

La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ?

Pascal Hénon, Université du Littoral Côte d'Opale, LEM - Lille Économie Management UMR 9221, 21 Rue Saint-Louis, 62200 Boulogne-sur-Mer (France), pascalhenon@nordnet.fr (auteur correspondant)

Laurent Taskin, Université catholique de Louvain, Louvain Research Institute in Management and Organization, 1 Place des Doyens, L2.01.02, 1348 Louvain-la-Neuve (Belgique), laurent.taskin@uclouvain.be

Jordane Creusier, Université du Littoral Côte d'Opale, LEM - Lille Économie Management UMR 9221, 21 Rue Saint-Louis, 62200 Boulogne-sur-Mer (France), jordane.creusier@univ-littoral.fr

Résumé - Historiquement situé dans les locaux de l'entreprise, le « bureau » est devenu collectif, partagé, puis portable en s'ancrant notamment au domicile des salariés dans le cadre du développement du télétravail ou dans d'autres lieux de passage (tiers-lieux, espaces de co-working). Les recherches en GRH ont étudié les effets associés à chacun de ces espaces, considérés de manière isolés. Dans cet article, nous explorons les motivations des salariés et les enjeux RH associés à la *distribution* des espaces de travail en nous basant sur 20 entretiens semi-directifs réalisés auprès de salariés qui combinent différents lieux de travail. Nos résultats montrent que la distribution des espaces de travail permet de préserver un lien social, tout en étant en partie dictée par la nature des activités et la recherche d'efficacité personnelle. Nous identifions finalement des éléments de pratiques et de politiques de GRH permettant de baliser la distribution des espaces de travail et de gérer les travailleurs spatialement distribués.

Mots clés - Espaces de travail, lieux, bureau, télétravail, travail hybride

Abstract - The office was originally located within the company. It then became collective, shared then mobile, with the home of employees, and the development of telework, and other places of passage (third places or Coworking spaces). HRM research has studied the effects of each space separately. In this article, we explore the issues associated with the distribution of workspaces, the combination of these different locations. We are based on 20 semi-directive interviews with employees whose work is carried out in several workspaces. Our results show that the distribution of workspaces keeps a social connection, but also focuses on the nature of the activities and the desire to be effective. In a context where hybrid work could settle down in organizations, the discussion of the article identifies the paths to be marked for the distribution of spaces and its practice, within the framework of a specific HRM.

Keywords - Workspaces, locations, office, hybrid work

La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ?

Si le travail peut être historiquement situé au domicile avant de migrer structurellement vers des lieux spécifiques et de plus grande taille dès la Révolution industrielle (Marglin, 1976), le bureau est, lui, historiquement lié aux locaux de l'entreprise (Haigh, 2012). Adoptant la configuration de l'atelier ou de l'usine (des *pools*, c'est-à-dire des postes de travail isolés les uns à côté des autres dans de grandes salles collectives) pour le « travail de bureau » ou privilégiant les bureaux individuels (permettant la concentration) pour le « bureau des méthodes », la configuration de l'espace de travail non-manuel a largement suivi la division verticale du travail (Taskin et Dietrich, 2020). Ces cinquante dernières années, le « bureau » est devenu une réalité moins uniforme, avec le développement des *open spaces*, des bureaux partagés et de différentes zones dédiées à des activités spécifiques (espaces combinés) au sein des « bureaux » de l'entreprise (p.ex. Bodin Danielsson et al., 2014) ou en dehors, avec l'émergence de tiers-lieux et d'espaces de co-working que les salariés ont également commencé à fréquenter (Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Taskin et Dombier, 2023).

L'émergence et le développement de ces lieux de travail ont justifié un nombre important de recherches s'attachant à identifier les effets de chacun de ceux-ci, en GRH—principalement en matière de bien-être, de productivité et de collaboration. Ainsi, l'*open space* a été associé à une meilleure cohésion d'équipe et à un inconfort dû au bruit (Baldry et Barnes, 2012) et le télétravail à une meilleure productivité et à un isolement social (Hansez et al., 2021). Cette littérature a systématiquement isolé les effets d'une configuration spatiale de « bureau » sur les variables étudiées. Or, ces espaces se combinent. Ainsi, dès le début des années 2000, il est apparu que le télétravail était indissociable des *open spaces* et des bureaux partagés : la pratique de ces derniers encourage la pratique du premier (p.ex. Taskin et al., 2019). Dès lors que les salariés combinent différents espaces de travail, la distribution de ces espaces pourrait soulever des enjeux différents de ceux associés—et déjà largement étudiés—à chacun de ces espaces pris séparément. C'est ce que nous explorons dans cet article sur base des entretiens de 20 salariés distribuant leur travail en différents lieux et en nous focalisant sur l'analyse de leurs motivations à pratiquer cette distribution des espaces de travail et de leur vécu.

L'article se structure de la manière suivante : dans une première partie, nous présentons un état de l'art sur le « bureau » et les enjeux que ces différents espaces de travail soulèvent en matière de GRH. Ceux-ci façonnent notre problématique de recherche—les enjeux propres à la distribution des espaces de travail—et justifient la méthodologie qualitative et exploratoire qui est exposée dans une deuxième partie, avant que les résultats de la recherche ne soient exposés. Finalement, nous discutons les implications de nos résultats en synthétisant les enjeux propres à la distribution des espaces de travail et en esquisant des balises qui permettent d'en faire une réelle politique de GRH.

1. Du bureau aux bureaux : quels enjeux pour la GRH ?

1.1. Les différentes figures du bureau

Au départ, le terme « bureau » ne désignait pas l'espace de travail, mais une étoffe de laine—la bure—qui servait à confectionner les robes des moines. Posée sur les tables à écrire des monastères, elle servait à isoler le parchemin de la table afin d'éviter de détériorer le document (Rheims, 1990). Par la suite, le mot « bureau » fut utilisé pour désigner la table à écrire puis la pièce qui lui servait de local ainsi que l'ensemble des meubles de cette pièce et, enfin, par extension, l'ensemble des activités, des pouvoirs et des services qui s'y exercent (Perec, 1989). C'est au sein des monastères que l'espace de travail est d'abord rationalisé : la journée des moines étant divisée en différents moments correspondant à différentes activités (prière, lecture, traduction, écriture), les espaces de travail associés à ces activités sont distincts (Haigh, 2012). Au fil du temps, les espaces de travail ont quitté les salles communes des monastères pour les échoppes des marchands (de Kerf, 2014) ou les hôtels particuliers. Les XVII^e et XVIII^e siècles

voient l'émergence des bureaux individuels, permettant aux intellectuels et aux artistes de s'isoler pour réaliser leurs projets (Bureau et al., 2019). C'est également dans cette période que le travail à domicile va commencer à être sollicité, notamment dans le commerce, permettant au marchand de commander et d'acheter des biens à des artisans qui les produisent à leur domicile et auxquels ils fournissent souvent la matière première (Bureau et al., 2019). Les cafés parisiens, lieux de sociabilité et de diffusion des actualités, deviennent la « troisième place » entre le domicile familial et le lieu de travail (Oldenburg et Brissett, 1991), sortes de tiers-lieux avant l'heure. Au XIX^e siècle, les premiers bureaux industriels apparaissent sous la forme de « pools » de dactylos p.ex., bien que les employés de bureau soient minoritaires—ils sont considérés comme improductifs par les industriels—et les espaces individuels sont réservés aux managers et aux plus hauts gradés (Labardin, 2011). Ce siècle est également celui de l'âge d'or du travail à domicile, grâce notamment au secteur textile qui délocalise en campagne en ayant recours au travail à domicile pour pallier les insuffisances de la mécanisation encore incomplète (Caron, 1985). Au début du XX^e siècle apparaît le bureau ouvert et collectif actuel, l'abus de cloisons et d'espaces fermés étant critiqué par certains architectes, comme Frank Lloyd Wright, notamment mandaté pour créer l'immeuble de bureaux de la *Larkin Soap Company of Buffalo* à New York (Haigh, 2012).

C'est à partir du milieu du XX^e siècle que les espaces « de bureaux » commencent à se combiner. Ainsi, dans les années 1950, les espaces ouverts étaient généralement entourés de bureaux individuels dont la taille et la qualité des ameublements reflétaient le statut hiérarchique de son hôte (Haigh, 2012). Les open-spaces, aussi appelés bureaux paysagers, apparaissent dans l'Allemagne d'après-guerre et, dès les années 1960, les grandes entreprises américaines et européennes vont doter leurs immeubles de bureaux de ces nouveaux types d'espaces (Cihuelo, 2016). Dans les années 1970, ce modèle est remis en cause aux États-Unis, où les organisations vont adopter des bureaux reconfigurables consistant en plusieurs cellules individuelles, les *cubicles*, permettant des aménagements divers tout en offrant une zone protectrice pour les employés (Pillon, 2016). La progression de la tertiarisation des activités et les crises pétrolières de 1973 et 1979 vont réintroduire la pratique du travail à domicile puisque le personnel travaillant depuis son domicile permet d'économiser sur les coûts et les temps de transports et de réduire les coûts des infrastructures pour les entreprises (Seltzer, 1997 cité dans Taskin, 2003). Le télétravail se développe à partir des années 1990 grâce à la mise à disposition des outils numériques à un coût accessible, puis par l'évolution des moyens de communication, comme la numérisation du réseau téléphonique ou le développement de la fibre optique, permettant la transmission rapide et sécurisée de grandes quantités de données (Taskin, 2003). Dans la fin des années 1980, Stone et Luchetti (1985) veulent « remettre en question les façons habituelles de penser les bureaux », mais également pousser les managers à « intégrer l'aménagement physique, la conception et les communications pour appuyer les objectifs organisationnels ». C'est dans ce but qu'ils créent la notion d'*activity-based office*, laissant le choix aux personnes de choisir l'environnement dans lequel elles veulent évoluer. Les espaces de *coworking* apparaissent dans les années 1990 et connaissent un nouvel essor dans les années 2000 après une baisse de fréquentation due au développement du commerce en ligne (Brown, 2017)¹. Ces espaces se démarquent des bureaux partagés par la création d'une communauté de professionnels indépendants, d'entrepreneurs ou encore de petites entreprises qui, en travaillant côte à côte, peuvent partager des ressources et des connaissances (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). Cette période est également propice à l'apparition de nouveaux tiers lieux liés à l'émergence des nouvelles technologies et à la croissance des espaces « technosociaux », comme les cybercafés

¹ Les espaces de *coworking* apparaissent dans les années 1990 en France suite à une volonté politique. En 1993, Édouard Balladur, qui est alors Premier ministre de François Mitterrand, confie une mission interministérielle à Thierry Breton pour le développement du télétravail. Les bureaux de *coworking* vont également en profiter sous le vocable de « bureaux de voisinage », dans un projet porté par la région Île-de-France, et notamment par un concours de la RATP de 1997 (*La Croix*, 1997 ; *Les Échos*, 1997).

(Suire, 2013). La Figure 1 situe historiquement les différentes figures du bureau et montre comment les bureaux collectifs se diversifient à partir des années 1950, puis comment le travail devient spatialement davantage distribué dès les années 1990.

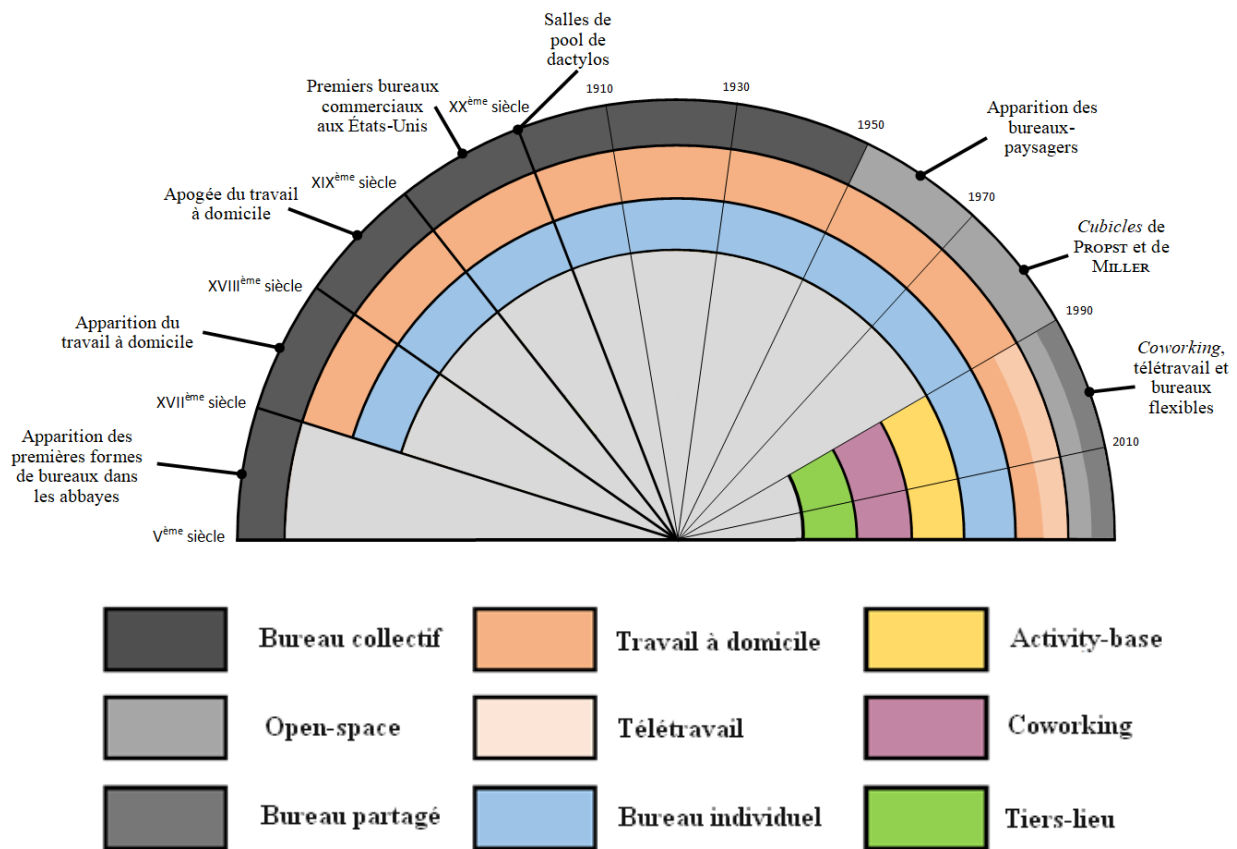


Figure 1 - Diversification des espaces de travail à travers le temps

1.2. Espaces de travail et enjeux pour la GRH

Les enjeux posés par ces différents espaces de travail en matière de GRH ont été largement étudiés. Les bureaux individuels permettent ainsi de délimiter l'ancienneté, tout en se situant entre échelons codés et égalité. Haigh (2012) explique qu'un « bureau n'est pas comme l'armée, où le rang est indiqué par des galons, des médailles. Il faut du temps pour discerner les gradations d'autorité, les significations des différentes pièces, la nature des privilèges spéciaux, les avantages et l'accès, même s'il y a toujours un « ordre de préférence » pour l'obtention d'un bureau. L'*open space* crée un espace flexible, dont le coût est peu élevé, qui donnerait au salarié un sentiment d'autonomie et de participation à la vie du groupe ou de l'organisation (Maher et von Hippel, 2005). Les espaces paysagers sont d'ailleurs associés à une amélioration de la flexibilité, des relations de travail ou encore de la productivité, même s'ils sont également liés à une forte distraction sonore et visuelle (Sundstrom *et al.*, 1994 ; Morrison et Macky, 2017). Les bureaux partagés, quant à eux, promeuvent un idéal de flexibilité, de liberté et d'autonomie, et sont parfois associés à la diminution de la distance hiérarchique (Mello, 2007). Les *activity-based offices* augmentent la perception du rendement en permettant une amélioration du travail en équipe, de la communication et une diminution des distractions, notamment avec l'absence de personnalisation de l'espace (Rolfö, 2018), pouvant renforcer un sentiment d'invisibilisation voire de déshumanisation. En ce qui concerne le télétravail, Ruiller, Dumas et Chédotel (2017) évoquent qu'il existe trois risques : la diminution des sollicitations en e-management, le

sentiment d'appauvrissement des échanges et des relations, et la mauvaise interprétation des échanges à distance, bien que les gestionnaires hiérarchiques dirigent les télétravailleurs de la même façon que les employés présents au bureau (Sewell et Taskin, 2015). Toutefois, les salariés en télétravail estiment que les avantages liés à ce mode de travail compensent les inconvénients (Tremblay, 2020). Les espaces de *coworking* permettent aux salariés de disposer d'interactions sociales nouvelles, en travaillant aux côtés de personnes extérieures à leur entreprise, et de se créer un nouveau réseau, de partager des idées ou de collaborer (Spinuzzi, 2012). Les tiers-lieux, qui sont un entre-deux entre la sphère privée et la sphère professionnelle (Oldenburg, 1991), sont libres d'accès, neutres, et stimulent les interactions sociales en permettant la formation de proximités temporaires (Boschma, 2005).

La recherche en sciences sociales a étudié les effets de ces configurations de travail sur l'identité au travail. On évoque l'identité au travail quand on cherche à mettre en évidence le rapport entre l'individu et l'organisation, ou l'individu et la culture de l'entreprise (Sainseaulieu, 2014). L'étude de l'identité au travail se situe au confluent de la sociologie, du management et de la psychologie. Le lien entre identité sociale et espace a été étudié par la géographie sociale dès les années 1970, dans l'œuvre séminale d'Henri Lefebvre mais aussi, et plus spécifiquement, par Guy Di Méo. Pour ce dernier, « l'identité concerne l'individu comme le groupe, [et] elle n'est pas étrangère à la géographie » (Di Méo, 2002, p. 175) et « est également essentielle à l'établissement de la conviction de chaque individu d'appartenir à un, voire à plusieurs, ensembles sociaux et territoriaux relativement cohérents » (Di Méo, 2007, p.2). Toujours selon lui, « ces univers se caractérisent par la communauté de valeurs et de traits culturels, d'objectifs et d'enjeux sociaux, fréquemment aussi par celle d'une même langue et d'une même histoire, souvent, mais pas de manière obligatoire, d'un territoire commun... » (Di Méo, 2007, p.2). La production sociale de l'identité dépend donc du contexte et du collectif de travail, du lieu et des personnes, elle profondément socio-matérielle (Beyes et Steyaert, 2013 ; Stang-Valand et Georg, 2018 ; Diard et Hachard, 2007). De nombreux travaux en sciences des organisations ont mis en évidence les dynamiques territoriales à l'œuvre dans la reconfiguration des espaces de travail et les moteurs identitaires des actes de reterritorialisation (Sewell et Taskin, 2015 ; Donis et Taskin, 2017) et d'appropriation du projet organisationnel (Benedetto-Meyer et Cihuelo, 2016).

1.3. La distribution des espaces, un nouvel enjeu

Depuis les années 1990, la distribution des espaces est permise par le développement et l'accessibilité des technologies de l'information et de la communication, permettant aux travailleurs d'effectuer leurs tâches depuis les locaux de leur entreprise, mais également depuis leur domicile, leur voiture, ou d'autres tiers lieux (Wells, 2000). Les technologies de l'information permettent aux travailleurs de disposer d'une plus grande autonomie quant à l'endroit, au moment et à la façon dont leur travail est effectué, bien que le travail continue d'être ancré dans des « arrangements spatiaux spécifiques », liés à de nouvelles formes de socialité (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). Placé spatialement dans un schéma différent, le travail virtuel perd en certitudes, en possibilités pour la communauté et en socialité (Halford, 2005 ; Sewell et Taskin, 2015 ; Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). Pour compenser cet affaiblissement du côté social et coopératif du travail, les travailleurs à distance vont chercher et se tourner vers de nouveaux espaces pour obtenir les éléments qui leur manquent (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). Les salariés travaillant dans plusieurs espaces de travail affrontent également plusieurs difficultés : ils doivent avoir avec eux le moyen et les ressources pour se créer un espace de travail temporaire, mais également avoir la possibilité de se créer socialement un espace de travail pour eux-mêmes (Hislop et Axtell, 2009).

Les chercheurs ont, jusqu'à présent, tenté d'isoler les effets d'un type d'espace en matière de GRH et de comportement organisationnel. Or, les espaces de travail sont aujourd'hui davantage distribués et cette distribution a pour effet d'équilibrer les effets connus de chacun de ces espaces. Taskin et al. (2019) montrent ainsi que la combinaison des bureaux partagés et du télétravail permet à ce dernier de contrebalancer les effets négatifs du premier sur le bien-être psychologique, p.ex. Au-delà d'une combinaison d'effets connus, la *distribution* des espaces de

travail ne pourrait-elle pas répondre à des motivations propres, de la part des salariés, indépendantes des motivations spécifiques à l'usage de chaque espace de travail et des motivations des employeurs ? Cette distribution des espaces de travail ne soulève-t-elle pas des enjeux nouveaux pour la GRH qui soient différents des enjeux que l'usage du télétravail, du bureau partagé ou de l'espace de co-working soulèvent chacun ? C'est ce que cette recherche propose d'explorer.

2. Méthodologie

Afin de comprendre les motivations des travailleurs salariés à distribuer leurs espaces de travail et afin d'identifier les enjeux spécifiques soulevés par cette distribution en termes de GRH, nous avons interrogé 20 salariés expérimentant la distribution de leurs espaces de travail, en France ou en Belgique. Un appel à participation a été diffusé au sein des réseaux sociaux des chercheurs. Les personnes interrogées se groupent presque de façon paritaire au regard du type d'entreprise, de fonction, d'ancienneté mais également selon leur genre et leur âge ; elles fréquentaient toutes au moins deux espaces, mais treize d'entre elles utilisaient trois espaces ou plus. Les différents espaces identifiés dans les entretiens sont le bureau individuel (BI), le bureau partagé (BP), l'*open space* (OS), le domicile (DM), l'espace de *coworking* (CW) et les tiers-lieux (TL). Les différents tiers-lieux identifiés dans les entretiens sont les bars, les restaurants, les trains auxquels ont été ajoutées les voitures personnelles. Toutes ces personnes utilisaient ces espaces avant l'apparition de la COVID-19 en France et en Belgique. Les entretiens ont été réalisés entre janvier et mars 2021 à distance pour la grande majorité, ils ont duré en moyenne 45 minutes et ont été intégralement retranscrits (Cf. Tableau 1).

	Secteur d'activité	Statut de l'employé	Ancienneté dans la structure	Expérience dans la multi-localisation	Espaces de travail						Date et durée de l'entretien	
					BI	BP	OS	DM	CW	TL		
Franck	Logistique	Cadre	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X	X	X			20/01/21	1h30
Luc	Journalisme	Employé	- 5 ans	- 3 ans			X	X			24/01/21	0h45
Martin	Indépendant du conseil	Indépendant	+ 5 ans	+ 3 ans		X		X		X	26/01/21	0h30
Joseph	Indépendant du conseil	Indépendant	+ 5 ans	+ 3 ans				X		X	02/02/21	0h25
Michel	Public	Employé	- 5 ans	- 3 ans		X		X			02/02/21	0h50
Pierre	Doctorant salarié	Employé	- 5 ans	- 3 ans				X	X	X	05/02/21	0h50
Jules	Public	Employé	- 5 ans	- 3 ans			X	X		X	08/02/21	0h35
Ludovic	Commercial	Employé	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X		X		X	12/02/21	0h50
Élise	Indépendant du conseil	Indépendant	- 5 ans	- 3 ans				X		X	12/02/21	0h25
Camille	Public	Employé	- 5 ans	+ 3 ans	X			X		X	13/02/21	0h35
Pauline	Public	Employé	+ 5 ans	+ 3 ans			X	X		X	15/02/21	0h25
Julie	Public	Cadre	- 5 ans	- 3 ans	X	X		X			17/02/21	0h35
Nicolas	Assurances	Cadre	- 5 ans	+ 3 ans	X		X	X		X	18/02/21	0h40
Claire	Public	Employé	- 5 ans	- 3 ans		X		X		X	20/02/21	0h25
Jean	Commercial	Cadre	+ 5 ans	+ 3 ans		X		X	X	X	21/02/21	0h50
Linda	Commercial	Cadre	+ 5 ans	+ 3 ans	X			X			25/02/21	0h45
Clara	Assurances	Cadre	+ 5 ans	+ 3 ans		X		X			28/02/21	0h25
Marc	Commercial	Employé	+ 5 ans	+ 3 ans		X		X			28/02/21	0h50
Arthur	Public	Cadre	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X		X			01/03/21	0h50
Christian	Indépendant du conseil	Indépendant	+ 5 ans	+ 3 ans	X			X		X	05/03/21	0h45

Tableau 1 - Typologie des personnes interrogées

Ainsi, l'espace de travail le plus représenté est le domicile, devant les tiers-lieux et les bureaux collectifs. Le tableau 1 prend en compte les espaces de travail fréquentés avant la pandémie. Les secteurs d'activité des différentes personnes interviewées sont variés avec 7

personnes venant du secteur public, 4 du commerce, 2 des assurances et une du journalisme, de la logistique, de la recherche, et 4 indépendants du conseil aux entreprises. Le guide d'entretien questionnait les avantages et les inconvénients associés à chaque espace de travail fréquenté, leurs motivations pour la distribution de plusieurs espaces différents, ainsi que les effets qu'ils associent à cette distribution. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique visant à repérer et regrouper systématiquement les thèmes abordés dans le corpus recueilli (Paillé et Mucchielli, 2016). Les thèmes identifient sur quoi porte l'unité de données (Saldana, 2009) et sont en lien avec les thèmes du guide d'entretien ; les sous-thèmes affinent les éléments de discours recueillis pour chacun des thèmes. Quatre thèmes ont été identifiés pour répondre à notre question de recherche : les avantages et les inconvénients des différents espaces de travail, les motivations à la pratique de la multi-localisation et les effets de cette distribution (cf. Tableau 2).

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

Tableau 2 - Arbre thématique²

3. Résultats

Nos entretiens montrent que les salariés valorisent les avantages et les inconvénients de chaque espace fréquenté (3.1.) et qu'ils les combinent en fonction des activités réalisées (3.2).

3.1. Des espaces de travail spécifiques

Les entretiens ont montré que chaque espace de travail est associé à des avantages et des inconvénients. C'est ainsi le cas pour la présence de potentielles distractions. Pour certains espaces, comme pour le bureau partagé, l'*open space* ou les tiers lieux, elles passent par la présence d'autres personnes pouvant créer des perturbations (bruit, température, odeurs...).

² L'indice est un élément de sens appréhendable par le chercheur (un extrait d'entretien) qui témoigne du thème ou du sous-thème qui permet, lui, de former un ensemble cohérent de données qualitatives.

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

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

Pour le cas des personnes travaillant depuis leur domicile, ces distractions sont moins sonores que visuelles, voire psychologiques, notamment lorsque la possibilité de créer un espace réservé au travail ne peut être réalisée au sein du domicile : l'environnement de travail peut détourner les travailleurs de leurs activités professionnelles, l'un des répondants comparant son habitation à un « magasin de bonbons ».

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

De même, l'effet des espaces sur la sociabilité des individus se retrouve dans plusieurs de ces lieux, ainsi que dans les avantages ou les inconvénients. Divers espaces, comme les bureaux partagés, les *open spaces* ou les tiers lieux, permettent aux salariés d'avoir une plus grande interaction avec les autres personnes fréquentant ces espaces. Cette plus grande sociabilité se retrouve également dans les espaces de *coworking*, mais dans une autre dimension : c'est davantage dans une optique de développement d'un réseau de travail et d'un réseau professionnel.

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

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

En revanche, pour les personnes travaillant depuis leur domicile, les entretiens évoquent un manque de sociabilité, du fait de l'isolement physique de l'individu. En ce qui concerne le bureau individuel, ce sentiment d'isolement se retrouve dans les entretiens comme étant à la fois un avantage et un inconvénient.

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

Quand t'es seul, t'es chez toi, isolé, enfermé (Nicolas)

L'espace permet de s'isoler lorsqu'il faut faire une tâche précise, pour se concentrer plus facilement, mais c'est également un inconvénient lorsque cet isolement devient physique et récurrent.

3.2. Une combinaison en fonction des activités

Les motivations et les effets perçus et vécus de la distribution permettent de faire un lien entre ce qu'attendent les individus et ce qu'ils ont effectivement grâce à leurs espaces. Trois motivations reviennent dans les entretiens pour expliquer le fait d'entrer dans un système de

Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16

distribution des espaces. La première est le maintien de contacts avec les collègues, les clients, ou les supérieurs hiérarchiques. La distribution permet pour les individus de soulager l'isolement qui peut se produire avec certains espaces, que ce soit le sentiment d'être physiquement isolé, comme pour le bureau individuel ou le domicile, ou le sentiment d'être professionnellement isolé, dans le cas des salariés travaillant dans des tiers lieux (Marc, Grosjean, Marsella, 2011).

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

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

Ce sentiment d'isolement peut aussi être souhaité lorsque le travailleur a besoin d'être seul pour se concentrer ou pour réaliser une tâche spécifique, qui ne pourrait être réalisée de façon optimale dans des espaces fort fréquentés.

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

Ensuite, la seconde motivation qui ressort des entretiens est de profiter de la complémentarité des différents espaces. En effet, pris individuellement, les espaces disposent d'avantages et d'inconvénients divers et variés. Un journaliste qui doit, dans le cadre de son travail, parcourir son territoire d'affiliation va ainsi opter davantage pour des espaces situés en dehors des locaux de son entreprise, afin d'être plus productifs en économisant sur les temps et les distances de trajet. De même, selon la tâche à effectuer, les missions à effectuer, les espaces peuvent changer. Un responsable d'équipe pourra ainsi privilégier un espace collectif lorsqu'il doit piloter et travailler avec son équipe, tandis qu'il préférera un bureau plus intimiste pour la réalisation de tâches administratives.

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

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

La troisième motivation évoquée par nos interviewés est l'obligation (par la nature du travail, le contrat ou la loi) de réaliser certaines activités depuis un lieu spécifique. Ce cas a notamment eu beaucoup d'échos avec l'arrivée du COVID-19 et la mise en télétravail de nombreuses personnes. Cependant, avant la pandémie, les salariés pouvaient être amenés à fréquenter plusieurs espaces, notamment lorsque leur entreprise est divisée en plusieurs bâtiments ou lieux de production, et qu'ils doivent donc fréquenter ces différents espaces dans le cadre de leurs missions.

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

La distribution des espaces de travail soulève, dès lors, des enjeux spécifiques en matière de GRH : celui de la préservation du lien social et celui de la valorisation—et de la régulation (en

termes de fréquence d'usage mais aussi de conditions d'accès—de la complémentarité des différents lieux.

4. Discussion

La contribution de cette recherche exploratoire est double. Premièrement, les entretiens menés montrent que les motivations des salariés à combiner différents espaces de travail sont différentes des raisons qui poussent les salariés à opter pour un espace de travail en particulier—la combinaison est souhaitée pour des raisons propres—mais aussi qu'elles sont différentes des raisons envisagées par les employeurs lors du déploiement de certains espaces de travail. Il y aurait donc, dans le chef de certains, un acte de résistance voire d'émancipation possible de l'espace conçu dans le choix de la distribution des espaces de travail afin de se préserver ou de s'échapper au « bureau » traditionnel. La distribution des espaces peut ainsi permettre au salarié d'éviter le bureau, que ce soit l'espace de travail ou les locaux de l'entreprise, s'il ne s'y sent pas en de bonnes conditions pour mener ses missions à bien. Ainsi, les salariés peuvent choisir de favoriser les espaces situés « à l'extérieur » pour échapper à la surveillance de leurs supérieurs, au contrôle social (de leurs pairs) ou pour fuir un espace impersonnel ou vécu comme étant impersonnel. Deuxièmement, la pratique de la multi-localisation des salariés soulève des implications nouvelles, pour la GRH, en matière de régulation de la présence des collectifs de travail.

4.1. La distribution des espaces de travail, expression d'un usage politique de l'espace

Cette distribution—choisie, comme subie—semble justifiée au regard d'une norme d'efficacité (afin d'être plus performant, mais aussi parce que telle activité requiert tel type d'espace). Le contexte post-pandémique laisse entrevoir la mise en pratique de ces principes : là où le télétravail à domicile est devenu majoritaire, le retour partiel au « bureau », c'est-à-dire dans les locaux de l'entreprise, est dicté par le souhait de rompre l'isolement physique imposé par la coprésence et, ainsi, de gagner en efficacité par les interactions directes (Hansez et al., 2021). En ce sens, notre recherche contribue aux travaux sur l'hybridation du travail qui la présente comme un moyen de permettre un équilibre entre productivité et bien-être (Bloom et al., 2015 ; Halford, 2005) tout en soulignant l'importance du caractère choisi de la *distribution* spatiale pour bénéficier de cet équilibre (Morikawa, 2020). Considérer chaque espace de travail séparément au regard de ses avantages et inconvénients n'est, dès lors, pas opportun. La combinaison avec d'autres espaces de travail a notamment pour ambition d'équilibrer les apports et les limites de chaque espace, et cette combinaison est aussi le fruit d'une évaluation de chaque individu. Par exemple, un salarié peut substituer une journée de télétravail à domicile par une journée passée à travailler dans un espace de co-working, selon l'importance qu'il accorde aux contacts sociaux.

La combinaison de différents espaces est une façon de contrer l'isolement que certains espaces de travail produisent—comme le domicile ou, dans un autre registre, les tiers-lieux et le bureau individuel. Notre recherche contribue ainsi aux récents travaux sur la dimension politique de l'espace et, en particulier, la résistance spatiale (Courpasson et al., 2017 ; Shortt, 2015). Si ces recherches ont montré que la configuration des espaces de travail—l'espace conçu et perçu, chez Lefèbre (1974)—pouvait être source d'actes de résistance, comme p.ex. dans le cas de ces salariés d'une entreprise semi-publique ayant mis en place le télétravail et les bureaux partagés qui se réapproprient cet espace de travail impersonnel par le placement d'objets ordinaires tels une tasse de café, un cadre ou des miettes (Taskin et al. 2023) ; notre recherche montre que le choix de distribuer les espaces de travail peut aussi être interprété comme un acte politique de résistance aux effets délétères de certains espaces de travail, à commencer par le domicile, en termes de contacts sociaux. Dans ce sens, le choix de la distribution de l'espace de travail entre différents lieux participe d'une « constitution spatiale de l'activité politique » (Featherstone, 2011, p.142) où l'espace est une ressource mobilisée par les salariés au service de leur mieux-être au travail.

4.2. Des politiques RH nouvelles visant à re-réguler les (espaces) collectifs de travail

Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16

Dans notre échantillon, la pratique du télétravail à domicile est le dénominateur commun de la distribution des espaces de travail. Autrement dit, tous ceux qui distribuent leurs espaces professionnels travaillent depuis leur domicile. Ce serait en quelque sorte le « premier choix » de tous les salariés interrogés. Un phénomène qui, pour certains, traduit un repli sur soi (Hertz, 2021), pour d'autres, la recherche d'une bulle d'air permettant de « tenir » les échéances et les contradictions professionnelles (Ruiller et al., 2022).

Notre recherche illustre aussi à quel point les individus ont gagné en autonomie dans la définition de leurs conditions de travail. Cette exploration au cœur des espaces de travail distribués est aussi l'occasion d'une manifestation de l'individualisation des conditions de travail et, singulièrement, de la GRH (Devos et Taskin, 2005 ; Linhart, 2021). Où l'individualisation se caractérise d'abord par le fait que chaque individu connaisse des situations qui sont liées à des éléments personnels propre à chacun comme le talent, la performance, le mérite, ou encore la motivation, mais aussi par le fait que chaque personne est propriétaire de sa situation présente ou future (Galambaud, 2001). La distribution des espaces de travail est donc une manifestation contemporaine de cette individualisation où chacun définit les espaces les plus appropriés en fonction des activités mais aussi des interactions souhaitées et de contraintes personnelles. Et cette distribution des espaces de travail doit faire l'objet de politiques de GRH spécifiques visant à l'encadrer. Au vu de l'émiettement actuel des collectifs de travail (Linhart, 2015), que la crise sanitaire et la généralisation du télétravail où c'était possible a renforcé, l'usage d'un espace de travail ne peut être une finalité en soi dans les politiques de GRH, mais un moyen de traduire la mission et les valeurs de l'organisation, tout en prenant en compte le bien-être et les attentes des salariés et des managers au regard des activités à réaliser. Les politiques RH doivent donc porter à la fois sur la régulation de la présence collective, mais aussi sur l'affirmation du rôle et de la responsabilité des managers de proximité dans la régulation de la distribution des espaces de travail. Concrètement, la distribution des espaces de travail est positive lorsqu'elle est dictée par la nature de l'activité. Toutefois, elle contribue à déliter les collectifs de travail et soulève des enjeux particuliers pour la GRH.

Recommandations

Notre recherche exploratoire permet de formuler quelques recommandations à l'usage des praticiens.

D'abord, puisque les travailleurs « prennent » l'autonomie de distribuer leurs espaces de travail au regard de ce qui est à leur portée (domicile, espace de co-working dans le quartier, bureaux partagés, clients...), les responsables RH sont amenés à inventorier les pratiques effectives d'usage des espaces de travail des salariés. Disposer de cet état des lieux permet de re-réguler ensuite ces pratiques, le cas échéant.

Ensuite, ces usages effectifs, encouragés ou non, imposent l'animation d'espaces de discussion sur le travail et ses espaces. Il s'agit de réconcilier, dans un même échange, une discussion portant sur les activités et sur les conditions spatiales d'exercice de celles-ci. Si cet espace de discussion prend place localement, il est aussi l'occasion de définir collégialement un équilibre entre les co-présences souhaitées par les salariés et le manager de proximité. Certains salariés motivant leurs combinaisons spatiales afin de fuir les collectifs organisés de travail, il peut dès lors s'agir de discuter des modalités du maintien des liens sociaux entre membres de l'équipe de travail : comment organiser une présence en équipe (ce qui implique une gestion appropriée de l'occupation des espaces de travail) et identifier, en équipe, les activités qui se prêtent particulièrement bien aux moments de présence et qui favorisent la spontanéité : réunions, échanges informels, formations, team buildings, feedbacks, ateliers créatifs...

Au niveau des départements RH, et au vu de l'isolement social que cette distribution des espaces de travail peut provoquer, il importe d'aider le management de proximité en définissant des balises encadrant les conditions de la présence et de la distance (pour quoi faire, à quelle fréquence, pour quelles fonctions, p.ex.) pour l'ensemble des membres de l'organisation, en

Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16

communiquant clairement sur les motivations à leur établissement et tout en laissant une large marge de manœuvre aux managers de proximité dans leur appropriation de celles-ci.

Dans la mesure où les individus que nous avons interrogés disent composer leur cartographie des espaces de travail pour éviter certaines interactions sociales, les responsables RH pourraient aussi lier ce phénomène aux actions à mettre en œuvre pour offrir aux salariés de véritables temps de déconnexion.

Finalement, ces actions de re-régulation des collectifs de travail déspatialisés impliquent que le management de proximité soit dépositaire et acteur de ces recommandations. Cela implique de valoriser, au sein des organisations, le management de proximité en accompagnant les managers dans l'apprentissage de leurs nouveaux rôles mais aussi en leur donnant le temps d'investir ces rôles en les déchargeant d'aspects plus administratifs (monitoring de la présence/absence, p.ex.).

Conclusion

Cet article interroge les motivations et le vécu des travailleurs dont les espaces de travail sont distribués, dans un contexte où la recherche en GRH se focalise jusqu'ici sur les effets d'un espace singulier de travail sur une série de dimensions t.q. la satisfaction, le bien-être, la performance, la collaboration (cf. p.ex. Lescaret et al., 2022 ; van Gelder et al., 2022 ; Kaltiainen et Hakanen, 2023).

Notre recherche exploratoire montre que la distribution des espaces de travail peut donc être le fait de motivations pouvant être distinctes de celles de l'employeur ou de l'usage spécifique de chaque espace pris individuellement. Ainsi, les travailleurs multi-spatialisés interrogés rapportent fréquenter différents espaces de travail afin de pouvoir gérer leurs relations sociales de la meilleure façon possible. Ainsi, ils peuvent soit être amenés à utiliser cette distribution des espaces pour rompre un isolement pesant, ou, au contraire, pour fréquenter des espaces permettant une meilleure concentration ou intimité. La deuxième motivation propre à la distribution des espaces vise à permettre aux personnes de pouvoir faciliter leur travail ou concilier leurs vies professionnelle et personnelle. De même, les entretiens ont montré que cette distribution des espaces de travail permettait de voir des enjeux nouveaux pour la GRH, qui diffèrent des enjeux largement identifiés dans les cas spécifiques du télétravail, du bureau partagé ou des espaces de *coworking*. Trois recommandations managériales ont ainsi pu être proposées à la suite de l'étude des différents entretiens : développer des espaces de discussion du travail permettant notamment de codéfinir les conditions de la présence dans les différents espaces de travail, préserver la qualité des rapports sociaux en valorisant un management de proximité et organiser des activités d'équipe visant à consolider ces liens sociaux indispensables à la cohésion d'équipe, mais également à l'apprentissage et à la performance économique, sociale, environnementale et financière de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BALDRY C., BARNES A. (2012) “The Open-Plan Academy: Space, Control and the Undermining of Professional Identity”, *Work, Employment and Society*, 26, pp.228–245.
- BENEDETTO-MEYER M., CIHUELO J. (2016), « L’espace dans l’analyse du travail », *La Nouvelle Revue du Travail* [En ligne], 9 | 2016, <https://doi.org/10.4000/nrt.2859>
- BEYES T., STEYAERT C. (2013), “Strangely Familiar: The Uncanny and Unsiting Organizational Analysis”, *Organization Studies*, 34/10, pp. 1445-1465.
- BLOOM N. A., LIANG J., ROBERTS J., YING Z. J. (2015), « Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment », *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp. 165-218.
- BODIN DANIELSON C., SINGH SHUNGKHAM H., WULFF C., WESTERLUND H. (2014) “Office design’s impact on sick leave rates”, *Ergonomics*, 57, pp.139-147.
- BOSCHMA R. (2005), “Proximity and innovation: A critical assessment”, *Regional Studies*, vol.39, pp.61-74.
- BROWN J. (2017), “Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity”, *Geoforum*, 82, pp.112-126.
- BUREAU M.-C., CORSANI A., GIRAUD O., REY F. (dir.) (2019), *Les zones grises des relations de travail et d’emploi. Un dictionnaire sociologique*, Buenos Aires : Editorial Teseo.
- CARON F. (1985), *La France des Patriotes*, Paris : Fayard.
- CIHUELO J. (2016), « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d’appels », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 58 - n° 1 | Janvier-Mars 2016, <http://journals.openedition.org/sdt/308>
- COURPASSON D., DANY F., DELBRIDGE R. (2017), « Politics of place: The meaningfulness of resisting places », *Human Relations*, 70(2), pp. 237-59.
- DE KERF R. (2014), « « Au nom de Dieu et du profit ». Le profit équitable selon Jan van Boendale », *Le Moyen Âge*, 2014/3-4, CXX, pp.611-630.
- DEVOS V., TASKIN L. (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d’organisation du temps et de l’espace », *Revue Française de Gestion*, 3(156), pp. 93-104.
- DI MÉO G. (2002), « L’identité : une médiation essentielle du rapport espace / société », *Géocarrefour* [En ligne], Vol. 77 – n° 2 | 2002, https://www.persee.fr/doc/geoca_1627-4873_2002_num_77_2_1569
- DI MÉO G. (2007), « Identités et territoires : des rapports accentués en milieu urbain ? », *Métropoles* [En ligne], 1 | 2007, <https://journals.openedition.org/metropoles/80>
- DIARD C., HACHARD V., (2017), « Le bureau, un espace pas comme les autres ». *The Conversation*, <https://theconversation.com/le-bureau-un-espace-pas-comme-les-autres-83059>.
- DIMITROVA, D. (2003), “Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited”, *New Technology, Work and Employment*, 18, pp.181-195.
- DONIS C., TASKIN L. (2017), « Résistance par l’espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche de territorialité », *RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/26, pp.73-85.

- Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16
- DUMAS M., RUILLER C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, 2014/8, 74, pp.71-95.
- ENDRISSAT N., LECLERCQ-VANDELANNOITTE A. (2021), "From sites to vibes: Technology and the spatial production of Coworking spaces", *Information and Organization*, 31,
- FABBRI J, CHARUE-DUBOC F. (2016), « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue Française de Gestion*, 254, pp. 163-80.
- FEATHERSTONE D. (2011), « On assemblage and articulation », *Area*, 43(2), pp. 139-42.
- GALAMBAUD B. (2001), *Si la GRH était de la gestion*, Paris : Liaisons.
- VON GELDER M., VAN VELDHOFEN M., VAN DE VOORDE K. (2022), "Wellbeing in line managers during mandatory working from home: How work and personal factors combine", *Front. Psychol.*, Vol. 13., <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1041902>
- HAIGH G. (2012). *The office: a hardworking history*, Melbourne Univ. Publishing.
- HALFORD S. (2005), "Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, 20/1, pp.19-33.
- HANSEZ I., TASKIN L., THISSE J. (2021) "Télétravail: Solution d'avenir ou boom éphémère? », *Regards économiques*, 164, pp.1-27.
- HERTZ N. (2021), *The Lonely Century: A Call to Reconnect*, London : Sceptre.
- HISLOP D., AXTELL C. (2009), To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker, *New Technology, Work and Employment*, 24/1, pp.60-75.
- KALTIAINEN J., HAKANEN J. J. (2023), "Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains", *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04250-8>
- LABARDIN P. (2011), L'espace, un outil de contrôle ? : Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930), Congrès de l'AIMS, Nantes, France.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE A. (2021) "Do co-working spaces promise a revolution or spark revenge? A Foucauldian spatio-material approach to the re-spatialization of remote work in co-working spaces", Dans Mitev, N., J. Aroles, K. Stephenson et J. Malaurent (Dir.) *New ways of working: Organisations and organizing in the digital age*. Cham: Palgrave MacMillan.
- LEFEBVRE H, (1974), *La Production de l'espace*, Paris : Anthropos
- LESCARET C., LEMERCIER C., LE FLOCH V. (2022), "Coworking spaces vs. home: Does employees' experience of the negative aspects of working from home predict their intention to telework in a Coworking space?", *Front. Psychol.*, Vol. 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1079691>
- LINHART D. (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse : Éditions Erès.
- LINHART D. (2021), *L'insoutenable subordination des salaires*, Toulouse : Éditions Erès.
- MAHER A., VON HIPPEL C. (2005), "Individual differences in employee reactions to open-plan offices", *Journal of Environmental Psychology*, 25, pp.219-229.

- Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16
- MARC J., GROSJEAN V., MARSELLA M. C. (2011), « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail », *Le Travail Humain*, 2011/2, vol. 74, pp.107-130.
- MARGLIN (1976), *Value and Price in the Labour-Surplus Economy*, Oxford University Press.
- MELLO J. A. (2007), "Managing Telework Programs Effectively", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, pp. 247-261.
- MONJARET A. (2002), « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... », dans *Communication et organisations*, 2002/21, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2645>
- MORIKAWA M., (2020), « Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey », *Covid Economics*, 49, pp. 123-39.
- MORRISON R. L., MACKY K. A. (2017), "The demands and resources arising from shared office spaces", *Applied Economics*, 60/2017, pp.103-115.
- OLDENBURG R., BRISSETT D. (1982), "The third place", *Qualitative Sociology*, 5, pp.265-284.
- OLDENBURG R. (1991), *The Great Good Place*, New York: Marlowe & Company.
- PAILLÉ P. MUCCHIELLI A. (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- PEREC G. (1989), *L'Infra-ordinaire*, Paris, Seuil
- PILLON T. (2016), « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9 | 2016, <https://journals.openedition.org/nrt/2860>
- RHEIMS M. (1990), *Histoire du mobilier*, dans POIRIER J. (Ed.), *Histoires des mœurs*, Paris, Gallimard, pp. 1075-1165
- ROLFÖ L. V. (2018), "Relocation to an activity-based flexible office – Design processes and outcomes", *Applied Ergonomics*, 73/2018, pp. 141-150
- ROSS P., RESSIA S. (2015), "Neither Office nor Home: Coworking as an Emerging Workplace Choice", *Employment Relations Record*, Vol 15, n°1, pp.42-57.
- RUILLER C., DUMAS M., CHÉDOTEL F. (2017), « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/3, 27, pp. 3-28
- RUILLER C., FROMONT E., CHÉDOTEL F., LUX G. (2022), « Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation », *Management International*, 27/4
- SAINSEAULIEU R. (2014), *L'identité au travail*, Paris : Presses de Sciences Po
- SALDANA J. (2009), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Los Angeles : Sage Publications
- SEWELL G., TASKIN L. (2015), "Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework", *Organization Studies*, 2015(11), 36, pp.1507-1529.
- SHORTT H. (2015), « Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work », *Human Relations*, 68(4), pp. 633-58.

Hénon, P., Taskin, L., Creusier, J. (2024) La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 131(1), 3-16

SPINUZZI C. (2012), "Working Alone, Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity", *Journal of Business and Technical Communication*, 2012/4, 26, pp. 399-44

STANG VALAND M., GEORG S. (2018), "Spacing identity: unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance", *Scandinavian Journal of Management*, 34, pp. 193-204.

STONE P., LUCHETTI R. (1985), "Your office is where you are", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 2, pp. 102-117

SUIRE R. (2013), Innovation, espaces de co-working et tiers lieux : entre conformisme et créativité, Université de Rennes I, 2013.

SUNDSTROM E., TOWN J., RICE R., OSBORN D., BRILL M. (1994), "Office noise, satisfaction, and performance", *Environ. Behav.*, 26 (2), pp.195-222.

TASKIN L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1, Tome XLII, pp.81-94.

TASKIN L., DIETRICH A. (2020), *Management humain*, 2è édition. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

TASKIN L., PARMENTIER M., STINGLHAMBER F. (2019), "The dark side of office designs: towards de-humanization", *New Technology Work and Employment*, 34(3), pp.262-284.

TASKIN L., COURPASSON D., DONIS C. (2023), "Objectal Resistance: The Political role of personal objects in workers' resistance to spatial change", *Human Relations*, 76(5), pp.715-745.

TASKIN L., DOMBIER D. (2023), « L'identité professionnelle des salariés fréquentant des espaces de coworking sous tensions : une étude exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 129(3), pp.39-54.

TREMBLAY D.-G (2020), *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? Note d'actualité sur le télétravail*, docs.telug.ca/Communications/Article_de_recherche_Diane-Gabrielle_Tremblay_Mars_2020.pdf

WELLS M. M. (2000), "Office clutter or meaningful personal displays: the role office personalization in employee and organizational well-being", *Journal of Environmental Psychology*, 20, pp.239-255.

La Croix, 1997 : Faut-il croire au télétravail ? Les bureaux de voisinage séduisent les collectivités locales (28 janvier 1997) ; https://www.la-croix.com/Archives/1997-01-28/Faut-il-croire-au-teletravail-Les-bureaux-de-voisinage-seduisent-les-collectivites-locales-_NP_-1997-01-28-421051

Les Échos, 1997 : La Région Île-de-France teste le bureau en libre-service (janvier 1997) ; <https://www.lesechos.fr/1997/01/la-region-ile-de-france-teste-le-bureau-en-libre-service-807170>