Activités

18-2 | 2021

Espace et temps de l'activité / Travail, Territoire et politique

L'appropriation d'un open-space au prisme de l'approche de l'acceptation située

The appropriation of an open-space through the prism of the situated acceptance approach

Nathalie Trisse et Christine Lagabrielle

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/activites/6628>

DOI : 10.4000/activites.6628

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

Nathalie Trisse et Christine Lagabrielle, « L'appropriation d'un open-space au prisme de l'approche de l'acceptation située », *Activités* [En ligne], 18-2 | 2021, mis en ligne le 15 octobre 2021, consulté le 07 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/activites/6628> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.6628>

Ce document a été généré automatiquement le 7 avril 2022.

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

L'appropriation d'un open-space au prisme de l'approche de l'acceptation située

The appropriation of an open-space through the prism of the situated acceptance approach

Nathalie Trisse et Christine Lagabriele

NOTE DE L'ÉDITEUR

Article soumis le 22/07/2020, accepté le 30/08/2021

Introduction

- 1 Les espaces de travail ont beaucoup évolué depuis la Seconde Guerre mondiale. Si la physionomie des espaces productifs industriels n'a pas connu de transformation majeure, les espaces de production de services ont été très largement modifiés sous l'essor du secteur tertiaire. Ainsi, dès les années 60 des bureaux fermés disparaissent à la faveur de nouvelles configurations spatiales totalement ouvertes appelées open-space. Ces espaces de travail sont largement décriés par les salariés à cause des contraintes fortes qu'ils font peser sur leur activité. À travers l'exploration de stratégies déployées par les agents d'une collectivité territoriale pour surmonter les difficultés rencontrées après l'emménagement dans un open-space, cet article se propose d'investiguer les mécanismes d'appropriation des espaces de travail aménagés en open-space grâce à la transposition de l'approche de l'acceptation située développée par Bobillier Chaumon (2016). Dans la première partie, une confrontation interdisciplinaire autour des concepts d'espace et d'appropriation permettra de comprendre comment ces deux concepts s'articulent. Elle nous permettra également de relever deux limites dont nous nous saisisons pour justifier notre inscription

épistémologique en clinique des usages. Seront ensuite présentés la méthodologie, le contexte et le cadre dans lequel cette recherche-action a été menée. Enfin, l'analyse des résultats étayera la pertinence et les limites de la transposition de cette approche aux espaces de travail.

1. L'espace, un concept protéiforme

- 2 L'espace est un concept dont se sont largement emparés les géographes et les éthologues. L'espace de travail qui est considéré comme une catégorie d'espace à part entière a lui été investigué par l'ergonomie et la psychosociologie de l'environnement. Ces différents champs disciplinaires l'explorent chacun à l'aune de leurs spécificités.

1.1. L'espace comme matérialité physique pré-existante

- 3 L'éthologie privilégie le terme de *territoire* à celui d'espace. En effet, l'étude des comportements animaux fait référence à une matérialité physique, le *territoire*, qui n'existe qu'au travers des formes d'appropriation déployées par les espèces qui l'occupent. Cette conception de l'espace comme territoire est très largement partagée par les géographes. D'après Paquot (2011), les notions de contrôle et de défense de l'espace par les espèces animales ou humaines qui les occupent sont des notions centrales dans la définition d'espace en tant que territoire approprié. Ainsi, le processus de territorialisation de l'espace repose sur une réaction d'attachement à un site particulier et d'exclusion à l'égard d'autres congénères. L'adaptation est considérée comme une condition de survie et le développement des espèces est conduit par soumission aux milieux. Si cette conception témoigne de la prégnance de la structure sur l'agir, nous pouvons considérer qu'elle sous-entend également que le processus d'adaptation est totalement dépendant de la capacité ou de la volonté de l'espèce qui l'occupe.

1.2. L'espace comme construction sociale

- 4 Les définitions de l'espace géographique (Denis, 2016) posent la pré-existence de la structure physique de l'espace comme contenant de l'action des hommes et renvoient à l'organisation des sociétés comme aux notions de cohabitation et d'interactions avec l'environnement. Les géographes considèrent généralement l'espace comme une construction sociale, mais limitent le rôle des humains à un rôle de modelage d'une structure physique pré-existante contraignante à laquelle les individus doivent s'adapter. En affirmant que l'espace n'est pas une simple étendue matérielle, mais une ressource sociale transformée par l'acteur dans, par et pour l'action dans l'objectif de s'adapter, Lussault (2007) défend une conception dynamique et explicitement sociale qui tranche avec une conception plus passive et adaptative développée dans le champ de l'éthologie ou de la géographie. Dassetto et Rémy (2017) envisagent quant à eux l'espace à la fois comme une contrainte et une ressource et en insistant sur la dualité de l'espace. Ces auteurs se positionnent ainsi contre une vision déterministe de l'espace géographique et reconnaissent la possibilité d'une co-construction entre l'espace et l'activité des opérateurs grâce à des mécanismes qui posent l'implication de l'utilisateur comme condition de l'appropriation de l'espace.

- 5 Dans la perspective psychosociale de l'environnement, les études ne se centrent pas uniquement sur le cadre physique de l'espace, mais également sur la pluralité des espaces créés par les individus et au sein desquels ils évoluent. L'espace dicte à ses usagers leurs comportements dans une forme autoritaire et limitée par sa matérialité, mais leur permet également de s'affranchir de certaines de ses contraintes grâce à leur action pour s'approprier l'espace de travail. Ainsi, la psychologie sociale de l'environnement approfondit le traitement de l'espace en dépassant la simple identification des facteurs d'ambiance susceptibles d'avoir une influence sur la motivation et la performance des salariés. Des auteurs comme Sundstrom (1986), Monjaret (1996, 2002), Serfaty-Garzon (2003) et Fischer (1997) mettent la dimension sociale et l'appropriation au cœur des analyses en dépassant une conception déterministe portée par la psychologie de l'environnement. Selon Fischer (2011), les individus créent de l'espace en s'appropriant un lieu qui devient leur territoire et qui leur permet de mener à bien leurs activités. Si ces théories ne nous éclairent pas à proprement parler sur les mécanismes d'appropriation de l'espace, elles permettent néanmoins de comprendre en quoi l'espace, par la pré-existence de sa structure physique, peut être considéré comme une contrainte dans le processus d'appropriation.

1.3. L'espace de travail, une logique instrumentale

- 6 Historiquement, les sciences de gestion ont peu investigué la question de l'espace de travail pour se concentrer sur les facteurs d'ambiance et leurs conséquences sur la satisfaction au travail ou sur l'efficacité des salariés (Sundstrom, 1986). Malgré l'existence de nombreuses références à l'espace dans les approches méthodologiques, l'appropriation n'est pas une question centrale sur la scène du travail. Bien que ces théories classiques n'aient pas pris de position explicite vis-à-vis de l'espace et de son aménagement, leur vision du travail a contribué à développer l'idée de rationalisation dans l'aménagement des postes de travail. Ces théories ont notamment été critiquées pour leur déterminisme et le fait qu'elles réduisent le comportement social au travail à une attitude essentiellement adaptative et passive.

1.4. L'espace de travail, un espace d'activités

- 7 *A contrario*, l'ergonomie a largement investigué la question des espaces de travail (Barcellini, Van Belleghem, & Daniellou, 2013 ; Cihuelo, 2016 ; Martin, 2004) en rappelant la pertinence de l'intervention de l'ergonome à chacune des étapes du projet depuis la phase de conception jusqu'à l'emménagement des occupants dans les lieux.
- 8 Plus récemment, Heddad (2016) considère l'espace de travail comme une partie intégrante de la situation de travail. L'auteure enrichit l'analyse de l'activité en proposant un cadre méthodologique pour une intervention qui articule les dimensions d'espace et d'activité. Dans cette visée, la dimension spatiale de l'activité est considérée à la fois comme un support et un produit de l'activité. Ainsi, l'activité est réalisée dans un espace matériel et relationnel au travers des actions entre les sujets et les objets qui les entourent. Heddad (2017) souligne notamment le processus de transformation réciproque entre les activités et l'espace et légitime ainsi l'espace comme un instrument dans l'activité de travail.

1.5. Le cas particulier d'un espace de travail contesté : l'open-space

- 9 La diversité des définitions de l'open-space témoigne de la plasticité des formes que peut prendre cet aménagement spatial et des évolutions qu'il a connues depuis son apparition au début du 20^e siècle. Quelles que soient les périodes, l'open-space a toujours répondu à deux objectifs plus ou moins assumés par les Directions : rationaliser les coûts immobiliers et optimiser la performance de l'organisation grâce à la collaboration des salariés entre eux et au contrôle visuel permanent exercé sur leurs activités (Iribarne, 2012 ; Labardin, 2011 ; Pélegrin-Genel, 2016). L'ouvrage « L'open-space m'a tué » (Des Isnards & Zuber, 2008) semble avoir relancé l'intérêt porté à l'espace de travail aménagé en plateaux ouverts à une période où l'open-space devient très contesté (Chemin, 2012). Aujourd'hui, malgré les nombreuses tentatives des concepteurs pour adapter les lieux aux usages, ces aménagements restent largement ancrés dans une tradition fonctionnaliste de l'espace et sont souvent l'objet d'un rejet de la part des salariés. La crise sanitaire dernièrement vécue ajoute encore à l'appréhension engendrée par ce type d'espace de travail et pousse les concepteurs d'espaces à reconsidérer la structure et les aménagements des plateaux pour les rendre plus adaptés aux nouvelles modalités de travail induites par l'obligation de distanciation physique (Carpentier, 2020). Ainsi, les choix d'aménagement des espaces de travail faits par les organisations ne découlent plus exclusivement de préoccupations économiques, mais résultent également de l'obligation légale qui leur est faite de s'adapter à un nouvel environnement sanitaire.
- 10 Les avantages et les inconvénients du travail en open-space ont été largement décrits dans la littérature managériale française et anglo-saxonne, mais ils ont souvent été traités de manière très partisane. Ainsi, l'open-space est plébiscité par les organisations privées et publiques qui y voient une opportunité de réduction substantielle des coûts au mètre carré par rapport à une surface cloisonnée (Dorival, 2012) et la possibilité de s'adapter à l'évolution des modes d'organisation du travail (travail collaboratif et dématérialisation des lieux de travail notamment). Les organisations s'appuient sur le double postulat que la proximité physique des salariés entre eux entraîne, *de facto*, leur collaboration et que cette collaboration est un vecteur de performance important. De leur côté, les salariés qui travaillent en open-space dénoncent l'absence d'intimité et de confidentialité, l'exposition permanente au bruit généré par les autres travailleurs et les machines qui occupent le même espace, les interruptions fréquentes, le contrôle auquel ils se sentent soumis et enfin l'absence de marqueurs de statut (Iribarne, 2012). Au-delà de l'énumération de ces inconvénients qui pèsent sur l'activité des salariés, les détracteurs les plus radicaux voient en l'open-space un aménagement tout à fait contre-productif et en opposition totale avec les objectifs recherchés au départ, à savoir un aménagement qui favorise l'anonymat au lieu de stimuler la communication et qui génère de l'isolement malgré la densité sur les plateaux. Bernstein et Turban (2018) ont d'ailleurs montré que loin de favoriser le travail collaboratif, l'open-space diminue très sensiblement les interactions en face-à-face et augmente de manière encore plus significative la communication par courrier électronique, rendant ainsi infondé l'argument du travail collaboratif tel qu'envisagé par les organisations.
- 11 De notre point de vue, seule une analyse systémique permet de transcender ces études. Dès lors, il nous semble difficile d'envisager le changement spatial sans prendre en compte les remaniements qui en découlent et qui impactent directement les activités et

les relations sociales au sein des organisations. Si certaines Directions reconnaissent les effets potentiellement perturbateurs de l'open-space sur l'activité de leurs salariés ainsi que la nécessité de les accompagner pour faciliter leur adaptation, cet accompagnement prend souvent la forme d'un accompagnement au changement pour habituer les salariés à leur nouvel environnement spatial. Cette conception « d'habitation » est largement inspirée de modèles qui envisagent le processus d'appropriation comme résultant d'un apprentissage. Ainsi, la confusion entre les concepts d'habitation, d'adaptation et d'appropriation d'un espace de travail nous semble être un raccourci préjudiciable à la compréhension des mécanismes d'appropriation souvent confondue avec des concepts certes voisins, mais n'obéissant pas aux mêmes logiques. En effet, l'éthologie définit l'*habitation* comme une forme d'apprentissage qui aboutit à une modification du comportement grâce à l'accoutumance à un stimulus répété. De son côté, la biologie utilise le concept d'*adaptation* pour désigner le résultat des transformations physiologiques opérées chez un individu. En psychologie, l'adaptation est définie comme étant l'aptitude d'un individu à modifier son comportement pour répondre harmonieusement à des situations nouvelles (Simonet, 2010). Dans ce dernier cas, la notion d'apprentissage par soumission au milieu semble disparaître au profit de celle de transformations volontairement mises en œuvre par l'individu quelles que soient les contraintes auxquelles il est soumis. L'appropriation apparaît donc comme un processus dynamique qui sollicite les ressources propres à chaque individu, construites et mobilisées grâce aux relations qu'il développe avec les autres et dans des contextes différents. C'est en ce sens que l'on peut dire que l'appropriation est également un processus social, ce qui la différencie fondamentalement des notions d'habitation et d'adaptation.

2. Les approches sur l'appropriation des espaces de travail

- 12 Les différents champs disciplinaires qui se sont intéressés au concept d'appropriation de l'espace en partagent la conception commune d'un processus passif et déterminé d'adaptation renvoyant aux compétences ou aux capacités essentiellement individuelles des occupants à s'adapter à l'espace (Denis, 2016 ; Frémont, 1974 ; Lussault, 2007 ; Paquot, 2011). Mbang (2012) réfute implicitement cette conception en affirmant, au contraire, que l'appropriation est une démarche qui pousse l'individu à se libérer d'une situation subie ou à se dégager d'une forme de soumission. Cette libération implique une volonté d'autonomisation du sujet par le rejet de la contrainte. Ce rejet de la contrainte est souvent considéré comme un rejet de principe par les organisations. Notre inscription épistémologique dans le cadre de la clinique des usages et de la clinique de l'activité nous amènera à envisager ce rejet comme un processus d'exploration et une volonté de transformation de l'espace au service de l'activité du travailleur.

2.1. L'appropriation comme résultat d'un apprentissage

- 13 Un inventaire de la littérature autour du concept d'appropriation montre que de nombreux chercheurs ont tenté de modéliser le processus d'appropriation en

l'appliquant aux objets de leur domaine d'étude : appropriation de la mémoire organisationnelle (Castillo, Matta, & Ermine, 2004), appropriation des nouvelles technologies (Pascal & Thomas, 2008 ; Trinquécoste & Bidan, 2011), appropriation de la culture numérique (Proulx, 2002), appropriation de la méthode d'analyse des risques sanitaires (Boutaric, 2010), appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2006) et appropriation des connaissances en formation des adultes (Poizat & Goudeaux, 2014) pour n'en citer que quelques-uns. Il ne s'agit pas ici de développer les résultats de ces recherches, mais il nous paraît intéressant de noter que bien qu'obéissant à des mécanismes différents, les 4 grands modèles d'appropriation identifiés à savoir l'approche instrumentale, l'approche dialogique, l'approche socio-culturelle et la perspective interactionniste défendent tous, de manière plus ou moins explicite, l'appropriation comme étant le résultat d'un apprentissage, c'est-à-dire la capacité du sujet à internaliser un élément extérieur pour le faire sien grâce aux itérations successives entre l'objet mobilisé dans l'action et son utilisateur (Poizat & Goudeaux, 2014). Ainsi, la perspective instrumentale, empruntée au modèle piagétien d'assimilation-accommodation, met l'accent sur l'importance de la dimension cognitive du processus d'appropriation. Dans cette perspective, l'appropriation passe par plusieurs étapes séquentielles d'élaboration de production de règles. Il s'ensuit un apprentissage qui agit comme une habitude grâce à la réalisation d'exercices applicatifs ou de mises en situations réalisées de manière coopérative. La perspective socio-culturelle est quant à elle basée sur le concept d'apprentissage qui considère l'appropriation comme l'internalisation d'un élément extérieur pour le faire sien.

- 14 Dans une perspective que nous pouvons qualifier d'interactionniste, Poizat et Goudeaux (2014) affirment que l'acteur ne subit pas passivement la prescription des stimuli de l'environnement, mais « recherche un état d'équilibre en éliminant les perturbations qu'il sélectionne et en produisant lui-même les changements compatibles avec son organisation interne » (Poizat & Goudeaux, 2014, p. 19). Cette perspective considère que les dispositifs ne sont pas neutres et qu'ils exercent des effets sur l'organisation. Les auteurs de ces courants insistent sur l'existence et l'importance des interactions entre l'objet et son utilisateur dans les pratiques quotidiennes. La perspective interactionniste met en avant la dimension créatrice de l'utilisateur (Varela, 1989). Elle souligne également le fait que les objets *capacitent* le sujet grâce à des itérations successives entre l'objet mobilisé dans l'action et son utilisateur (boucle de co-conception). Ainsi, la verbalisation des actions au sein d'un collectif jouerait un rôle majeur d'outil au service de l'appropriation de l'objet. Il nous semble intéressant de souligner que cette perspective donne à voir un certain paradoxe. En effet, elle considère l'appropriation comme une forme d'apprentissage réalisé grâce à la répétition de procédures comme la perspective instrumentale, donc supposé être applicable et valable pour tous, tout en reconnaissant que l'objet est saisi de manière subjective. Nous pouvons donc supposer l'existence d'une tension entre ces deux pôles d'extériorité et de subjectivité.

2.2. L'appropriation de l'espace de travail, un processus entravé par la conflictualité

- 15 Lautier (1999) souligne que la multiplicité des acteurs impliqués dans la construction et l'occupation de l'espace de travail (les salariés, les managers, les bénéficiaires, les architectes, les intervenants impliqués dans la gestion de l'espace) donne lieu à de

multiples réappropriations, car elle entraîne une pluralité de représentations d'un même lieu de travail. Cette situation amène à des conflits de lectures de l'espace dans les représentations de chacun. De même, Bernoux (1979, 2015) affirme que l'appropriation de l'espace de travail serait contrariée par un conflit inhérent à l'opposition de rationalités entre les membres de l'organisation. D'un côté, les Directions ignorent souvent que la transformation des prescriptions pour pouvoir faire le travail est un processus coûteux pour les employés. De l'autre, ces derniers ignorent souvent les exigences auxquelles sont soumises les directions. Ainsi, nous voyons s'affronter deux rationalités qui, au pire, s'affrontent, et au mieux, s'ignorent. Devant cette inadéquation et ces conflits, les individus élaborent des stratégies de réappropriation de l'espace. L'objectif est de créer un espace personnel en étendant leur emprise sur l'environnement par le jeu des activités et des relations. Les individus fabriqueraient ainsi du contexte pour vivre (Clot, 2007) afin de continuer leur travail dans une situation contrainte. *A contrario*, lorsque les possibilités d'appropriation sont rendues insatisfaisantes par la Direction, on observe que les salariés agissent par transgressions vécues, à leur tour, comme des provocations par la Direction. Ici, le mécanisme d'appropriation nous semble révéler le décalage entre l'espace conçu/prescrit et ses usages réels. Nous pouvons en déduire qu'en ce sens, l'appropriation est à la fois un processus de transformation et un processus conflictuel puisque confrontée à des contraintes organisationnelles et interindividuelles. Néanmoins, pour qu'une réappropriation puisse se faire, encore faut-il que l'espace ne soit pas totalement prédéterminé et que l'individu puisse agir sur lui en lui réaffectant des symboles qui en ont été exclus.

2.3. Les stratégies d'appropriation de l'espace de travail

- 16 Une première stratégie, individuelle, consiste à personnaliser l'espace de travail. D'après Fischer (1997) et Altman (1977), le territoire est destiné à être approprié au travers d'une sphère personnelle organisée autour du poste de travail, et ce, grâce au processus de personnalisation qui permet d'en signifier la propriété même si l'occupant de l'espace ne l'a pas au sens juridique. Ainsi, en recréant des frontières physiques, le salarié personnalise son territoire et tente de restaurer une forme d'intimité. Comme Fischer, Moser (2009) soutient que la réappropriation se traduit à la fois par une relation affective à l'espace et par le marquage de son territoire. Le lien que l'auteur établit entre l'appropriation et l'intimité en fait une condition de l'appropriation. Or, en open-space, l'intimité, si elle est comprise comme une possibilité de se soustraire au regard des autres, est rarement réalisable, ce qui pourrait faire douter de la possibilité de pouvoir se l'approprier. De nombreux auteurs en psychologie sociale de l'environnement (Rioux, Le Roy, Rubens & Le Conte, 2013) affirment que les individus ont besoin d'exercer un certain contrôle sur leur environnement pour être reconnus en tant qu'individus singuliers au sein d'une organisation contrainte. Ils soulignent que la maîtrise de l'environnement comme par exemple la maîtrise du réglage de la lumière, la possibilité d'ouvrir la fenêtre ou de pouvoir fermer une porte ou encore la possibilité de déplacer les meubles sont autant de marqueurs des marges de manœuvre laissées ou pas par l'organisation. Ainsi, l'appropriation telle que décrite par Fischer ramène à une responsabilité personnelle de l'individu qui va réussir ou non à mettre en place des stratégies de personnalisation et de marquage, permettant de matérialiser ce contrôle

pour eux-mêmes ainsi que pour les autres. Or, dans le cas des open-space, force est de constater que les possibilités de personnalisation sont considérablement réduites.

- 17 Une seconde stratégie, collective, repose sur la coopération des travailleurs. En complément de la conception de Fischer, Bernoux (1979) souligne que si les comportements d'appropriation sont individuels, ils sont également collectifs au sens où ils sont connus de tous, y compris de la Direction qui les accepte même si elle ne les reconnaît pas formellement. Cette acceptation tacite légitime, de fait, la marge de manœuvre et le savoir des ouvriers ainsi qu'une reconnaissance de la nécessité de transformer la prescription pour que l'appropriation soit possible. De même, bien que la dimension organisationnelle ne soit pas explicitement présentée comme une ressource collective par les psychologues sociaux de l'environnement et les ergonomes, elle apparaît en filigrane lorsqu'ils évoquent les marges d'autonomie laissées aux opérateurs ou la tolérance dont l'organisation fait preuve devant les transgressions de la prescription.

2.4. La clinique des usages, un instrument d'analyse de l'appropriation de l'open-space ?

- 18 Initialement élaborée pour expliquer le mécanisme d'acceptation des nouvelles technologies dans un contexte professionnel, l'approche de l'acceptation située de Bobillier Chaumon (2016) permet d'identifier les facteurs qui vont amener les individus à s'approprier une technologie dans le réel de leur activité c'est-à-dire à la rendre acceptable, voire bénéfique, ou à la rejeter. Le processus d'acceptation est ainsi contextualisé, c'est-à-dire dépendant de la situation dans lequel l'objet est utilisé et composé de 4 dimensions interdépendantes. Le tableau 1 ci-dessous, extrait des travaux de Bobillier Chaumon (2016, p. 10), présente les caractéristiques des dimensions et les facteurs du processus d'acceptation.

Tableau 1 : Caractéristiques des dimensions et facteurs du processus d'acceptation.

Table 1: Characteristics of the dimensions and factors of the acceptance process

Dimensions	Définitions	Facteurs à repérer, notions à évaluer...
Dimension individuelle (personnelle)	Apprécier le coût cognitif et émotionnel que représente l'utilisation des technologies.	<p>En termes de charge cognitive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Densification de l'activité, surcharge quantitative, - Intensification de l'activité, surcharge quantitative, - Sous-charge qualitative et quantitative, - transferts d'apprentissage. <p>En termes de charge émotionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inconfort émotionnel, - Emotion prescrite/empêchée.
Dimension organisationnelle (impersonnelle)	Apprécier les incidences socio-organisationnelles des technologies sur l'utilisateur et son activité.	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation et prescription de l'activité - Supervision et contrôle accrus de l'individu au travail et hors travail, - Autonomie imposée, - Gains, pertes pour les acteurs.
Dimension relationnelle (interpersonnelle)	Evaluer les reconfigurations en œuvre sur les collectifs et les réseaux de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinition d'un « collectif de travail » en « travail collectif » formalisé, - Affaiblissement et dislocation du collectif.
Dimension professionnelle et identitaire (transpersonnelle)	Appréhender les répercussions sur la construction et la reconnaissance identitaires de l'individu.	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de sens au travail, - Requalification-déqualification-disqualification, activité empêchée, pouvoir d'agir limité.

- 19 Avec cette approche, l'auteur montre que la technologie est non seulement une condition de réalisation de l'activité, mais également un « moyen de développer l'activité, son métier et l'individu » (op. cit., p. 12) et qu'elle s'inscrit par conséquent dans une vision productive et constructive de sens. C'est à partir de cette vision développementale que l'auteur inscrit l'acceptation dans ce qu'il appelle la clinique des usages qui s'inspire « des paradigmes de la clinique de l'activité ». Si nous transposons cette perspective au processus d'appropriation de l'espace de travail, l'open-space pourrait être appréhendé comme soutenant (ou pas) la réalisation des activités qui s'y déroulent et participer à leur développement. Ainsi, l'étude des 4 dimensions constitutives de cette approche pourrait permettre de comprendre comment l'espace de travail s'inscrit dans le « réel de l'activité », en d'autres termes, d'identifier les facteurs facilitant (tout ce qu'on peut faire) ou freinant (tout ce qu'on ne peut pas faire) le processus d'appropriation de l'open-space par ses occupants. Selon Bobillier Chaumon, il ne peut y avoir acceptation que lorsque le dispositif permet à l'individu de ne plus subir, mais d'agir avec le dispositif dans une visée développementale. Le dispositif devient ainsi objet de médiation de l'activité et pas seulement un support de réalisation. En ce sens, Bobillier Chaumon va plus loin que Fischer ou Bernoux en considérant ces facteurs pluriels d'un point de vue systémique et le processus d'appropriation d'après un prisme situationnel et expérientiel. L'action des usagers n'est pas déterminée à l'avance, mais dépend des caractéristiques de la situation au moment même de l'action. Cette conception récuse l'efficacité des actions anticipées qui trouvent leur origine dans la rationalité limitée de l'utilisateur pour défendre l'inscription de l'action en contexte.
- 20 La confrontation entre les différentes disciplines qui ont traité du concept d'espace et de celui de l'appropriation nous a permis de constater qu'elles mettent en lumière des processus individuels, sociaux et organisationnels, et qu'elles identifient de manière plus ou moins explicite ces facteurs comme favorisant ou pas le processus d'appropriation. Cependant, nous avons relevé deux limites aux théories présentées ci-

dessus. La première est qu'aucune des approches présentées ne considère l'activité comme ayant un rôle central dans le processus d'appropriation. La deuxième réside dans la constatation que les espaces de travail n'ont pas été investigués en tant que tels dans les modèles d'appropriation, car ils sont presque toujours examinés comme extérieurs au travail et non pas comme objets du travail. À ce titre, l'approche de l'acceptation située offre un cadre de réflexion original pour étudier les mécanismes d'appropriation de l'open-space par ses usagers en y restaurant le rôle de l'activité.

- 21 Dans cette lignée, l'article entend mettre l'approche de l'acceptation située à l'épreuve en la soumettant à l'étude des mécanismes d'appropriation d'un open-space. Elle nous paraît particulièrement pertinente quant à sa capacité à montrer comment un individu le rend propre aux usages qu'il souhaite en faire grâce à toutes sortes d'ajustements. Enfin, elle défend une conception systémique, multidimensionnelle et contextualisée de l'acceptation or, si l'open-space est un espace de travail uniformisé dans sa structure architecturale, les activités qui s'y déroulent sont extrêmement variées et imposent donc une approche au plus près du milieu de travail. Cela permettra de compléter l'étude du processus d'appropriation en le considérant également sous l'angle de la médiation de l'activité. Notre choix épistémologique s'inscrit donc résolument dans le cadre théorique de la clinique de l'activité et plus particulièrement dans celui de la clinique des usages pour appréhender la façon dont les agents se saisissent d'une nouvelle organisation spatiale pour pouvoir faire leur travail dans des conditions éthiques acceptables au sein d'un espace physique et organisationnel *a priori* très contraignant.

3. Méthodologie

3.1. Contexte

- 22 Les résultats de l'enquête qualitative menée s'appuient sur une recherche-action effectuée auprès d'une collectivité territoriale dont l'un des bâtiments avait été récemment rénové et aménagé en open-space. Les agents affectés dans ce bâtiment se plaignaient de symptômes rapportés comme étant très invalidants (céphalées, toux, vomissements, syncopes). Ils dénonçaient explicitement un cadre architectural trop rigide qui les empêchait de travailler dans le respect de l'éthique médico-sociale. En effet, bien qu'exerçant des responsabilités et des métiers différents (médecins, psychologues, assistants sociaux, agents administratifs), les agents avaient, de par la spécificité de leur activité (entretiens en face à face avec les bénéficiaires, échanges d'informations confidentielles avec les collègues d'autres services, traitement de dossiers sensibles) besoin de pouvoir disposer d'un environnement calme dans lequel ils se concentraient et de locaux adaptés pour échanger des données soumises au secret professionnel sur les dossiers dont ils avaient la responsabilité. Or, l'absence d'espaces fermés obligeait ces agents à recevoir les bénéficiaires dans des espaces ouverts qui ne permettaient plus de garantir la confidentialité des échanges ou un niveau de concentration suffisant pour instruire les dossiers dans de bonnes conditions. De même, le manque de salles de réunion enlevait aux managers la possibilité de réunir leurs équipes pour réguler l'activité d'un service, ce qui impactait directement les relations entre les agents et indirectement la qualité de la prestation délivrée aux bénéficiaires. Les agents établissaient un lien de cause à effet entre les difficultés qu'ils éprouvaient à travailler en open-space et l'apparition de leurs maux. De son côté,

l'institution considérait l'adaptation des agents à l'open-space comme un processus qui dépendait de leur capacité ou de leur incapacité individuelle à savoir gérer le changement, ce qui lui permettait d'échapper au questionnement de sa responsabilité. Devant l'inflation du nombre d'agents rapportant des symptômes et de la menace d'une évacuation, le Directeur Général des Services (DGS) de cette collectivité nous a demandé de « l'aider à résoudre cette crise ». La formulation de cette demande semblait traduire le sentiment d'impuissance de la Direction à régler la situation et laissait également deviner les attentes fortes de l'institution à notre égard en termes de résultats opérationnels au regard des forts enjeux économiques et politiques. Notre inscription en psychologie du travail a été l'une des raisons pour lesquelles le DGS a fait appel à nous. En effet, malgré les dénégations de certaines Directions stratégiques sur les effets délétères de l'open-space, le DGS souhaitait que les investigations se concentrent sur les aspects psycho-sociaux pouvant être à l'origine de la crise.

3.2. L'étude de terrain

- 23 Un certain nombre de mesures avaient déjà été mises en place par la collectivité et plusieurs prestataires extérieurs étaient intervenus dans le cadre de cette crise d'abord qualifiée de « crise bâtiminaire » par la Direction. La multiplication de ces mesures jugées contre-productives par les agents ainsi que le nombre croissant des intervenants extérieurs avaient tendu les relations au sein des plateaux et rendaient par conséquent notre intervention particulièrement délicate. Nous avons donc choisi de limiter notre présence sur les plateaux et de circonscrire notre action de manière à la rendre la moins intrusive possible. Ainsi, si nous avons pu effectuer des observations *in situ* sur l'occupation spatiale des agents et la façon dont ils organisaient leur activité, le nombre et la qualité de ces observations ne peuvent constituer un matériel suffisant pour être exploité ici. Cet article s'appuiera donc uniquement sur les résultats issus des entretiens collectifs décrits ci-après.
- 24 Une première phase de diagnostic a été menée auprès de 30 agents (directeurs stratégiques, chefs de service, médecins, agents administratifs) par le biais des observations et d'entretiens individuels semi-directifs dans le but d'identifier à quoi étaient imputés les maux rapportés par les agents. L'analyse a permis de constater qu'ils dénonçaient les empêchements liés à l'open-space et montraient que les maux qui en découlaient touchaient de manière indifférenciée l'ensemble des agents quel que soit leur métier d'origine ou leur statut hiérarchique.
- 25 Même si elles semblaient apaiser certaines tensions, les stratégies de personnalisation et de marquage territorial telles qu'évoquées par Fischer et mises en place par les agents (placement de grands tableaux en liège contre les parois vitrées pour isoler l'espace de travail personnel, placement de kakémonos pour redessiner les axes de circulation, multiplication des plantes vertes sur les bureaux pour s'isoler visuellement du reste du plateau, entassement de piles de cartons pour construire un mur de séparation entre deux postes de travail) ne suffisaient manifestement pas à elles seules à satisfaire les agents de manière durable. Il nous a donc paru pertinent de concentrer notre étude sur les mécanismes amenant les agents à accepter ou à rejeter l'open-space et ainsi d'investiguer le processus d'appropriation tel qu'il était vécu, avec un focus sur l'activité des agents en utilisant l'approche de l'acceptation située développée par Bobillier Chaumon. La contrainte temporelle et les conditions particulièrement tendues

dans lesquelles l'intervention s'est déroulée nous ont amenés à choisir une population spécifique pour construire notre échantillon, à savoir les managers de proximité, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, leur statut spécifique permet d'avoir non seulement accès à leur discours, mais également à celui de leurs agents dont ils se font les porte-voix sur la manière dont l'open-space impacte leur activité. Ensuite, leur fonction les autorise à faire remonter un certain nombre d'informations à leur équipe (dans le respect du cadre déontologique) et à faire progresser la réflexion collective. Enfin, les missions liées à leur statut de managers (Tableau 2) permettent d'avoir accès à un spectre élargi des facteurs potentiellement facilitant et/ou empêchant l'appropriation. Nous avons fait le choix de mener des entretiens collectifs afin de croiser les points de vue et les représentations des managers entre eux et d'amorcer une dynamique collective qu'ils pourraient non seulement utiliser à des fins de dispute professionnelle, mais également réinvestir sur d'autres problématiques que celle de l'open-space.

- 26 Les 10 managers de proximité participant aux entretiens collectifs sont issus d'une des deux grandes directions présentes dans le bâtiment. Il s'agit de participants volontaires âgés de 30 à 55 ans, tous chefs de service et chefs-adjoints encadrant entre 10 et 30 agents aux compétences très différentes (médecins, psychologues, travailleurs sociaux, agents administratifs spécialisés par domaine). Le tableau ci-dessous (2) présente les missions des managers prescrites par la collectivité. Ces managers sont placés sous l'autorité d'un directeur opérationnel lui-même placé sous l'autorité d'un directeur stratégique. Ont été sélectionnés des managers répartis sur tous les étages, car la densité y est différente. Enfin, la parité entre les hommes et les femmes représentative de la répartition de genre par service a été respectée (10 participants, soit 8 femmes et 2 hommes). Le contenu des échanges visait à permettre aux managers d'exprimer leurs ressentis vis-à-vis de l'open-space (séances 1 et 2), de mesurer l'impact de cet aménagement sur leur activité (séances 1 et 2) et d'investiguer les stratégies que certains d'entre eux mettaient en place pour continuer à travailler (séances 2 et 3). Chaque séance, enregistrée et retranscrite, durait 3 heures et était espacée de trois semaines afin de laisser le temps aux managers d'élaborer individuellement et collectivement à partir des échanges ayant eu lieu dans le groupe.

Tableau 2 : Les missions prescrites des managers.

Table 2: The prescribed missions of the managers

Missions prescrites aux managers de la Direction X
<ul style="list-style-type: none"> • évaluer leurs agents, • réguler les conflits, • coordonner les actions des agents, • organiser le plan de charges des agents, • évaluer/contrôler l'activité de chacun de leurs agents, • évaluer les process de production à destination des bénéficiaires des prestations, • soutenir les agents dans leurs activités quotidiennes, • veiller à la réalisation des objectifs opérationnels, • informer leur direction des difficultés et des résultats de leur équipe, • recevoir les bénéficiaires, • instruire les dossiers.

- 27 Le tableau ci-dessous (3), inspiré des travaux de Bobillier Chaumon, présente la transposition des quatre dimensions de l'approche de l'acceptation située à l'espace de travail aménagé en open-space en reprenant, pour chacune d'elle, les thèmes abordés durant les entretiens collectifs. Une première analyse thématique des verbatim a été

réalisée pour chaque séance (Bardin, 2013), afin de les regrouper et de les formaliser selon les 4 dimensions constitutives de l'approche de l'acceptation située. Une seconde analyse, transversale, a permis d'évaluer, pour les mêmes thèmes, la stabilité ou les modifications des représentations initiales et/ou de l'activité.

Tableau 3 : Transposition des 4 dimensions de l'acceptation située à l'espace de travail.
Table 3: Transposition of the 4 dimensions of the acceptance approach to workspaces

Dimensions	Thèmes abordés
La dimension individuelle	Evaluation de l'impact de l'open-space sur l'activité des managers en termes d'augmentation ou de diminution d'efficacité de leurs actions.
La dimension organisationnelle	Analyse des incidences socio-organisationnelles en termes de facteurs favorisant ou au contraire freinant l'appropriation.
La dimension relationnelle	Analyse du repositionnement des managers dans leurs relations à leurs pairs, aux agents dont ils ont la responsabilité et à leur hiérarchie.
La dimension professionnelle et identitaire	Expression de la capacité des managers à faire reconnaître leur savoir-faire, à pouvoir exercer leurs activités et à les développer à l'échelle d'un métier.

4. Résultats

4.1. Un consensus des managers autour de l'identification des facteurs « empêchants » et une modification des perceptions au fil du temps

- 28 La première séance a permis d'identifier les éléments jugés comme étant « empêchants » dans le processus d'appropriation par les managers de proximité. Il nous semble important de préciser qu'un large consensus se dégage autour de l'identification de ces éléments.
- 29 Dès la deuxième séance, certains managers apportent une nuance sur le caractère empêchant des éléments identifiés lors de la première séance de travail en exprimant les marges de manœuvre générées par ces mêmes éléments. Ainsi, il apparaît que le temps et les échanges semblent avoir permis une modification de leur ressenti global sur chacune des dimensions explorées. Il est important de préciser que les nuances apportées par ces managers ne minimisent pas l'impact des freins identifiés, mais qu'elles attestent simplement d'une modification de perception sur l'évaluation globale de l'open-space et atténue l'intensité de son rejet par un phénomène de compensation des effets négatifs grâce à la création de marges de manœuvre utiles à l'activité dans un environnement contraint. Si cette modification de perception ne s'est pas opérée pour tous les managers du groupe, il est intéressant de noter que les 5 managers qui expérimentent ce changement dans leur perception sont toujours les mêmes, quelle que soit la dimension explorée. Le tableau 4 ci-dessous présente les éléments identifiés comme empêchants dans leur activité ainsi que les changements de perception qui se sont opérés entre les séances.

Tableau 4 : Facteurs « empêchants » dans l'activité et modification des perceptions.

Table 4: Impeding factors in the activity and modification of perception

Dimensions	Éléments identifiés comme « empêchants » dans leur activité	Changements dans leur perception et/ou activité
La dimension individuelle	<ul style="list-style-type: none"> – Une fragmentation subie de l'activité due aux interruptions incessantes – Un environnement très bruyant – Une exposition permanente aux regards – Une charge émotionnelle intense et une fatigue nerveuse importante – L'expression d'une colère face aux actions d'éducation mises en place par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> – Attention active ou passive portée aux conversations qui permet de recueillir des informations. – Diminution de l'auto-censure car comportement noyé dans la masse. – Court-circuitage du protocole hiérarchique pour récupérer des informations. – Contrôle des activités des subordonnés.
La dimension organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Une appropriation prescrite par l'organisation – Une injonction à l'autonomie – L'appropriation vue comme un mécanisme d'ajustement automatique 	<ul style="list-style-type: none"> – Création de marges de manœuvre propices à la réorganisation de l'activité.
La dimension relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> – Le délitement des solidarités – Un changement de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Management plus personnalisé. – Reconstruction d'un collectif.
La dimension professionnelle et identitaire	<ul style="list-style-type: none"> – La perte de sens – Un sentiment de déqualification 	<ul style="list-style-type: none"> – Réorganisation de l'activité. – Contournement des espaces à des fins professionnelles.

4.2. La dimension individuelle

Un environnement très bruyant

- 30 Les managers évoquent un niveau sonore difficilement supportable et incompatible avec leur besoin de concentration : « *Entre la porte des WC qui claque, les chaussures qui grincent, les appels téléphoniques et les conversations...* ». Néanmoins, lors de la deuxième séance, ces mêmes 5 managers reconnaissent que le fait de pouvoir directement interpeller un collègue sur une question urgente sans avoir à suivre la procédure hiérarchique habituelle leur permet d'accélérer l'instruction des dossiers et constitue à ce titre un facteur positif. De même, ces managers considèrent que le bruit est beaucoup plus tolérable à partir du moment où il est porteur d'informations « utiles », même si celles-ci ne servent pas directement le travail qu'ils sont en train d'effectuer. « *Certaines conversations sont intéressantes, car je grappille des infos sans avoir à bouger de mon siège* ». Enfin, ils expriment une tolérance plus grande au bruit lorsqu'il leur permet de moins se censurer eux-mêmes sur certains comportements : « *J'ose plus interrompre mon collègue dans le brouhaha général* ». Les 5 autres managers n'adhèrent pas à ces nuances apportées par leurs pairs au sein du groupe et réaffirment ne pas trouver d'élément susceptible de nuancer le rejet qu'ils ressentent envers l'open-space concernant le niveau sonore.

Une exposition permanente aux regards

- 31 De même, lors de la première séance, l'exposition permanente au regard de tous était vécue comme une perte d'intimité préjudiciable à la concentration ainsi qu'à la confidentialité. Le système panoptique de l'open-space et le sentiment d'accessibilité totale orientait leur comportement et impactait leur activité de manière négative : « *On n'a plus aucune intimité, je ne me sens pas chez moi, je ne peux pas travailler dans ces conditions-là* ». Cette remarque témoigne à la fois du lien que les managers établissent

entre l'intimité et le sentiment « d'être chez soi » et également du lien qu'ils font entre ce sentiment et le soutien que cela représente pour leur activité. Les managers expriment la fatigue nerveuse provoquée par l'autodiscipline physique et le contrôle émotionnel permanent qu'ils s'imposent. Comme pour le bruit, la deuxième séance a été pour certains managers l'occasion de nuancer les propos sur leur ressenti vis-à-vis de l'exposition permanente aux regards et des conséquences que cela entraîne sur leur activité. S'ils ne remettent pas en cause les conséquences très négatives que cela a sur leur activité, 3 managers soulignent que le système panoptique leur permet d'exercer un contrôle discret sur les activités de leurs subordonnés et reconnaissent par la même retirer un avantage managérial non négligeable. « Faut être honnête, ça nous permet aussi de voir qui fait quoi et comment le travail avance ». Il est intéressant de souligner que ce sont les mêmes managers qui rapportent que le bruit leur permet également de pouvoir profiter de certaines conversations pour recueillir des informations.

Une fragmentation subie de l'activité due aux interruptions incessantes

- 32 Les managers déplorent le fait qu'ils soient sans cesse interrompus dans leur activité et ils attribuent ces interruptions au fait qu'ils sont constamment visibles donc plus facilement accessibles : « *Les gens nous voient donc ils pensent qu'on est disponible* ». Cette injonction à l'accessibilité semblait être un des éléments les plus perturbateurs pour l'ensemble des managers car les interruptions qui en découlent les empêchent de se concentrer, or, l'instruction des dossiers dont ils ont la charge requiert un niveau de concentration élevé. Cette fragmentation de l'activité est dénoncée par tous les managers et semble constituer un frein important à l'appropriation de leur espace de travail. Les résultats ne montrent pas d'inflexion de leur ressenti sur ce point au cours des séances. Pour conclure sur la dimension individuelle, il apparaît que la charge cognitive et émotionnelle des managers soit alourdie par les contraintes inhérentes au nouvel aménagement spatial et que cette charge favorise le rejet de l'open-space. Cependant, nous avons vu qu'à partir de la deuxième séance de travail, certains managers parviennent à nuancer le poids de ces empêchements en expliquant qu'ils parviennent à retirer un avantage à certaines situations. Les verbatim témoignent également de la diminution de la charge émotionnelle entre la première et la deuxième séance.

4.3. La dimension organisationnelle (méta-personnelle)

Une appropriation prescrite par l'organisation

- 33 Les managers sont soumis à de multiples prescriptions externes, mais sont également producteurs de règles qu'ils s'imposent à eux-mêmes en réaction aux contacts sociaux permanents auxquels ils sont soumis (contrôle des postures physiques, du niveau sonore des échanges, autocensure des manifestations émotionnelles). Le poids de ces prescriptions semble également favoriser un rejet de l'open-space.

Une injonction à l'autonomie

- 34 L'autonomie peut être favorable à l'appropriation dans le sens où elle permet aux managers de profiter de marges de manœuvres. Nous pouvons supposer qu'en déléguant aux managers la responsabilité de trouver leurs propres solutions, la

Direction confirme le déni dans lequel elle est et justifie ainsi son manque de soutien aux managers : « C'est à vous de vous réguler ». Cette autonomie les laisse tout aussi déstabilisés, car elle est ressentie comme une injonction dans un cadre qui leur en laisse très peu. Selon la Direction, les managers doivent savoir prendre en charge les dysfonctionnements, les empêchements et les dépasser. D'un côté, les managers dénoncent un déficit de reconnaissance et de l'autre, la Direction les valorise comme étant des acteurs très importants pour faire accepter l'open-space aux agents dont ils ont la responsabilité. Il apparaît ici que la superposition conjointe des inconvénients d'une trop grande hétéronomie et d'une injonction à l'autonomie semble paralyser les managers qui dénoncent l'impasse dans laquelle cette situation les place.

- 35 Contrairement à ce qui s'est passé entre la première et la deuxième séance sur la dimension individuelle, nous n'avons pas observé d'évolution entre les ressentis des managers vis-à-vis de l'autonomie qui leur est laissée. Les différences de postures ont été immédiates entre les 5 managers qui déploraient le manque de volonté apparente de la part de l'institution à trouver des solutions à leurs difficultés et les 5 autres pour lesquels l'autonomie est une opportunité de regagner des marges de manœuvres qui leur permettraient de surmonter leurs difficultés grâce à l'élaboration de solutions personnelles adaptées à leurs besoins. L'expression émotionnelle est beaucoup plus forte chez les managers qui ressentent cette injonction à l'autonomie comme un refus de l'institution de les épauler que chez ceux qui y voient une opportunité de s'affranchir des prescriptions organisationnelles.

4.4. La dimension relationnelle (inter-personnelle)

Le délitement des solidarités

- 36 Les managers expriment tous l'effet destructeur de l'open-space sur les solidarités mises en place jusqu'à l'emménagement et confirment ainsi l'affirmation de Bobillier Chaumon (2016) selon laquelle l'introduction d'un nouvel outil de travail peut mettre à mal des formes de solidarités qui préexistaient au sein des collectifs de travail : « On va se hurler les uns sur les autres (...), on va se crêper le chignon ». Les managers dénoncent une « perte de spontanéité ». Ainsi, il semble que le partage obligé de l'espace a abouti à un délitement des relations dans le nouvel espace de travail qui est vécu par les agents comme une collection d'individus et non pas comme un collectif de travail : « On est toujours tous ensemble, mais on ne peut jamais se réunir vraiment ».
- 37 Les managers dénoncent également les dissensions au sein des équipes : « L'open-space crée des dissensions alors qu'on est censés se regrouper pour travailler ensemble ». Nous pouvons supposer que le délitement des solidarités provient également du fait que parmi les managers, les positions sont parfois très différentes sur la manière de gérer cette crise. Ainsi, nous voyons deux façons différentes de réagir : les managers essaient de « bricoler » des solutions pour pouvoir continuer à faire leur travail dans le respect de règles éthiques propres aux métiers du secteur socio-médical (5 sur 10), et ceux pour lesquels la solution doit venir de la Direction. Cette opposition de conception entraîne un conflit latent au sein du groupe des managers. Les managers qui réclament une action de la Direction regrettent que leurs collègues ne soient pas plus virulents, en considérant leur silence comme de la passivité. Cette différence de perception entre les managers provoque ainsi des tensions qui ne portent plus sur l'open-space en lui-

même, mais sur le positionnement des managers vis-à-vis de la responsabilité de chacun des acteurs dans l'élaboration de solutions.

La reconstruction d'un collectif au fil des séances

- 38 Si à l'occasion de la première séance de travail, les managers ont dénoncé la dislocation des solidarités, ils expriment dès la deuxième séance avoir pris conscience que la construction du collectif leur appartient et qu'il ne se décrète pas institutionnellement par une simple injonction de la part de la Direction qui y voit un prétexte pour ne pas assumer ses responsabilités : « Après notre groupe de réflexion, j'ai eu l'occasion d'échanger avec les managers du social, on s'est retrouvés dans le hall, on s'est entretenus une demi-heure et on avait des réflexions qui se rejoignaient ». Nous pouvons observer que des affinités se révèlent dans l'adversité grâce aux échanges dans les [2] groupes de travail : « Depuis qu'on fait ces séances, je me rends compte qu'on a tous les mêmes difficultés », « Ce groupe nous a fait beaucoup de bien, car on a pu enfin dire ce qu'on pense, mais surtout se rendre compte que nous aussi pouvions changer les choses sans attendre que la direction le fasse », et qu'entre chaque séance, les managers poursuivent leurs élaborations et échanges. Nous constatons encore une fois que le temps qui s'est écoulé entre les différentes séances a permis aux managers de diminuer leur charge émotionnelle et d'envisager d'autres manières de faire grâce aux échanges au sein du collectif. La force du collectif en tant que ressource est ainsi explicitement reconnue par les managers. À ce titre, nous avancerons que l'open-space fournit un alibi à la revitalisation des pratiques en permettant que s'ouvre le débat sur les pratiques individuelles et collectives.
- 39 Ainsi, nous pouvons relever que l'existence d'un espace social au sein duquel les difficultés pouvaient être partagées a permis des élaborations capables d'atténuer le poids des contraintes et la rigidité des défenses individuelles et collectives. Le collectif apparaît être un facteur favorable au processus d'appropriation, car il a permis de renforcer le sentiment de maîtrise des managers sur leur environnement. Ces résultats attestent du caractère dynamique du processus d'appropriation dans le sens où une situation d'abord vécue comme ayant un impact négatif sur les relations interpersonnelles s'est transformée en situation ressource pour les managers à partir du moment où ils ont pu mesurer les bénéfices du collectif.

4.5. La dimension professionnelle et identitaire (transpersonnelle)

La perte de sens et de l'éthique

- 40 Tous les managers expriment ressentir une perte de sens dans la réalisation de leur activité : « Travailler comme ça, ça n'a aucun sens ». Ils déclarent vivre l'open-space comme une remise en cause des fondamentaux du travail médico-social : « Y'a quand même un secret médical qui n'est pas du tout respecté donc le médecin passe son coup de fil (...) avec autour des gens qui n'ont pas à entendre cette conversation-là », « Comment je fais quand j'ai une dame qui me dit qu'elle doit se prostituer pour pouvoir faire manger ses enfants et que tout le monde entend ? ». Les managers indiquent également développer un sentiment de maltraitance vis-à-vis des usagers et cette situation semble nourrir le sentiment de perte de sens : « Moi j'en peux plus de traiter les gens comme ça ». Le manque de confidentialité dans le traitement des dossiers et dans la gestion des équipes semble être ce qui pose le plus de problèmes aux

managers. En effet, le cœur du métier médico-social est constitué de valeurs déontologiques fortes liées au respect de la confidentialité des données et pour les managers, l'impossibilité de pouvoir échanger de manière confidentielle constitue pour eux une remise en cause flagrante et inacceptable de leur identité. Ainsi, la structure même de l'open-space est dénoncée comme la source d'une souffrance éthique.

Un sentiment de déqualification

- 41 Les managers dénoncent également les difficultés qu'ils ont à assurer leurs fonctions de managers : « Je ne peux plus recadrer un agent », « Nos réunions de service on les fait à l'arrache...debout... et on les abrège pour ne pas gêner le voisin », « Je ne peux plus gérer les micro-conflits parce que je n'ai accès à aucune salle et donc ça dégénère », « J'ai donné l'info à la cantonade donc j'ai le sentiment de bricoler sur le plan managérial ». Ainsi, ils ne se reconnaissent plus dans le travail qu'ils effectuent : « Moi je ne peux plus travailler comme ça ». Ce renoncement au travail bien fait semble avoir un coût psychique très lourd, vécu comme une amputation de leur pouvoir d'agir. Bobillier Chaumon (2016) dénonce une forme de négation de l'identité métier. Ainsi, l'impossibilité d'assurer leurs responsabilités de managers provoque chez eux un sentiment de déqualification si fort qu'ils vont jusqu'à remettre leur engagement en tant que manager en cause.
- 42 Les conséquences de la perte de sens et du sentiment de déqualification semblent être vécues de manière aussi douloureuse par tous les membres du groupe. Cependant, il semble que ces questions constituent, soit des moteurs puissants à l'action, soit révèlent au contraire l'impuissance dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, 5 managers refusent de se soumettre aux prescriptions organisationnelles et de se laisser paralyser par les empêchements qui en découlent et expriment leur volonté d'affirmer leur résistance alors que les 5 autres attendent que l'institution trouve une solution à leurs difficultés.
- 43 Il est intéressant de préciser que dès la deuxième séance, le niveau émotionnel des premiers a diminué et que parallèlement, leurs maux sont ressentis de manière moins invalidante. La connaissance de leur métier, les valeurs qui y sont attachées et la volonté de les faire respecter même dans un univers très contraint semblent leur donner l'énergie de trouver des solutions pour pouvoir continuer à travailler dans des conditions éthiques acceptables pour eux et pour les bénéficiaires. *A contrario*, d'autres managers expriment leur impuissance à surmonter leurs difficultés ou revendiquent leur refus de se substituer à l'institution qui, selon eux, doit leur fournir des solutions immédiatement opérationnelles et adaptées à toutes les configurations. Comme sur les dimensions précédentes, les managers qui élaborent de nouvelles stratégies sont les mêmes que ceux qui expriment avoir pu tirer des bénéfices de certaines situations empêchantes.

4.6. Les stratégies d'appropriation déployées par les managers

La réorganisation de l'activité

- 44 Malgré les difficultés éprouvées, les managers expriment une volonté de s'adapter : « On a fait preuve d'adaptation et on a déployé des moyens pour supporter tout ça ». Cette volonté de trouver des solutions pour pouvoir travailler les mène à réorganiser

leur activité : « Maintenant, au lieu de téléphoner à mon bureau, je prends RDV avec la DRH dans l'autre bâtiment, je vois la personne en face, c'est plus confidentiel pour parler de la situation délicate d'un agent et je profite du trajet pour passer mes coups de fil confidentiels », « On change nos amplitudes horaires de travail pour mieux travailler : plus tôt le matin, huit heures moins vingt et le soir après 18 h ». Les managers expriment cette réorganisation de manière plus ou moins positive selon les conséquences que cela a sur leur activité. La réorganisation est ici perçue comme une manière de réintroduire du sens et donc d'abaisser le niveau de dissonance ressentie. Cependant, le bénéfice n'apparaît pas de manière aussi évidente à tous les managers, en effet, si 5 d'entre eux vivent cette réorganisation de leur activité comme un pis-aller leur permettant de survivre psychologiquement, les 5 autres paraissent en tirer de réels bénéfices : « Même si ça me faisait perdre beaucoup de temps au début, le fait de me déplacer me permet de régler plusieurs problèmes à la fois et franchement, c'est très positif », d'autres encore ne souhaitent pas réorganiser leur activité jugeant que c'est à l'organisation de trouver des solutions et pas à eux de « bricoler ». Ainsi, c'est dans l'usage, en situation, que les bénéfices apparaissent à plusieurs managers. En déclarant utiliser les temps et l'espace des trajets entre les bâtiments pour réaliser des activités qui demandent une certaine confidentialité : « On profite du trajet pour aller dans un autre bâtiment pour faire notre pause et fumer. On prend des RDV ailleurs pour être discrets sur les dossiers et ça nous sort du bruit et on en profite aussi pour faire la pause », ils étendent leur espace de travail d'une manière à la fois symbolique et physique en incluant dans leur propre espace de travail, celui des trajets entre les bâtiments. Nous pouvons supposer que ce mécanisme répond au double objectif de reconquête de la maîtrise de leurs activités et de la reconquête d'un territoire de travail. Il semble que cette réorganisation constitue à la fois une façon de contourner les empêchements ressentis et une manière de développer leur activité. Il nous semble possible de considérer ce développement comme un indicateur d'appropriation. Le tableau 5 ci-dessous retrace le processus de l'instruction des dossiers par séquence. Ici l'unité de séquence correspond au temps de réalisation d'une tâche spécifique. Cette tentative de modélisation du séquençage d'activité a pour objectif de rendre lisibles les transformations de l'activité « instruction des dossiers » dans des configurations spatiales différentes et de voir comment s'est opéré le développement de cette activité.

Tableau 5 : Schématisation de la procédure d'instruction des dossiers.

Table 5: Diagram of the file processing procedure

Séquençage	Configuration 1 Instruction des dossiers en bureaux fermés	Configuration 2 Instruction des dossiers en open-space avant la réorganisation des activités	Configuration 3 Instruction des dossiers en open-space après la réorganisation des activités
Etape 1	<ul style="list-style-type: none"> Etude du dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Etude du dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Etude du dossier Prise de RDV bénéficiaire pour appel et avec DRH pour entretien en face-à-face
Etape 2	<ul style="list-style-type: none"> Appel au bénéficiaire Retour sur le dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Appel au bénéficiaire dans les escaliers Appels pour les autres dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> Déplacement dans le bâtiment de la RH et appel au bénéficiaire sur le chemin
Etape 3	<ul style="list-style-type: none"> Appels aux autres services pour ce même dossier Clôture du dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur le dossier Appels aux autres services pour ce même dossier Appels concernant d'autres tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur le dossier et clôture (= contraction du temps de traitement du dossier/configuration 2, sentiment de restauration d'un sens à leur travail)
Etape 4		<ul style="list-style-type: none"> Retour sur dossier et clôture du dossier (= augmentation du nombre d'étapes/configuration 1 et travail jugé comme étant de moins bonne qualité par les managers) 	

- 45 Les managers expriment le fait qu'ils ne souhaitent pas forcément revenir en bureaux fermés à partir du moment où ils trouvent un gain d'efficacité en termes de qualité de la relation grâce à la reconfiguration spatiale et temporelle de leur activité. Cette reconfiguration reste cependant difficilement accessible à certains managers. En effet, 3 managers expriment leurs difficultés à pouvoir se concentrer sur plusieurs dossiers en même temps sans perdre de l'information. Ils utilisent à cet égard le terme de « dispersion » qui engendre de la fatigue nerveuse. Nous pouvons en déduire que la capacité cognitive à mener plusieurs tâches de natures différentes de front sans perdre en efficacité et le goût qu'ils manifestent pour la réalisation de ces tâches semblent impacter de manière très sensible la perception qu'ils ont de la reconfiguration de leur activité.
- 46 L'analyse du séquençage de l'instruction des dossiers montre clairement qu'une phase de déstabilisation précède la phase de reconstruction de l'activité. Il semble que la temporalité dans laquelle s'inscrit cette reconfiguration de l'activité ait un impact important sur les essais opérés par les managers pour parvenir à une configuration qui les satisfasse. Le fait d'avoir gagné du temps sur le traitement des dossiers et d'avoir le sentiment d'avoir instauré une relation de meilleure qualité avec leurs collègues et les bénéficiaires peut être qualifié de « développement » à partir du moment où, de leur propre aveu, cette réorganisation leur permet d'être plus efficaces que lorsqu'ils menaient cette même activité dans des bureaux fermés. Ainsi, dans ce cas, le caractère développemental de l'appropriation est bien présent et nous permet de parler d'appropriation médiatisée par l'activité.

Le détournement des espaces à des fins professionnelles

- 47 De même, les contraintes imposées par le respect des règles éthiques du métier amènent les agents à détourner les fonctions initiales des espaces (toilettes, escalier,

ascenseur) pour les adapter à leurs activités de manager : « On investit des espaces sans trop savoir », « Pour les évaluations du personnel, c'est pareil, on n'a pas de salle. On a la consigne de faire ça dans des lieux adaptés, ben il n'y en a pas alors on va faire ça aux toilettes. On met une pancarte sur les WC et de telle heure à telle heure parce qu'on reçoit les gens là et voilà », « Je vais passer mes coups de fil professionnels et personnels dans l'escalier ou dans le parking », « Je profite des trajets dans l'ascenseur pour régler les conflits ». Fischer (2011, p. 203) qualifie ces espaces investis de manière officieuse d'espaces « interstitiels » ou de repli. L'investissement de ces espaces choisis par les agents et non pas désignés par la Direction constituerait une échappatoire pour les agents et une manière clandestine de s'approprier les lieux. La psychodynamique a également révélé l'utilisation des lieux comme instances de défense. Il est d'ailleurs intéressant de constater que lorsque la Direction tente d'officialiser ces lieux, les agents s'en détournent aussitôt. Nous pouvons donc supposer que c'est justement le caractère officieux et clandestin de ces investissements qui les rendent intéressants et signifiants pour les agents : une interprétation provocatrice pourrait nous amener à déduire de ces observations que l'appropriation des agents ne peut se construire que dans une forme d'adversité. Nous avons bien conscience des limites d'une telle hypothèse. En effet, les organisations pourraient s'en saisir pour légitimer le fait de ne pas tenir compte des usages des agents dans l'objectif de pouvoir, d'une certaine manière, se targuer de pouvoir leur offrir une opportunité de développement.

4.7. L'exploitation des résultats par les managers de proximité

- 48 La séance 3 a permis à l'ensemble des managers de reconnaître l'impact bénéfique de la dispute professionnelle qui a pu avoir lieu grâce aux échanges au sein du groupe de travail. Si seulement 5 des 10 managers ont réussi à élaborer des stratégies visant à pouvoir faire leur travail dans des conditions éthiques acceptables, il n'en reste pas moins que les bénéfices inhérents à la dispute professionnelle ont rejailli sur tous les managers composant le groupe. En effet, les 5 managers n'ayant pas réussi à trouver de solution satisfaisante pour améliorer les conditions de réalisation de leur activité ont reconnu que l'espace d'échange permis par le groupe de travail constituait une ressource qu'ils souhaitent voir se pérenniser afin de l'étendre à d'autres problématiques professionnelles.
- 49 Les résultats de cette intervention ont fait l'objet d'une restitution finale aux 6 directeurs stratégiques dont dépendaient directement les managers de proximité. À l'issue de la présentation des résultats, 2 de ces 6 directeurs stratégiques réfutaient nos résultats malgré un solide étayage méthodologique et souhaitent marquer la fin de notre intervention par la formalisation d'une charte de bon usage de l'open-space. Cette posture s'inscrivait dans la continuité de celle que ces deux directeurs avaient adoptée pendant toute l'intervention et consistait à relativiser voire à nier les conséquences psychosociales et organisationnelles de l'aménagement de l'espace de travail en open-space réduisant ainsi la question de l'appropriation de l'open-space à une question de compétences. Les 4 autres directeurs considéraient ces résultats comme une opportunité de questionner la responsabilité de la collectivité. Ces derniers ont été très attentifs à la dynamique amorcée au sein du groupe de réflexion et aux effets du collectif sur leur activité. Ils y ont vu un espace propice à une dispute professionnelle féconde et ont souhaité pérenniser le groupe de réflexion en lui attribuant formellement une dimension institutionnelle.

5. Discussion

- 50 L'objectif de cet article était de montrer l'intérêt de la transposition de l'approche de l'acceptation située pour tenter de comprendre le processus d'appropriation des espaces de travail aménagés en open-spaces au sein d'une collectivité territoriale. Dans un premier temps, nous présenterons la pertinence de cette transposition aux espaces de travail et nous ferons des propositions d'enrichissement de l'approche de l'acceptation située, puis dans un second temps, nous montrerons ses limites.

5.1. Les apports de la transposition de l'acceptation située aux espaces de travail

- 51 Les résultats présentés ci-dessus semblent attester de l'intérêt de la transposition de l'approche de l'acceptation située à l'espace de travail. D'une part, nous avons constaté le rôle central de l'activité dans le processus d'une appropriation construite en contexte. Les résultats corroborent l'affirmation de Bobillier Chaumon selon laquelle l'acceptation du dispositif se fait dans et par son usage. En effet, il apparaît que pour les managers ayant manifesté leur volonté d'être proactifs dans la résolution de leurs difficultés, les stratégies centrées sur leur activité (réorganisation des activités et détournements des espaces) leur permettent de retrouver des conditions de travail compatibles avec leur éthique, ce qui a une incidence positive sur leur niveau d'acceptation de l'open-space et favorise ainsi son appropriation. Ainsi, l'approche de l'acceptation située qui insiste sur le rôle de l'activité en contexte complète de manière très intéressante la théorie de personnalisation de Fischer pour mieux nous éclairer sur le mécanisme d'appropriation des espaces de travail.
- 52 D'autre part, l'appropriation est apparue comme un processus dynamique de transformations et d'ajustements. Comme nous l'avons souligné, l'impact négatif des conséquences de l'open-space sur leurs activités menait les managers à le rejeter et constituait, de fait, un facteur défavorable à l'appropriation de leur nouvel espace de travail. Cependant, si certaines conséquences liées l'open-space, ont, dans un premier temps, été ressenties de manière très négative par les managers, elles ont pu, dans un second temps, faire l'objet d'une évaluation plus nuancée par l'intermédiaire des échanges au sein du groupe. En effet, les managers, poussés par la volonté de se créer un environnement spatial et organisationnel capables de leur permettre de faire leur travail correctement ont transformé certaines contraintes en de véritables ressources lorsque les marges de manœuvre dont ils disposaient le permettaient. Ce constat nous amène à formuler deux remarques. Tout d'abord, ces résultats semblent corroborer l'approche de l'acceptation située comme une approche qui rend compte des transformations et des ajustements opérés de manière volontaire ou contrainte par les managers pour rendre l'espace de travail adapté à leurs usages. Ils montrent également que les empêchements qui pèsent sur l'activité agissent comme le moteur de ces transformations en poussant certains managers à élaborer des stratégies de contournement afin de pouvoir, malgré tout, faire leur travail dans des conditions éthiques acceptables pour eux. Nous pouvons avancer que les stratégies de réorganisation des activités et le détournement des espaces semblent avoir eu, pour ce groupe, une incidence positive sur le niveau d'acceptation de l'open-space, tout du

moins, en avoir atténué le rejet. En effet, certains agents déclarent prendre conscience que l'open-space les a poussés à transformer leur activité et que cette transformation s'avère, dans certains cas, bénéfique à leur activité. *A contrario*, les agents exprimant ne pas trouver de solutions pour faire leur travail correctement restent dans la plainte sans pouvoir la surmonter et disent ressentir des maux de plus en plus invalidants.

5.2. Un élargissement de l'approche de l'acceptation située appliqué à l'open-space

- 53 À notre sens, trois aspects de l'étude méritent d'être repris.
- 54 *Le premier permet de compléter la dimension relationnelle de Bobillier Chaumon* dans le sens où les initiatives individuelles (marquage territorial, réorganisation des activités, détournement des espaces) impactent les activités de l'ensemble des agents ainsi que la physionomie générale des plateaux (connivence pour partage des espaces clandestins, impact de la réorganisation des activités sur le collectif). De même, les ajustements individuels présentés et discutés collectivement au sein des groupes de réflexion ont permis des ajustements collectifs grâce à la mise en débat des pratiques que chaque manager avait construites en contexte dans le cadre de sa propre activité. Ainsi, la perte de sens a pu en partie être compensée par une recréation collective des usages individuels et collectifs de l'open-space.
- 55 *Le second insiste sur l'importance de la temporalité dans le processus d'appropriation.* Bobillier Chaumon (2016) avait déjà souligné son caractère dynamique en insistant sur l'importance des à-coups inhérents au processus d'acceptation des nouvelles technologies par ses utilisateurs. En ce sens, les transformations s'inscrivent dans une temporalité et ce qui est valable à un moment donné, dans un contexte particulier, peut ne plus l'être à un autre moment. Ainsi, un facteur ne peut pas être intrinsèquement et définitivement considéré comme un frein ou un facteur favorisant l'appropriation uniquement en fonction du contexte d'usage. La question de la temporalité n'étant pas investiguée en tant que telle par Bobillier Chaumon (2013, 2016) dans son approche, il nous semble donc intéressant, au regard des résultats obtenus de réhabiliter l'importance de la temporalité dans le processus d'appropriation en tant que facteur impactant de manière transversale les 4 dimensions de l'acceptation située. C'est la raison pour laquelle nous proposons d'en faire une méta-dimension.
- 56 *Le troisième reprend la notion de boucles de rétroaction* identifiées par Bobillier Chaumon (2013). Les résultats de cette étude montrent que cette boucle de rétroaction adaptée à l'appropriation de l'espace de travail – et que nous pouvons appeler *boucles d'influences* – ne se réduit pas à opérer un pont entre la phase d'appropriation de l'open-space par ses occupants et la phase de conception, mais s'étend également aux interactions et aux influences opérées au sein de chacune des dimensions dans ses relations avec les autres dans un mouvement d'ajustements et d'enrichissements mutuels. À notre sens, le premier point de départ de ces boucles est constitué au sein de la dimension organisationnelle qui fournit des marges de manœuvre dont se saisissent certains managers pour nourrir les transformations opérées à l'intérieur des 3 autres dimensions. Puis, dans un second temps, les transformations opérées au sein de la dimension professionnelle irriguent à leur tour les 3 autres dimensions dans un jeu d'influences mutuelles et asynchrones. La figure 1 schématise l'influence transversale de la temporalité sur les 4 autres dimensions au travers des ajustements opérés par les

managers à l'intérieur de chaque dimension ainsi que les boucles d'influence entre les différentes dimensions dans le continuum vers l'appropriation pour chacune des dimensions. Si ces oscillations attestent du caractère non-linéaire de ce processus déjà souligné par Bobillier Chaumon (2013, 2016), elles témoignent également de son inscription dans une temporalité qui échappe en partie aux managers.

Figure 1 : Rôle de la temporalité et des boucles d'influence dans le continuum vers l'appropriation.
Figure 1: Role of temporality and loops of influence in the continuum towards appropriation [1]

- 57 En conclusion, nous pouvons soutenir qu'avec cette étude, la transposition de l'approche de l'acceptation située aux espaces de travail aménagés en open-space fournit une opportunité d'élargir l'approche initiale de l'acceptation située par la mise en évidence d'une méta-dimension temporelle et de boucles d'influences réciproques entre les différentes dimensions.

5.3. Les limites de la transposition de l'acceptation située à l'espace de travail

- 58 L'open-space serait-il un dispositif plus sensible aux variations interindividuelles que les nouvelles technologies ? Si nous considérons l'appropriation sous l'angle du développement des ressources personnelles et collectives, il nous paraît raisonnable de supposer que les managers qui ont réussi à élaborer des stratégies pour contourner ou compenser leurs empêchements semblent s'être appropriés l'open-space. Cependant, d'autres ont plutôt exprimé avoir « fait avec » en limitant les conséquences négatives sur leur activité et sur leur fatigue nerveuse. Contrairement à son application aux nouvelles technologies, l'approche de l'acceptation située transposée aux espaces de travail laisse apparaître une variabilité interindividuelle forte. À notre sens, cette question mériterait d'être explorée sur une population plus large afin de vérifier

l'existence d'autres facteurs qui entravent le processus d'appropriation en plus de ceux repérés dans cette étude (perméabilité organisationnelle et flexibilité du dispositif). Ces variations interindividuelles pourraient partiellement expliquer le caractère plus « accidenté » du continuum entre le rejet, l'adaptation et l'appropriation des espaces de travail comparé à celui modélisé par Bobillier Chaumon (2016). Il nous semble important de préciser que les managers qui n'ont pas expérimenté le développement de leur activité grâce à des stratégies individuelles ou collectives revendiquent qu'il ne s'agit pas une question de compétences, mais bien d'un refus délibéré de se substituer à l'organisation à qui appartient, selon eux, la responsabilité de trouver une solution à leurs empêchements : « *C'est pas à moi d'essayer de régler les problèmes, c'est leur boulot de nous trouver des solutions* ». Cette nuance entre la volonté et la capacité à trouver des solutions adaptées à leur activité nous semble importante dans le sens où elle permet de bien différencier ce qui est du domaine des ressources et des capacités individuelles de ce qui est du domaine du refus de s'engager dans un processus de changement.

- 59 Si dans les approches qui défendent le conflit comme point de départ de l'action (Poizat & Goudeaux, 2014), l'environnement le plus contraignant offre toujours des possibilités d'action, l'open-space est, par sa nature, très peu malléable, ce qui nous amène à ne pas pouvoir considérer l'open-space comme un objet de travail comme les autres. En effet, la flexibilité très marginale de l'open-space et les rigidités culturelles fortes de la collectivité remettent en question la pertinence d'un tel postulat. Il en résulte que l'open-space reste très peu ouvert au dialogue avec l'activité de ses usagers, ce qui pourrait expliquer que même les stratégies tournées vers l'activité n'aient pas permis à tous les managers de s'être appropriés leur espace de travail. Ainsi, si l'organisation doit être suffisamment *capacitante* (Falzon, 2013) pour permettre la réalisation de transformations qui répondent aux besoins des usagers de l'espace pour façonner l'espace « à leur main », il nous semble que cette condition est nécessaire, mais pas suffisante, encore faut-il que le dispositif soit, lui aussi suffisamment flexible pour être transformé par les acteurs. Ceci est donc une limite importante à la transposition d'un tel modèle à l'espace de travail. L'open-space n'est pas comparable aux outils technologiques dont s'est inspiré Bobillier Chaumon pour élaborer son approche de l'acceptation située. L'espace de travail dont il est question ici n'a, semble-t-il, pas été conçu à des fins de rationalisation de process, mais dans un souci purement économique et esthétique sans référence aux activités qui s'y déroulent. De fait, cette conception *ex nihilo* qui ne tient pas compte des usages le condamne à une inadéquation prévisible de l'aménagement aux activités des managers.

6. Conclusion et perspectives

- 60 Cette étude a permis de montrer l'intérêt d'une transposition de l'approche de l'acceptation située aux espaces de travail afin d'essayer de comprendre le processus d'appropriation de l'open-space par ses usagers au sein d'une collectivité territoriale. Les résultats ont montré au travers des 4 dimensions étudiées que ce processus est fortement contextualisé et qu'il obéit à une *temporalité* particulière. En soulignant l'importance du contexte dans l'appréciation subjective de l'espace de travail par ses usagers, les résultats soulignent que le débat qui oppose habituellement les détracteurs et les défenseurs de l'open-space n'a pas de légitimité universelle à partir du moment où il est entendu que ce n'est pas la structure spatiale de l'open-space qui est

intrinsèquement bonne ou mauvaise, favorable ou défavorable, mais que son appropriation dépend fortement des activités qui s'y déroulent. En outre, cette étude confirme la nécessité d'une concertation entre les concepteurs et les usagers des espaces de travail afin d'éviter les conflits d'usages ainsi que les surcoûts liés aux modifications opérées *a posteriori* sur les structures architecturales. Il semble donc que l'approche de l'acceptation située puisse être un outil méthodologique mobilisable à la fois par les concepteurs d'espaces, les directions d'entreprises et les usagers pour favoriser l'appropriation des espaces de travail.

- 61 Par ailleurs, il nous semble que les résultats de cette étude exploratoire offrent des perspectives d'approfondissements intéressants sur la question de la temporalité. En effet, l'élargissement de l'approche de Bobillier Chaumon à la question de la temporalité n'a de valeur que sur l'échantillon étudié ici et il nous semble essentiel d'investiguer le rôle de la temporalité sur un échantillon plus large et composé de managers issus d'autres directions afin de pouvoir mener une étude comparative. Ceci permettrait de valider le rôle de la temporalité de manière plus assertive. Enfin, il nous semble que la question de la variation interindividuelle aux stimuli de l'espace de travail mériterait également d'être approfondie sur un échantillon plus large. En effet, les changements opérés sur l'activité ne concernent que 5 des 10 managers participant aux entretiens collectifs alors qu'ils sont soumis aux mêmes stimuli organisationnels et sont contraints de manière équivalente par leur environnement spatial. Cette remarque nous amène à nous interroger sur la tolérance interindividuelle à ces stimuli et sur les ressources personnelles existantes (ou pas) et mobilisées (ou pas) devant les empêchements. Ceci réintroduit, de facto, la question des compétences personnelles dans la capacité des managers à surmonter les difficultés qui impactent leur activité.

BIBLIOGRAPHIE

- Altman, I. (1977). Privacy regulation: culturally universal or culturally specific? *Journal of social issues*, 33(3), 66-84.
- Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 191-206). Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bernoux, P. (1979). La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail. *Sociologie du travail*, 21(1), 76-90.
- Bernoux, P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Octarès.
- Bernstein, E.S., & Turban, S. (2018). The impact of the "open" workplace on human collaboration. *Philosophical transactions of the royal society*, 2018(373), 1-8. <http://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Bobillier Chaumon, M.E. (2013). *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies de l'activité : Questions et perspectives pour la psychologie du travail*. [HDR en Psychologie du travail,

- École doctorale Sciences de l'Homme, du Politique, et du Territoire, Université Lyon 2]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01559686>
- 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.
- Boutaric, F. (2010). L'appropriation de la méthode de l'évaluation des risques sanitaires en France. *Ecologie & politique*, 40, 117-135. <https://doi.org/10.3917/ecopo.040.0117>
- Carpentier, L. (2020, 1^{er} mai). Haro sur les open-spaces, ruée sur le Plexiglas... le bureau à l'heure du Covid-19. *Journal Le Monde*. <https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2020/05/01/materiaux-teletravail-espaces-modulables-le-bureau-a-l-heure-du-covid-19>
- Castillo, O., Matta, N., & Ermine, J.L. (2004). *Une méthode pour l'appropriation de savoir-faire, capitalisé avec MASK*. Extraction et gestion des connaissances, 4^e journées, Clermont-Ferrand, France, pp. 1-15.
- Chemin, A. (2012, 18 octobre). Dans la cage de l'open-space. *Journal Le Monde*. <https://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-openspace>
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open-space : le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, 58(1), 57-79. <https://doi.org/10.4000/sdt.308>
- Clot, Y. (2007). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses Universitaires de France.
- Dassetto, F., & Rémy, J. (2017). La question de l'espace en sociologie. In J. Rémy (Ed.), *L'espace, un objet central de la sociologie* (pp. 145-155). Erès.
- Denis, M. (2016). *Petit traité de l'espace. Un parcours disciplinaire*. Mardaga.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.
- Des Isnards A., & Zuber T. (2008). *L'open space m'a tuer*. Hachette Littérature.
- Dorival, C. (2012). Open-Space : l'enfer, c'est les autres ? *Alternatives Économiques*, 318, 32-34.
- Falzon, P. (2013), *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France.
- Fischer, G.N. (1997). *Psychologie des espaces de travail*. Armand Colin.
- Fischer, G.N. (2011). *Psychologie sociale de l'environnement*. Dunod, 2^e édition.
- Frémont, A. (1974). Recherches sur l'espace vécu. *L'espace géographique*, 3(3), 231-238. <https://doi.org/10.3406/spgeo.1974.1491>
- Heddad, N. (2016). *L'espace de l'activité, de l'analyse à la conception* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01591485>
- Heddad, N. (2017). L'espace de l'activité : Une construction conjointe de l'activité et de l'espace. *Le Travail Humain*, 2(80), 207-233. <https://doi.org/10.3917/th.802.0208>
- Iribarne, A. (2012). *Performance au travail, et si tout commençait par les bureaux ?* Italiques.
- Labardin, P. (2011). *L'espace, un outil de contrôle ? : Le cas Pont-à-Mousson*. Congrès de l'AIMS, Nantes, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00635242/document>
- Lautier, F. (1999). *Ergotropiques, sur les espaces des lieux de travail*. Octarès.
- Lussault, M. (2007). *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain*. Seuil.

- Martin, C. (2004). L'ergonomie dans les projets architecturaux. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie*, (pp. 421-435). Presses Universitaires de France.
- Mbang, C.E. (2012). *L'appropriation d'outils technologiques par les acteurs : le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00807270>
- Monjaret, A. (1996). Être bien dans son bureau : jalons pour une réflexion sur les formes d'appropriation de l'espace. *Ethnologie française*, 26(1), 129-139.
- Monjaret, A. (2002). Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail. *Communication et organisation*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2645>
- Moser, G. (2009). *Psychologie environnementale*. De Boeck.
- Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un territoire ? *Vie sociale*, 2, 23-32.
- Pascal, A., & Thomas, C. (2008). Penser l'appropriation d'une solution TIC dès la conception : une méthodologie de co-conception orientée usage. In M. Benedetto-Meyer, & R. Chevallet (Eds), *Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : Quelles démarches, quelles méthodes ?* (pp. 42-74). ANACT.
- Pélegrin-Genel, E. (2016). *Comment (se) sauver (de) l'open-space, décrypter les espaces de travail*. Parenthèses éditions.
- Poizat, G., & Goudeaux, A. (2014). Appropriation et individuation : un nouveau modèle pour penser l'éducation et la formation ? *TransFormations*, 12, 13-38.
- Proulx, S. (2002). Trajectoires d'usages des technologies de la communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société de savoir. *Annales des télécommunications*, 57(3-4), 180-189.
- Rioux, L., Le Roy, J., Rubens, L., & Le Conte, J. (2013). *Le confort au travail*. Presses de l'Université de Laval.
- Serfaty-Gazon, P. (2003). *Les territoires de l'intimité*. Colin.
- Simonet, G. (2010). Le concept d'adaptation : polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques. *Natures, Sciences, Sociétés*, 17(4), 392-401. <https://doi.org/10.1051/nss/2009061>
- Sundstrom, E. (1986), *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge University Press.
- Trinqucoste, J.F., & Bidan, M. (2011). Regards croisés sur le processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication. *Management et Avenir*, 5(45), 75-178.
- Varela, F. (1989). *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*. Seuil.

RÉSUMÉS

Cet article se propose d'utiliser l'approche de l'acceptation située (Bobillier Chaumon, 2016) issue de la clinique des usages pour tenter de comprendre le processus d'appropriation des espaces de travail. Initialement élaborée pour expliquer le processus d'acceptation des nouvelles technologies par les utilisateurs dans un environnement professionnel, cette approche est ici transposée à l'appropriation d'espaces de travail aménagés en open-space. L'étude exploratoire présentée repose sur 3 entretiens collectifs menés auprès d'un groupe de 10 managers de

proximité au sein d'une grande collectivité territoriale. L'analyse des 4 dimensions constitutives de cette approche souligne que le processus d'appropriation des open-spaces est un processus multidimensionnel, dynamique, différencié et fortement contextualisé. Les résultats montrent également l'importance de la médiation de l'activité dans ce processus. Enfin, s'ils légitiment la co-construction en amont des projets d'aménagement des espaces de travail entre leurs concepteurs et leurs utilisateurs, ils présentent également les limites de la transposition de l'approche choisie à d'autres dispositifs que ceux pour laquelle elle a initialement été mobilisée.

The aim of this paper is to use the situated acceptance approach from clinical usage (Bobillier Chaumon, 2016) to try to understand the workspace appropriation process. Initially developed to explain the process of new technology acceptance by users in a professional environment, this approach is here transposed to the appropriation of workspaces converted into open-plan spaces. The exploratory study presented in the article is based on 3 collective interviews conducted with a group of 10 local managers from a large regional authority. The analysis of the 4 constitutive dimensions of this approach questions normative conceptions of workspace appropriation by showing that the process of appropriating open spaces is multidimensional, dynamic, differentiated and highly contextualized. The results also show the importance of activity mediation in this process. Finally, while they legitimize the upstream co-construction of workspace development projects by their designers and their users, they also demonstrate the limits of the transposition of the chosen approach to devices other than those for which it was initially mobilized.

INDEX

Mots-clés : open-space, acceptation située, appropriation, clinique des usages, collectivité territoriale

Keywords : open-space, situated acceptance, appropriation, clinical usage, territorial community

AUTEURS

NATHALIE TRISSE

nathalie.trisse@laposte.net

CHRISTINE LAGABRIELLE

Laboratoire LPS-DE (EA 1697), Université de Toulouse Jean-Jaurès, 5 allée Antonio Machado,
31058 Toulouse Cedex 9 - marie.christine-lagabrielle@univ-tlse2.fr