienneté
- Parcours au sein de l'entreprise, au sein de votre service

### VOTRE SYSTEME D'ACTIVITE (15 min)

#### L'objet de l'activité

**J'aimerais que tu me dises, pour toi et dans tes mots, ce que c'est qu'être [métier de l'interviewé] au sein de Colliers ?**

**En quoi consiste votre activité ? Sur quoi porte votre travail ? Que faites-vous ? Que devez-vous faire ? Description de votre travail, vos missions, vos responsabilités**

- Il y a-t-il des périodes, des tâches exceptionnelles ?

**De manière plus générale, dans votre activité, qu'est-ce qui est le plus difficile à faire ? Le plus contraignant ?**

- Précisez les tâches les plus fréquentes, récurrentes, les plus délicates, les plus importantes, les plus contraignantes, les plus difficiles, les plus fastidieuses...

**De manière générale, dans ton activité, qu'est-ce qui est le plus satisfaisant ? Valorisant ?**

#### Vos outils

**Quels ressources, moyens, outils vous utilisez dans votre activité ?**

- Comment accédez-vous à ces ressources ? Ces ressources sont-elles facilement accessibles ?
- Quelles ressources vous manquent dans votre activité ?

#### Vos règles

**Comment vous faites pour faire votre activité ?**

- Qu'est-ce que vous aimeriez faire ? Comment vous aimeriez le faire ?
- Est-ce qu'il y a des choses que tu aimerais faire autrement ? Si vous pouviez faire autrement, comment feriez-vous ?

#### Votre communauté

**Avec qui/les personnes de quel service travaillez-vous le plus étroitement au quotidien ?**

**De manière plus ponctuelle ?**

#### Votre division du travail

**Quelle est la part de travail individuel et de travail collectif dans votre activité ?**

- Comment s'articulent vos tâches ?

### PROJET AE (20 min)

- Dans le cadre du projet AE, quel est ton rôle ?
- Quel est ton objectif initial dans le cadre de cette mission ? Qu'est-ce que tu veux/dois obtenir ?
- De quelles ressources tu disposais pour réaliser les différentes étapes de cette mission ? *Outils ? Informations ? Est-ce qu'il y a eu des moments où tu as eu du mal à obtenir ces ressources ?*
- Quels ont été vos principaux interlocuteurs durant cette mission ?



- Comment s'est déroulée pour toi l'articulation avec les différents interlocuteurs de cette mission ?
- Externes : équipe projet client, les DA, les Comex, les autres Stream
- Internes : équipe projet, pôle projet
- Quels ont été les moments marquants de ce projet pour toi (positif et négatif) ? *Dans la partie conception générale et conception détaillée*
  - A quelles étapes du projet tu as ressenti le plus de satisfaction ? Quelles sont ces satisfactions, de quelle nature ?
  - A quelles étapes du projet tu as ressenti le plus de difficultés ? Quelles sont ces difficultés, de quelle nature ?
- Quels ont été tes principaux points d'inquiétudes lors de ce projet ?
- Est-ce que tu estimes avoir fait du bon travail pour cette mission ? Est-ce que tu as eu la possibilité de faire du bon travail ?
- Comment tu penses que les utilisateurs finaux vont s'approprier ce nouvel environnement de travail ?

<b>INCIDENT CRITIQUE (20 minutes)</b>
---------------------------------------

**Est-ce que tu peux me décrire un épisode, incident, conflit ou malentendu qui a été marquant à tes yeux dans le cadre de cette mission ?**

- Que s'est-t-il passé ? acteurs, finalités, contexte
- Quels ont été les événements déclencheurs de cet incident ?
- Qu'est-ce que vous avez ressenti ?
- Comment avez-vous réagi ? Avec qui l'avez-vous traité ?
- Quels obstacles avez-vous rencontré ?
- Quelles stratégies avez-vous mises en place pour améliorer la situation (personnes et technologie mobilisées, organisation...) ?
- Comment cet incident a été résolu (ou pas) ?
- Qu'est-ce que vous auriez voulu faire ? Pourquoi n'avez-vous pas pu agir...
- Qu'aurait-on dû faire/que faudrait-il faire pour que cela ne se reproduise pas ?
- Qu'avez-vous pensé ? Ressenti ? Comment ça a influencé vos rapports aux autres partis du projet ?
- A posteriori, qu'en avez-vous appris sur vous/ votre travail ?

**Avez-vous des remarques, des choses à ajouter ?**

*Merci pour votre participation !*



# Annexe III : Questionnaire Klaxoon projeté par la plateforme Klaxoon dans le cadre de l'Observatoire IT de 2018

4) Vous partez le soir tard et savez que vous allez revenir le lendemain pour terminer votre dossier. Vous laissez vos affaires... :

- ... sur le bureau, ça me permet de réserver ma place !
- ... là où je me suis installé durant la journée, cela ne pose pas de problème
- ... dans mon casier, je respecte le clean desk
- ... dans mon sac, pour les ramener chez moi.

**RELANCES**

- Les bonnes pratiques de l'environnement dynamique stipulent qu'il est nécessaire de ranger complètement ses affaires tous les soirs. « Mon bureau c'est ton bureau ».

5) Que faites-vous si vous avez besoin d'un écran et que le poste sur lequel vous êtes n'en dispose pas ?

- Vous allez vous servir dans une bulle
- Je n'ai pas besoin d'écran pour travailler
- Vous regardez autour de vous s'il y a un poste avec écran disponible
- Vous demandez à un collègue qui n'utilise pas son écran d'échanger vos places

**RELANCES**

- L'équipement des salles de réunion et des bulles ne doit pas être déplacé pour le bénéfice de tous
- La bonne pratique consiste à se déplacer et choisir un poste de travail en fonction de ses besoins.
- Observez les écrans éteints autour de vous !
- Est-ce que vous rencontrez des problèmes de matériel lorsque vous travaillez ?
- Observez-vous des dérives autour de vous ?

6) Lors d'une session de travail dans une salle de réunion :

- J'oublie souvent mon gobelet vide. Oups ! C'est pas grave, d'autres le ramasseront.
- J'adore les écrits-murs, mais j'ai tendance à déborder.
- Je prends garde à laisser la salle propre pour mes collègues.

**RELANCES**

- Importance du clean desk : laisser notre espace de travail propre pour que tout le monde bénéficie de bonnes conditions de travail.
- C'est également le clean desk qui favorise le confort et le respect de chacun
- Vous arrive-t-il d'oublier des choses dans les différents espaces de travail ?
- Vous arrive-t-il de trouver des gobelets ou autres dans les espaces de travail ? Pour quelles raisons d'après vous ?

1) C'est quoi une bulle ?

- 5 à 15 minutes, je n'ai pas besoin de plus
- 1 à 2h
- ½ journée : Enfin un peu de calme pour me concentrer !
- Toute la journée : C'est mon bureau, j'ai même la photo de ma famille au mur !

**RELANCES**

Durée maximum conseillée d'utilisation : 2 heures consécutives.

→ Quelle utilisation faites-vous des bulles ? Espace pour s'isoler et se concentrer ou espace de travail collectif ?

→ Observez-vous des dérives ?

→ Avez-vous des propositions de solutions ?

2) Vous ouvrez le réfrigérateur du Travail Café et trouvez de très bons yaourts. Que faites-vous ?

- J'en prends un et le mange discrètement à mon poste de travail
- Je me dis que certains sont de fins gourmets
- Je n'utilise jamais le frigo
- J'identifie si la date de péremption est dépassée depuis longtemps

**RELANCES**

- Il semble évident qu'on ne peut pas se servir librement des denrées des autres sans leur avoir demandé la permission auparavant
- J'étiquette mes affaires pour limiter la confusion
- Il est interdit de manger à mon poste de travail
- Vous arrive-t-il de manger à votre poste de travail ? Observez-vous des dérives ?

3) En environnement dynamique, je peux m'installer :

- Uniquement dans l'espace dédié à mon équipe, je suis persona non grata ailleurs
- De préférence dans mon espace d'équipe, mais je peux aussi aller ailleurs
- Je ne sais pas, je m'installe tous les jours à la même place

**RELANCES**

- L'environnement dynamique permet à ses utilisateurs de travailler où ils le souhaitent. Il est cependant encouragé de privilégier sa zone d'équipe / zone d'ancrage qui favorise le sentiment d'appartenance, la cohésion et la coordination.
- Bien qu'il soit recommandé de travailler dans sa zone d'équipe, il n'est pas interdit de travailler ailleurs. Cela favorise le partage, les rencontres, la transversalité et le travail en mode projet entre les différents services.

7) Pensez-vous que les bonnes pratiques sont connues de tous ?

- OUI, tout le monde connaît les bonnes pratiques
- NON, les bonnes pratiques ne sont pas connues de tous
- Certaines oui mais d'autres non...
- C'est quoi déjà les bonnes pratiques ?

**RELANCES**

En fonction du résultat obtenu, nous allons comparer avec les résultats de l'enquête :

- 39%, donc une minorité de répondants, estiment que les bonnes pratiques sont connues de tous.

**OR :** 88 % des répondants disent qu'ils connaissent les bonnes pratiques, ce qui révèle un écart entre la perception de nos propres connaissances et de celles des autres sur les bonnes pratiques.

**MAIS :** moins de la moitié des répondants (49%) estiment les respecter.

→ Alors qu'une majorité de personnes estiment connaître ces bonnes pratiques, moins d'1 personne sur 2 disent les respecter. Et une majorité d'entre vous pensent que leurs collègues ne respectent pas ces bonnes pratiques.

- D'après vous, d'où vient ce décalage ?

- Est-ce que vous connaissez les bonnes pratiques ?

- Est-ce un problème de connaissance de ces bonnes pratiques ?

**RAPPEL :** Voici les bonnes pratiques liées aux environnement dynamiques :

- « Mon bureau, c'est ton bureau » (pratique du clean desk)
- Je limite toute nuisance sonore
- Je sécurise mes affaires et mes documents à tout moment
- Je respecte notre espace, je signale quand le matériel casse
- Pour trouver ma place, je respecte les règles d'usages associés aux espaces (ex. je travaille seul lorsque je m'installe en « poste concentration »)

8) Quand je constate une tache de café par terre ou une chaise cassée, j'ai plutôt tendance à :

- Faire semblant de n'avoir rien vu
- En parler à mes collègues, je ne sais pas à qui faire remonter l'information
- Faire une demande via l'outil E-logistic

**RELANCES**

- Pour le bien-être de tous, il est important d'avoir des lieux propres et en bon état. Si l'on remarque des défauts de matériel ou des dégradations quelconques, il est nécessaire d'en informer la personne responsable afin de résoudre le problème.

- Pour les besoins liés à l'équipement informatique, ouvrez un incident auprès du Service Desk

- E-logistic : plateforme intranet pour déclarer tout problème ou dysfonctionnement du matériel

→ Connaissez-vous E-logistic ? Y avez-vous accès ? L'avez-vous déjà utilisée ? Qu'en pensez-vous ?

→ Constatez-vous souvent des dégradations dans vos espaces de travail ?

9) Selon vous, quel est le pourcentage de personnes satisfaites de leur environnement de travail chez IT ?

- 54%
- 64%
- 74%
- 100%

**RELANCES**

- Bonne réponse : 74%, ce qui est un très bon résultat !

## Annexe IV : Grille d'observation IT

TEMPS	Qui ?	Activité : - solo - Collaborative	Outils utilisés (PC, téléphone, écrit-mur...)	Espace / poste utilisé Etage	Type d'activité réalisée	Interactions Formelles/Informelles Avec qui ?	Interruptions	Difficultés rencontrées dans l'activité	Bonnes pratiques et règles de vie
10h40	C. Et M.	Collaborative	PC M (portable) + écran fixe + PC portable de C.	Poste M, C. a pris la chaise à côté	Explication par M. des dysfonctionnements liés à un outil interne (cloud).	Plutôt de l'ordre de l'informel, point qui ne semblait pas programmé		Assez serrés sur le poste. Ramette de papier pour surélevé l'écran de M.	Pas d'utilisation de bulle ?
10h45	H	Solo	2 PC : son portable plus un portable sur lequel il travaille pour résoudre un problème. Sans usage de son écran	Son poste de travail	Résolution d'un problème sur un ordinateur : il teste pour vérifier si c'est un problème général reproduisant la même config → voit si incident	Non	OUI, interruption par F, très courte	Bureau très encombré. 4 autres PC fermés « postes test » (« d'habitude en a 2 »). Ecran.	
10h50	C. Et M.	Collaborative	Idem	Toujours poste de M.	Toujours entraide et partage d'informations, notamment dans le cadre d'un projet qui démarrera cet été : Master à préparer sous windows 10	Informel	OUI, très courte par C. de 2 minutes		
10h55	H.	Solo	Son ordinateur	idem	Planification d'une réunion sur outlook (5 minutes)		Non	Non	

## Annexe V : Guide d'entretien n°1 IT

*Je vous remercie d'avoir accepté de réaliser cet entretien d'environ 1h00 sur votre expérience des environnements dynamiques. Le but de cet entretien est d'appréhender finement vos usages des environnements dynamiques et de repérer ces incidences (positives ou négatives) sur votre activité. Cet entretien sera enregistré. Je tiens à vous rappeler qu'il est anonyme et que les données recueillies ne seront utilisées qu'à but scientifique. Mon objectif n'est pas de vous juger, mais de recueillir vos impressions sur votre vécu. Je vous demande donc de parler le plus spontanément et le plus sincèrement possible, il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Vous pouvez à tout moment choisir d'interrompre cet entretien et vous pouvez être tenu au courant des résultats de la recherche à laquelle il est associé. De même vous pouvez à tout moment avoir accès aux retranscriptions de cet entretien et décider de vous retirer de cette présente étude.*

*Après avoir défini votre activité, nous allons ensemble aborder plusieurs thèmes en lien avec les environnements dynamiques et votre activité. Pour finir, nous aborderons un évènement qui a été marquant pour vous dans votre expérience en environnement dynamique. Je vous expliquerai enfin la suite de notre démarche.*

*Avant que nous commençons avez-vous des questions ?*

*Pouvons-nous commencer l'enregistrement ?*

### PROFIL PROFESSIONNEL DE LA PERSONNE

#### **Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ?**

- Formations, expérience, ancienneté
- Parcours au sein de l'entreprise, au sein de votre service

#### **En quoi consiste votre activité ? Sur quoi porte votre travail ? Quelles sont vos principales tâches ?**

- Que faites-vous ? Description de votre travail, vos missions, vos responsabilités
- Sur quels sujets travaillez-vous en ce moment ?
- Précisez les tâches les plus fréquentes, récurrentes, les plus délicates, les plus importantes, les plus contraignantes, difficultés, les plus fastidieuses
- Il y a-t-il des périodes, des tâches exceptionnelles ?
- Quelles sont les compétences requises/nécessaires pour réaliser votre travail ?  
Pouvez-vous me parler de vos relations au travail ?
- Avec qui travaillez-vous (Services, établissements, clients...) ?
- De qui dépendez-vous ? (Sous l'autorité de qui êtes-vous placé ?)

---

**Pouvez-vous me décrire votre équipe ?**

**Avec qui travaillez-vous le plus étroitement au quotidien ? De manière plus ponctuelle ?**

**Quelle est la part de travail individuel et de travail collectif dans votre activité ?**

- Supérieurs ? Une équipe à gérer ?
- Quelles sont ces activités collectives et individuelles ?
- Est-ce que votre activité vous pousse/encourage/oblige à interagir avec d'autres personnes ?
- Comment interagissez-vous avec ces personnes ?

**Pouvez-vous me décrire une journée typique de travail ? Une semaine de travail type ? (Par exemple, lorsque vous arrivez sur votre lieu de travail lundi, par quoi commencez-vous votre journée ?**

**Est-ce que vous vous déplacez dans votre activité ? Comment vous déplacez-vous dans votre activité ?**

- A quelle fréquence ? Où vous déplacez-vous ? Pour quelles raisons vous déplacez-vous ? Faites-vous du télétravail ?
- A quelles fréquences ? Pour quelles raisons ? Comment vous organisez-vous ?
- Le télétravail (au sens de travail à domicile) a-t-il un impact sur votre organisation (dans les locaux, sur vos tâches, au niveau des interactions, de la convivialité, etc.) ?
- Aujourd'hui, vous arrive-t-il de travailler à domicile ?

<b>PASSAGE EN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE</b>
---

**Quand êtes-vous passé en environnement dynamique ?**

- Connaissez-vous les environnements dynamique auparavant ? Comment percevez-vous les environnements dynamiques ?
- Selon vous, pour quelles raisons les environnements dynamiques ont été mis en place chez A ?
- Avez-vous participé à ce changement ?
- Quelles attentes aviez-vous vis à vis des environnements dynamiques ? Comment ce changement s'est déroulé ?

**Qu'est-ce qui vous a le plus préoccupé par rapport à ce passage en dynamique ?**

- Comment ce changement a-t-il modifié votre activité ?

---

Comment définissez-vous les environnements dynamiques ? Si vous deviez les présenter à quelqu'un, qu'en diriez-vous ?

### **USAGE DES ENVIRONNEMENTS DYNAMIQUES**

- **Comment utilisez-vous les environnements dynamiques ?**
  - o Quels espaces/postes sont mis à votre disposition pour votre activité ? Quels espaces/postes utilisez-vous ? A quelle fréquence les utilisez-vous ?
  - o Comment ces espaces/postes répondent-ils à votre activité ?
  - o Quelles sont les limites de ces espaces/postes selon vous ?
  - o Quels sont les espaces/postes que vous considérez comme réellement utiles et nécessaires pour votre travail ? Pourquoi ?
- **Dans quelle mesure le fonctionnement en dynamique vous fait-il gagner ou perdre du temps ?** Quelles ressources mobilisez-vous au sein de votre environnement dynamique ? Plus ou moins de ressources mobilisées par rapport à avant ?
- **Pour quels objectifs doivent-ils être utilisés ?** Pour quels types de tâches sont-ils utilisés ?
- **Qu'est-ce que ces espaces devraient permettre de faire, de faciliter, d'améliorer ?** (Réussite, échec, raisons ?)
- **Quelles évolutions percevez-vous dans votre utilisation des environnements dynamiques ?** (Entre votre première utilisation et aujourd'hui ?)

### **SENTIMENT, APPRECIATION GENERALE DES ENVIRONNEMENTS DYNAMIQUES**

- Que pouvez-vous me dire de la densité des espaces ? Que pouvez-vous me dire des typologies de postes/espaces proposés ? Sont-ils suffisamment nombreux ?
- Avez-vous l'impression de mieux travailler en environnement dynamique ? Les espaces/postes mis à votre disposition sont-ils bien adaptés ou insuffisamment adaptés à votre activité ?
- Etes-vous satisfait de travailler en environnement dynamique ?
- Pouvez-vous utiliser ces espaces pour d'autres finalités, usages, objectifs que ceux prévus initialement ?
- Que vous permettent de faire les environnements dynamiques que vous ne pouviez pas faire avant ? Inverse. Comment faisiez-vous avant ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans l'usage de vos environnements dynamiques ?

### **APPORTS ET INCIDENCES DES ENVIRONNEMENTS DYNAMIQUES SUR L'ACTIVITE**

**Comment les environnements dynamiques ont affecté la gestion de votre activité ? Votre efficacité au travail ?**

---

- Autonomie, individualisation, interdépendance dans le travail : capacité et/ou obligation de se débrouiller seul, d'agir vous-même selon vos propres règles, capacité à agir et choisir seul, de votre propre chef ;
- Accessibilité, information, communication (être joignable et joindre les autres).
- Gestion de son travail

**Comment les environnements dynamiques ont affecté votre organisation dans votre activité ?**

- L'organisation de votre propre travail : espaces +/- contraignants sur le travail, activité plus flexible, plus souple, plus de marge de manœuvre  
Comment les environnements dynamiques ont-ils affecté votre activité ? (*charge de travail*)
- Evolution de la nature des tâches à effectuer, un nombre, fréquence, parallèle, complexité, difficulté, qualité et intérêt (plus ou moins valorisantes, intéressantes, stimulantes ? Lesquelles ?)
- Evolution sur les modalités de travail ? rythme, rapidité, disponibilité, immédiateté,
- Evolution sur la gestion de l'activité : +/- de tâches, multitâche, interruptions, réorganisations incessantes du travail **vs** pauses, réflexion.
- Evolution sur le niveau de concentration et de vigilance exigé
- Evolution sur les liens entre vie au travail et hors travail

**DIMENSION RELATIONNELLE**

- **Comment les environnements dynamiques ont-ils influencé vos interactions avec vos collègues** (+/- d'interactions ? De quelle nature ? Avec qui ? Direct/Indirect ? Formel/Informel ?)
- **Comment les environnements dynamiques ont-ils développés de nouvelles relations avec vos collègues ?**
- **Comment les environnements dynamiques ont-ils développé le travail collectif ?** Le travail à distance ? Télétravail ?
- **Comment les environnements dynamiques ont-ils influencé la visibilité, votre connaissance des autres services ? Des autres activités et des autres personnes de l'organisation ?**

**DIMENSION TRANSPERSONNELLE**

- **Comment le fonctionnement dynamique a-t-il influencé vos responsabilités ? Votre rôle au sein de votre organisation ?** (Enrichissement, appauvrissement, accroissement et perte)
- **Comment le fonctionnement en environnement dynamique a-t-il engendré l'acquisition/la perte de compétences, de savoir-faire ?** De quelle manière ?
- **Selon vous, le fonctionnement en dynamique transforme-t-il le pouvoir d'action de l'individu ?** (De manière favorable et non favorable)
- **Quelles règles appliquez-vous pour travailler en dynamique ?** Ces règles sont-elles en cohérence avec vos modes d'organisation ? Avec votre manière d'être ?

## INCIDENT CRITIQUE

**Pouvez-vous me décrire un évènement significatif, dont vous vous souvenez et important à vos yeux, lié à la vie et au travail en environnement dynamique (positif/négatif) ?**

- Que s'est-t-il passé ? Comment avez-vous réagi ? Qu'avez-vous pensé ? Ressenti ? Quels effets sur votre activité ? Sur votre utilisation des espaces ?

## CONCLUSION

- **Que pensez-vous de l'évolution de votre métier dans cet environnement dynamique ?**
- **D'après vous, quelle place auront/joueront les espaces dans votre activité future ?**
- **D'après vous, quels sont les enjeux, freins et limites de ces espaces dans l'activité ?**
- **Pourriez-vous travailler (de nouveau) dans un environnement en poste attribué ?**

## POUR LA PROCHAINE FOIS

- Programmer une date pour le prochain et dernier entretien (1h à 1h30). Echanger les numéros de téléphone.
- Pour la prochaine fois, je vais vous demander de prendre des photos de votre environnement de travail. Il vous faudra sélectionner celles qui sont **les plus pertinentes pour vous** dans les critères suivants :
  - 3 photos connotées **positivement**
  - 3 photos connotées **négativement**
  - 1 photo en lien avec le **collectif**
- Ces clichés m'aideront à mieux comprendre la manière dont vous travaillez en environnement dynamique. Elles me serviront de base pour construire notre prochaine rencontre. Pourriez-vous me les envoyer avant la date choisie ?

***Merci de votre participation !***



## Annexe VI : Guide d'entretien n°2 IT

- Où avez-vous pris cette photo ?
- Comment avez-vous pris cette photo ?
- Pouvez-vous me décrire le contexte dans lequel vous avez pris cette photo ?
- Pouvez-vous me décrire cette photo ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à prendre cette photo ?
- Qu'est-ce que cette photo évoque pour vous ? (Émotions, comportements, actions de la personne)
- Là, qu'est-ce qui se passe pour vous ? Que cherchez-vous à faire ? Qu'est-ce qui vous préoccupe ?
- Sur quoi vous focalisez-vous ?
- Quels aspects sont saillants pour vous à ce moment -à ?
- A quoi vous attendiez-vous ? Cela vous surprend ?
- Qu'est-ce qui vous a conduit à agir ainsi ? Qu'est-ce qui vous a fait dire cela ? Comment saviez-vous que... ?
- Qu'est-ce que vous vous dites ? Comment voyez-vous la situation ?
- Qu'est-ce que vous avez dit/ pensé à ce moment-là ?
- Qu'est-ce que vous cherchiez à faire à ce moment-là (à atteindre, à obtenir ? (*Engagement / préoccupation*))
- Comment vis-tu cela ?
- A quoi vous avez fait attention à ce moment-là ? (*Focalisations*)
- Qu'est-ce que vous avez ressenti à ce moment-là ? (*Emotions, representamen*)
- Comment vous sentiez-vous à ce moment-là ? (*Sensations*)
- Qu'est-ce que vous auriez voulu faire à ce moment-là ?
- **Pour conclure :**
- Avez-vous des choses à ajouter sur votre expérience dans ces espaces de travail ?
- Que feriez-vous pour améliorer vos espaces ?
- Comment avez-vous vécu cette expérience (la prise de photos de vos espaces) ?

## Annexe VII : Guide d'observation Monetik

### Guide observation – Focus sur un opérationnel à son poste de travail

#### Appel :

- Appel entrant
- Appel sortant
- Prise en main PC client
- Changement statut

#### Administratif :

- Ouvertures logiciels fiche client
- Remplissage fiche client
- Rédaction rapport incident
- Recherche internet
- Réception contrats
- Lecture – traitement contrat reçu

#### Traitement des mails :

- Rédaction et envoi de mail
- Lecture de mail
- Tri des mails

#### Interactions :

- Interaction au poste
  - o Avec collègue même service
  - o Avec collègue autre service
  - o Avec manager

- Interaction Skype

#### Déplacement

- Déplacement pour process travail
- Déplacement pour interagir
- Déplacement pour aller récupérer quelque chose

### Guide observation – Focus sur l'open space

#### Liste des observables :

- Conversations spontanées dans l'open space
- Interpellations des personnes dans l'open space
- Demande d'aide au poste
- Déplacements dans l'open space
- Déplacements du manager
- Interventions – interpellations du manager

## Annexe VIII : Guide d'entretien Monetik

### **Comment a évolué l'activité de votre équipe avec la crise sanitaire ?**

- Accroissement, diminution, densité ?
- Est-ce que les process ont évolué ?
- Est-ce que les outils ont évolué ?

### **Le retour au bureau et la suite :**

- Comment il s'est déroulé ?
- A cette étape, est-ce que vous avez rencontré des difficultés, des dysfonctionnements ?
- Comment ça s'est passé pour les équipes ? Comment vous vous êtes organisés ?
- Comment vous vous installez dans les espaces ? Quels espaces vous utilisez ?
- Comment vous interagissez avec vos équipes quand vous êtes sur site ? En présentiel et en hybride ?

### **Le télétravail :**

- Est -ce que vous savez, de manière générale, si les personnes ont envie de rester en télétravail ?
- Si oui, est-ce que vous savez pourquoi ?
- Comment vous travaillez avec les personnes à distance ?
- Vous faites encore du télétravail ? Comment vous travaillez quand vous êtes à distance ?
- Comment vous faites les AIC ?

# Annexe IX : Fiche récapitulative de la méthodologie des entretiens resituants à destination des concepteurs

## FICHE RECAPITULATIVE ENTRETIENTEN RE-SITUANT

**Les 4 dimensions de l'expérience**

**Au début**

- Présenter la consigne
- Questionner :
  - L'environnement humain, physique : Avec qui étais-tu ? Où est-ce que ça s'est passé ? Quand est-ce que ça s'est passé ?
  - Ses sens : Quel temps faisait-il ? Qu'est-ce que tu voyais à ce moment-là ? Comment te sentais-tu à ce moment-là ?

**Au cours de l'entretien**

« POURQUOI » à prescrire → Utiliser le « COMMENT »

- **Questions pour développer une action**

La reprise en écho : Reprendre la phrase ou quelques notes sur un ton interrogatif et non exclamatif ! (ne pas induire et ne pas juger)

Relancer sur ce qui vient d'être dit :

« Je faisais ça... » → « Et quand tu faisais ça, qu'est-ce que tu faisais ? »

« Comment tu as fait quand tu as fait ça ? »

- **Questions pour ouvrir sur d'autres dimensions**

« Est-ce que tu as ressenti/vu quelque chose, peut-être, peut-être pas ? »

« Est-ce que tu pensais à quelque chose de particulier ? »

« Est-ce que tu percevais quelque chose de particulier ? »

« Peut-être que tu pensais quelque chose de particulier à ce moment-là »

« Etais-tu attentif à quelque chose à ce moment-là, ou peut-être pas ? »

« Est-ce qu'il se passait quelque chose, pour toi, à ce moment-là ? »

⚠ Attention à ne pas trop pousser le volet émotions : la personne risque d'être blessée et de se fermer

- **Questions pour développer la chronologie**

« ... Et juste avant ? » ; « ... Et juste après ? »

« ... Et si tu veux bien on va revenir sur ce qu'il s'est passé à ce moment-là. »

- **Questions pour faire revenir la personne en évocation**

« Et pour toi, à ce moment-là, est-ce que c'était le cas ? »

**Gérer la relation**

Attention à ne pas exprimer de jugement envers la personne

Adopter une attitude bienveillante : manifester des marques d'intérêt, lui laisser le temps d'être en contact avec son souvenir, ne pas la presser.

Eviter de se positionner en face de la personne lorsque cela est possible.

Essayer de synchroniser sa posture et attitude avec celles de la personne

Respecter les limites et les envies de la personne :

« Si vous êtes d'accord, j'aimerais bien revenir à tel moment.../ Est-ce qu'on peut passer à la suite.../ Est-ce que c'est bon pour toi... »

Pour aller plus loin : Vermersch, P. (2000). *Conscience directe et conscience réfléchie*. *Intellectica*, 2(31), 269-311.

Calhour, B., Licooppe, C., & Créno, L. (2018). Articulation fine des données vidéo et des entretiens d'auto-confrontation explicite : Étude de cas d'interactions en covoiturage. *Le travail humain*, 81(4), 269-305. Cairn.info.

