



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)**



**FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES
(FLASH)**

**INSTITUT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
(IPSE)**

Option : Psychologie des Organisations et de la Vie Sociale

MEMOIRE de MAITRISE

**INFLUENCE DE L'ESPACE DE
TRAVAIL SUR LE RENDEMENT DES
SALARIES : CAS D'AFRICARICE**

Présenté et soutenu par :

HOUNZANGBE Freutas Akim

Sous la direction de :

Dr Ferdinand BOTON

Promotion : 2014-2015

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

A ma grande mère feu El Hadja Aissatou ABOUBAKAR celle qui a supporté mes caprices durant toutes ces longues années de mon éducation et qui m'a traité comme son propre fils mais qui n'a pas eu la chance de récolter les fruits de ce travail de longue haleine.

A mon père, Frédéric HOUNZANGBE

A ma mère, Honorine EGBEWOLE pour son soutien au moment difficile de mon travail et surtout pour sa patience.

Veillez voir en ce mémoire un des fruits de vos nombreux efforts.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, je tiens en premier à remercier les membres du jury, pour avoir bien voulu accepter de faire partie de la commission d'examineur.

Les différents Professeurs intervenants pour la qualité des enseignements dispensés et la richesse des échanges à l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education (IPSE) de l'Université d'Abomey Calavi (UAC), pour leurs précieux et utiles conseils dans l'orientation et la conduite des idées qui agencent la présente étude.

Toute ma profonde gratitude à mon Directeur de mémoire le Docteur Ferdinand BOTON pour sa constante disponibilité tout au long des travaux de cette étude.

Je remercie chaleureusement : Lèonard POSSET, Hortense GNAHOUI épouse POSSET, ma femme zeynab Ariane AYITE, mon grand frère Azzad HOUNZANGBE, mes sœurs : Moutiatou, Bérénice, clémence et Josée, puis mes tantes pour leur amour et leur affection sans cesse renouvelés à mon égard, veuillez voir en ce mémoire un des fruits de vos nombreux efforts. Puisse Dieu tout puissant vous bénisse et vous accorde longue vie à mes côtés afin que vous puissiez bénéficier des fruits de vos efforts.

Mes sincères remerciements vont aussi à l'endroit de l'ensemble du personnel d'AfricaRice, de l'IITA, d'IPGRI et de Bioversity en particulier le personnel des ressources humaines, le représentant de la ferme Mr Kokou ANATO, le Directeur chargé des opérations, et au criminologue Marcel BERGERON pour avoir accepté de mettre à ma disposition les informations pertinentes et indispensables dans le cadre de la présente étude.

Je remercie tous mes camarades de promotion et mes amis pour l'enthousiasme qu'ils ne cessent de créer autour de moi au cours de la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	5
CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE.....	6
I. CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET ETAT DE LA QUESTION	
II. PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET OBJECTIFS.....	31
CHAPITRE II : CADRE PHYSIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	
I. CADRE PHYSIQUE.....	37
II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	38
DEUXIEME PARTIE: RESULTATS DE LA RECHERCHE	
Chapitre III: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	42
Chapitre IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATION.....	51
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXE.....	76

LISTE DES SIGLES

IPSE : Institut de Psychologie et des Sciences de l'Éducation

IITA : Institut International d'Agriculture Tropical

IPGRI : Institut International des Ressources Phytogénétiques

ADRAO : Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest

GCIAR : Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale

AFNOR : Association Française de Normalisation

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

SNRA : Systèmes Nationaux de Recherche Agricole

DAF : Direction Administrative et Financière

DRH : Direction des Ressources Humaines

CHSCT : Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail

RET : Responsable d'Environnement de Travail

DG : Directeur Général

IPSOS : Société Internationale de marketing d'Opinion

IRP : Instances Représentatives du Personnel

SIE : Salon de l'Immobilier d'Entreprise

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u> : : La marge des salariés en leur connaissance des règles de vie formelle de l'entreprise.....	42
<u>Figure 2</u> : Impacts de l'espace de travail sur certaines Priorités de l'organisation des entreprises : IITA et AFRICARICE	43
<u>Figure 3</u> : Les différentes limites de satisfaction des salariés face à leur espace de travail.....	44
<u>Figure 4</u> :Les différentes composantes de l'espace de travail.....	45
<u>Figure 5</u> : Les différentes appréciations de l'espace de travail du point de vue des salariés interrogés	46
<u>Figure 6</u> : Impacts négatifs de l'open space sur les salariés	47
<u>Figure7</u> : Diagramme montrant les différents résultats par rapport aux changements de bureaux des salariés	49
<u>Figure 8</u> : Impacts positifs de open space sur les salariés	50
<u>Figure 9</u> : Pyramide de Maslow.....	52

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	5
<u>CHAPITRE I</u> : CADRE THEORIQUE.....	6
I- CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET ETAT DE LA QUESTION.....	6
A- CLARIFICATION CONCEPTUELLE	6
B- ETAT DE LA QUESTION.....	14
II- PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET OBJECTIFS.....	31
A- PROBLEMATIQUE.....	31
B- HYPOTHESES.....	35
C- OBJECTIFS.....	35
<u>CHAPITRE II</u> : CADRE PHYSIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	37
I- CADRE PHYSIQUE.....	37
II- METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	38
A- LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	38
B- LES RECHERCHES SUR LE TERRAIN.....	39
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	41
<u>CHAPITRE III</u> : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	42
<u>CHAPITRE IV</u> : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	51
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXE	76

INTRODUCTION

Véritable ressource productive longtemps sous estimée : l'espace de travail présente pourtant un élément majeur dans la construction de cet ensemble complexe d'hommes, de techniques, d'enjeux économiques, de systèmes véhiculant valeurs et cultures d'entreprise. Il se modifie de plus en plus vite en évoluant vers des objectifs toujours plus ambitieux de productivité et de proximité ; en exigeant un nombre croissant d'aménagements. Ses locaux doivent pouvoir suivre cette surenchère et s'adapter aux différents usages de l'entreprise : agrandissement, réduction, transformation de l'activité, modification de la production, fusion, acquisition et transfert. L'espace de travail est un instrument de production, au sens où il conditionne l'organisation du travail. Lieu de communication, d'échange ; d'expériences, d'apprentissage, d'adaptabilité constante. Sa gestion nécessite donc d'avoir une vision d'ensemble, démotivation ; conflit relationnel, de productivité et de rentabilité. (Des Isnards et Zuber, 2008)

L'entreprise, lieu de production de bien et de service, nécessite une coopération entre les différentes personnes et départements qui la composent. Elle écrit son histoire à travers le développement de son marché ; l'investissement de ses collaborateurs, son audace ; l'intelligence et la sagesse dont font preuve ses dirigeants successifs. Elle est régulièrement soumise à des évolutions qui trouvent leur source au niveau des ressources spatiales ou des ressources humaines. Ses composantes ainsi que les choix opérés pour la rendre durable et profitable ; construisent jour après jour son avenir et sa personnalité. Certains de ses changements ont une influence et une conséquence directes sur l'espace de travail, les salariés et l'entreprise dans sa globalité. L'évolution de l'activité d'une entreprise est liée à la flexibilité de cet espace. Aujourd'hui, le thème de la flexibilité (cloisonnement, câblage, conditionnement, éclairage, mobilité, équipement technologique...) est devenue prioritaire dans de

nombreux domaines. L'espace de travail est caractérisé par la nature de l'activité qui y est exercée ou le type d'occupation qui y est défini. En effet, pendant des siècles, les béninois allaient aux champs puis à l'usine; pendant l'ère industrielle, ils vont désormais au bureau et cette tertiarisation de notre économie est loin d'être achevée. Nous passons un temps considérable dans notre espace de travail, à raison de huit heures par jours (8h /jr) et de deux cents jours par an (200jrs /an). En moyenne sur une vie d'actif cela représente 6000 jours entiers passé au bureau.

L'espace de travail est aujourd'hui mal vécu par les salariés sujet à débat dans l'opinion publique ; les relations parfois difficiles entre les salariés induites par l'organisation de leur espace de travail en espace ouvert. La preuve en est le succès en librairie de l'ouvrage « l'open space m'a tué » (60000 exemplaires vendus trois mois à peine après sa sortie). Alors que les livres sur l'entreprise dépassent en général et difficilement les quatre mille ventes). Dans le cadre d'une relation de travail, le salarié attend de l'organisation une contrepartie de ce qu'il donne. Il faudrait qu'il y ait équilibre entre les contributions du salarié (ardeur au travail, compétence, loyauté, créativité, temps et connaissance) et les incitations de l'organisation (salaire, prestige, sécurité, carrière, avantages). Sans la maîtrise de la notion de l'espace, comment le but final de l'entreprise peut-il être atteint ? Par quel comportement organisationnel, l'organisation peut-elle à la fois améliorer la satisfaction des salariés et augmenter leur rendement au travail, sans s'associer à un ergonomiste ou un psychologue de travail ? Etant donné que le but de la psychologie de travail est d'améliorer le rendement, de motiver les salariés pour qu'ils travaillent plus et bien, de s'assurer que le contrat psychologique permet à l'employé et à l'organisation de bénéficier d'une échéance équitable de valeurs tout en luttant contre tout facteur influençant la prospérité de l'entreprise. Tout part de l'espace de travail, du cadre de travail, de l'environnement de travail de sorte que dans

une entreprise, on ne peut bien analyser ces concepts qui tournent autour de l'homme au travail tels que : la perception du cadre de travail, le stress au travail (référence faite essentiellement selon l'approche transactionnelle au degré d'ajustement de l'individu à l'environnement) (Trawers & Cooper ,1996) le mal être au travail, démotivation, motivation, la communication entre les salariés, le rendement au travail, la gestion des émotions des membres d'une même entreprise, les émotions de base au travail, les traumatismes au travail : souffrance physique, détresse, anxiété, sentiments de méfiance, colère; le syndrome d'épuisement professionnel: le burnout; syndrome d'adaptation –Selye (alarme ; résistance ; épuisement); difficulté de concentration au travail ; travail bâclé ; arrêt de travail ; hygiène santé et sécurité au travail etc , sans avoir une idée véritable de la notion de l'espace du travail.

Soucieux de l'importance de l'espace de travail pour la prospérité d'une entreprise et de la position qu'il occupe parmi les facteurs physiques influençant le rendement du salarié, mais si tant ignorés ou mise en arrière plan par nos dirigeants, nos décideurs, nos chefs d'entreprise et les salariés. Notre étude s'est volontairement portée sur l'analyse des espaces de travail du secteur tertiaire au sein des sièges sociaux d'entreprises béninoises et internationales de toutes tailles et d'activités très diversifiées implantées au Bénin : cas de Africa Rice (IITA, IPGRI, Bioversity). Notre échantillon sera présenté et précisé dans la partie méthodologie, de notre travail.

Nous commencerons notre étude par la définition des notions de territoire, du rapport de l'espace avec l'homme, puis nous soulignerons l'importance du rôle joué par ces notions dans la construction de l'identité humaine. Nous présenterons ensuite leurs rôles dans le contexte de l'entreprise (l'espace de travail, symbole de l'entreprise et révélateur : de l'organisation et du salarié). Une fois cette dimension présentée, nous étudierons la manière dont les entreprises tiennent compte(ou non) de l'importance de la notion de l'espace

pour l'homme dans leurs projets d'aménagement, à travers l'analyse de leurs réponses sur : les processus de décision, les acteurs impliqués, les rôles de chacun, les choix de méthodes, et les objectifs qui sous-tendent leurs projets d'aménagement ou de déménagement. Enfin, nous exposerons les conséquences de l'aménagement de l'espace de travail sur les salariés. Au regard de tout cela, nous nous attacherons à formuler des recommandations aux entreprises (Africarice ,IITA, IPGRI, Bioversity) afin de conduire à bien un projet de déménagement, d'aménagement ou réaménagement de leurs espaces de travail.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Chapitre I : CADRE THEORIQUE

I. Clarification conceptuelle et état de la question

A- Clarification conceptuelle

L'entreprise : « L'entreprise est une organisation qui rassemble des hommes et des moyens financiers, informationnels, techniques, matériels, etc. en vue de produire des biens et/ ou des services destinés à la ventes » (BUSSENAULT et PRETET, 1998).

Bureau : Lieu de travail des employés d'une administration ou d'une entreprise, lieu où sont centralisés les services administratifs et commerciaux d'une entreprise.

Rendement : Etymologiquement le mot rendement vient du latin *reddere*, rendre, donner en retour ce qu'on doit, ce qu'on a promis, s'acquitter de. Le rendement est le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente. C'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué.

Exemples :

- le rendement d'une terre agricole en nombre de quintaux par hectare

- le rendement d'un ouvrier ou d'une machine en production par unité de temps

En physique, le rendement d'un système est le rapport entre son efficacité réelle et son efficacité théorique maximale.

-le rendement d'une machine électrique est le pourcentage d'énergie utilisable par rapport à l'énergie consommée.

En finance, le rendement d'un placement est le profit obtenu sous forme d'intérêts, de dividendes ou de plus-value. Il est en pourcentage du capital investi, en général pour une année pleine.

Productivité: Etymologiquement le mot productivité vient : du latin *productio*, allongement, prolongation (du temps), construit à partir de *pro*, en avant et de *ducere*, conduire. La productivité est le fait d'être productif.

En science économique, la productivité est le rapport entre une production de biens ou de services et les moyens qui ont été nécessaires pour sa réalisation (humains, énergie, machines, matières premières, capital, etc.). Elle mesure l'efficacité avec laquelle une économie ou une entreprise utilise les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services. La productivité du capital est le rapport entre la valeur ajoutée et le capital fixe utilisé.

La productivité du travail est le rapport entre la quantité ou la valeur ajoutée de la production et le nombre d'heures nécessaires pour la réaliser. Elle dépend de la capacité du personnel à produire une quantité, dite standard, de biens ou de services selon les normes ou les règles prédéfinies.

Exemple : quantité de charbon en tonne extraite par heure.

Rentabilité : La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. La notion s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement. La rentabilité rétrospective est le rapport entre un résultat comptable et les moyens en passifs mis en œuvre pour l'obtenir. La rentabilité prévisionnelle est le rapport entre un gain de trésorerie et la valeur d'un investissement. Le terme est parfois utilisé à tort à la place d'efficacité (ou d'efficience) afin de donner une connotation financière aux propos. Ce taux sert à tous les calculs d'actualisation et est donc un outil spécifique du service financier.

Salarié : Selon LAROUSSE, un salarié est une personne qui reçoit un salaire, une rémunération d'un travail, d'un service, versé régulièrement en vertu d'un contrat de travail.

Travail : Etymologiquement le mot travail vient du bas latin *tripalium*, appareil formé de trois pieux, utilisé pour ferrer ou soigner les animaux, ou comme instrument de torture pour punir les esclaves.

Le travail désigne l'effort physique ou intellectuel qui doit être accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché.

Quelques uns des différents sens du mot travail :

- En tant qu'occupation rémunérée, le travail est synonyme d'emploi. Le terme travail peut aussi s'appliquer à des activités non rémunérées (Ex : Travail domestique, dans le cadre de la famille)
- En économie, le travail est l'un des facteurs de production, avec le capital et la terre. Fourni par des employés en échange d'un salaire, il est organisé et dirigé vers la réalisation de biens ou de services.
Le travail est l'un des éléments d'appartenance d'un individu à la société. Mais, selon les points de vue, il est perçu comme un devoir moral et social ou, à l'inverse, comme une exploitation et une aliénation.
- En sociologie, le travail est l'ensemble des **activités humaines répétitives, pénibles, non gratifiantes et réalisées dans la contrainte**.
Ex: le travail en usine, les travaux agricoles....
- En matière artistique, le travail désigne une œuvre en cours de création ainsi que l'ensemble des œuvres d'un artiste.
- En obstétrique, le travail est synonyme d'accouchement, entre les contractions et la délivrance.
- En physique, le travail est le produit de l'intensité d'une force par le chemin parcouru.

Permettez-nous d'expliquer un peu ce que nous mettons dans

espace de travail. C'est le bureau dans lequel le salarié travaille. Selon Schronen D. dans « Le management à l'épreuve du bureau », le mot français « bureau » trouve son origine dans « burel » ou « bure », mots qui désignaient au XII^e siècle une étoffe de laine et par extension le tapis de table qui couvrait les tables des moines (Petit Robert). Aujourd'hui, le « bureau » peut faire référence non seulement à la table qui sert à des activités de lecture et d'écriture, mais aussi à la pièce dans laquelle cette activité a lieu ou même aux salariés qui travaillent dans cet espace, derrière cette table.

Le « bureau » au sens large (meuble et espace), que nous nommerons désormais l'espace de travail, doit donc pouvoir répondre à cet ensemble d'exigences dont il convient de travailler à la cohérence. Il doit également être capable, par son usage, de s'adapter aux évolutions de l'activité et de l'organisation de l'entreprise.

Source de dépenses mais aussi d'investissements, l'espace se révèle une véritable ressource pour l'entreprise si celle-ci en sait et en comprend toutes les implications et la maîtrise. En effet, de la qualité de l'environnement dépend notamment la qualité de la communication, aspect extrêmement important si l'on considère que l'information est désormais la matière première des entreprises tertiaires. En outre, support des règles de fonctionnement, l'espace de travail relaie le statut du salarié et l'ordre hiérarchique. L'espace, en tant que mise en scène de la réussite de l'entreprise et des Hommes qui y travaillent pour le développement de la culture de l'entreprise et au lien social, s'avère également un excellent moyen de motivation.

D'après Jean Claude BENDRELL dans son Mémoire de 3^{ème} cycle dont le thème est : l'environnement en milieu clos influence t'il les comportements humains ?

La faculté de réaction aux stimuli est le critère de base de la vie. Pour cela, l'homme dispose d'un appareil sensoriel qui comprend deux catégories de récepteurs :

- ✓ Les récepteurs à distance (yeux, oreilles, nez)
- ✓ Les récepteurs immédiats (toucher, peau, muqueuses, muscles)

Ces récepteurs renvoient à quatre (4) types d'espaces que nous décrirons ci-après ; ces espaces sont des composantes à part entière de l'espace de travail.

Espace visuel et auditif

Implique ce qui peut être perçu et être éliminé selon les cultures et les individus en matière de la perception de l'espace visuel, Black J. W., Gibson J.J., par son approche il a démontré que la façon qu'ont, les gens de s'orienter et de se déplacer d'un lieu à un autre relève leur culture d'origine et le mode de perception qu'ils s'y ont acquis.

Espace thermique

D'après Freud S. le sexe, l'âge et la chimie individuelle sont des paramètres constitutifs de la perception que nous faisons de la chaleur. L'homme étant sensible aux faibles écarts de température, il n'est pas étonnant qu'il ait des réactions négatives quand il se trouve dans des conditions thermiques non familières (dans l'espace de travail ; cela soulève des problématiques de réglage des températures par les chauffages et climatiseurs).

Espace tactique

Chez l'homme, le sentiment de l'espace est lié au sentiment du Moi, lui-même relié à son environnement. Ainsi certains aspects de la personnalité liés à l'activité visuelle, tactile, kinesthésique ; thermique peuvent voir leur développement stimulé ou inhibé par l'environnement, face aux bousculades, aux espaces clos, les réactions de l'individu, sa culture d'origine et du monde de

perception qu'il s'est construit, sont très différents. Les japonais tolèrent beaucoup mieux l'entassement dans les lieux publics que les Européens, les Américains et les Béninois.

Espace personnel

Le concept d'espace personnel est différent du concept de territoire, car il s'agit d'une frontière invisible et stable. Cette notion a été décrite en terme de bulle par Hall E. T., de coquille Moles A. Pour Fischer G. N., l'espace personnel est une « zone émotionnelle qui varie en dimension, selon des facteurs psychologiques et culturels ; elle ne peut être pénétrée par autrui sans provoquer de réaction de défense. »

Ainsi on peut définir trois (03) grandes catégories de distance qui sont associées à l'espace personnel selon Hall E. T.:

- ✓ La distance intime

Où la présence de l'autre est la plus prégnante

- ✓ La distance personnelle

Elle se manifeste en particulier dans les relations amicales et les conversations privées.

- ✓ La distance sociale

L'espace n'est plus seulement cet environnement dans lequel s'élabore le travail, organisme vivant et évolutif caractéristique de l'entreprise au même titre que les ressources humaines ou techniques, la ressource spatiale contribue à qualifier et à quantifier le travail. Du fait de cette interaction, toute action sur l'espace n'est jamais ni anodine ni fortuite. Les espaces de travail ne sont aucunement figés, ils évoluent en fonction du développement de l'entreprise. Tout comme la compétence du personnel ou l'équipement de travail, il contribue

indirectement à la qualité de la production car il participe à l'organisation du travail.

L'espace de travail a ainsi pris différentes formes au fil des décennies, en fonction des modes d'aménagement et de l'évolution des besoins conjoints des employés et dirigeants d'entreprise, bien que leurs préoccupations finales soient différentes : souci du bien être chez les uns et de productivité chez d'autres.

Cette évolution de l'aménagement est primordiale puisqu'elle est actuellement à l'origine de l'environnement dans lequel nous travaillons. Rappelons ainsi les tendances de changement observées depuis le début du siècle dernier. A l'ère industrielle, l'espace était organisé selon la conception taylorienne du travail : rationalisation, découpage des tâches, opérations standardisées, faisant de l'usine l'archétype du bureau moderne. Ensuite, ce modèle de rationalisation s'est vu appliqué au travail administratif, donnant naissance à des rangées de bureaux serrés, une standardisation des équipements et une concentration du personnel dans un espace totalement banalisé et transparent. Nous sommes alors dans une pleine logique de production.

Après la Seconde Guerre Mondiale, un nouveau concept de bureau va révolutionner les systèmes tayloriens. C'est en Allemagne que, les frères Eberhard et Wolfgang Schnelle imagine, en 1959, un espace de travail ouvert, sans séparations (ni murs, ni cloisons) ; ces espaces généreux, agrémentés de plantes vertes à profusion, ont pour objectif d'avoir les barrières entravant la communication tout en maintenant un cadre de travail agréable, avec, pour but ultime d'améliorer la productivité. Le bureau paysagé a fait son apparition. Ce concept jadis, nouveau. Cet espace de travail va être adopté en France par bon nombre d'entreprises vers les années 1960. On assiste alors à un boom de l'aménagement des bureaux en espaces ouverts, et ce pendant près de 20 ans. Autour des années 1980, une prise de conscience s'effectue, à travers les plaintes du personnel sur les conséquences négatives possibles d'un tel

aménagement : inconfort, agressivité, baisse de motivation, augmentation du niveau de stress, étaient en bref des raisons les plus souvent mentionnées. La mise en place d'espaces ouverts se trouve ainsi ralentie. Dans les années 1990, on assiste à un nouveau recours aux espaces ouverts, plus communément appelés "open space", mais cette fois-ci pour des raisons économiques liées notamment à la hausse des prix du foncier. Aujourd'hui, cette tendance se poursuit, à la fois en raison de la hausse continue des prix de l'immobilier, mais aussi pour intégrer une nouvelle notion considérée comme essentielle en ces temps rapidement, qui changent : la flexibilité qui permettra de faire face aux changements organisationnels des entreprises par la modularité de l'espace et du mobilier, mais aussi de s'adapter aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) évoluant sans cesse. Il y a désormais une nécessité accrue de s'adapter au monde extérieur, mais également une compétitivité exacerbée poussant les entreprises à exiger de leurs salariés toujours plus d'innovations, de résultats, de performance passant eux-mêmes toujours par plus de communication, d'interactions, de travail collaboratif.

Véritable enjeu dans l'entreprise, l'espace de travail peut très facilement se résumer à son contenu, regroupant des hommes, des machines, des relations entre les deux, une organisation du pouvoir et des représentations. L'espace de travail constitue un outil de travail, nécessaire à la production de toute activité. Multiforme, il s'adapte aux différents visages de l'entreprise. Tour à tour séducteur, rassurant ou intimidant, ouvert ou fermé, propice ou non à la concentration et /ou aux échanges, l'espace de travail prend les marques physiques de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et véhicule des messages symboliques auprès de ses publics internes et externes : image de marque, système hiérarchique, valorisation sociale. Moteur de la vie d'une entité, il n'est plus un simple espace mécanique : c'est également un espace qui comporte un facteur humain doué de sensibilité et d'émotions.

B- Etat de la question

L'éthologie est l'étude objective et scientifique des comportements des animaux. Son principe de base est d'utiliser une perspective biologique pour expliquer le comportement. En éthologie, certains auteurs ont pu démontrer que la restriction de l'espace de travail et l'augmentation de sa densité ont une influence sur le mode de vie des salariés. C'est ainsi que Calhoun (1962) à partir de son expérience sur des rats a montré que l'augmentation de la densité de l'espace de travail entraînait des dérèglements divers au niveau de l'organisation sociale.

Chez l'animal, le territoire représente un principe de survie. Hediger H. (1955) a observé que la restriction de leur espace entraînait une désorientation et une perte de leurs capacités. Il faut de plus inclure l'étude comportementale des êtres humains et des relations homme-animal. D'après Holahan C. J. la territorialité humaine est un type de comportement orienté vers l'appropriation et l'occupation d'un lieu ou d'une aire géographique par une personne ou un groupe.

En ce qui concerne l'Homme, Fischer G. N. attribue trois fonctions à la territorialité :

- Faciliter l'organisation et la gestion des activités d'un individu ou d'un groupe,
- Constituer un fondement au développement de l'identité personnelle et de l'identité sociale.
- Permettre une bonne utilisation des cartes cognitives associant les types de comportement attendu à un lieu donné.

L'existence de marqueurs de territoire indique à autrui qu'il possède et occupe ce territoire ainsi délimité par des symboles, objets, signaux, barrières et clôtures selon Edney J. J.

D'après Altman I., il existe trois types de territoires : le territoire primaire ; le territoire secondaire et le territoire public. Ce constat nous permet donc d'insister sur l'importance psychologique de la frontière pour expliquer l'attachement à un lieu. Toute intrusion provoque des réactions défensives variées : agressivité, menace, avertissement, inconfort, anxiété... Ce comportement révèle pour l'individu que les lieux professionnels sont un véritable territoire privé marqué par le sceau de son autorité. Concrètement, nous pouvons constater que les individus ont à leur disposition la territorialité et la maîtrise des espaces pour régler les échanges avec autrui et organiser leurs activités. Ils pourront à la fois impacter leur environnement territorial, mais aussi et surtout subir une désorganisation dans leur rapport avec le territoire qui déstabilisera grandement leur Moi et leurs rapports avec autres, ainsi que leur rentabilité au travail. Tout environnement se définit par son ambiance ou par son atmosphère. L'environnement a donc un impact sur l'affect de la personne (réponse émotionnelle globale à l'ambiance d'un lieu). Cet impact donne la direction et la tonalité aux comportements ultérieurs de celle-ci dans cet environnement selon. Ittelson W.H..

L'étude de Hall E.T. « la dimension cachée », nous donne des exemples de situations où la culture peut faire varier les perceptions de chaque personne par rapport à l'espace.

Avoir en tête ces différences culturelles permet d'éviter certaines situations qui risqueraient d'être mal interprétées (maladresse, manque d'éducation indifférence). Comme l'a su bien décrit Iribarne P. les français sont attachés à leur statut. Pour lui, l'aménagement de l'espace de travail doit tenir compte de la culture qui détermine la personnalité de l'employé avec l'idée qu'une personne = un travail = un statut = un bureau. Dans une entreprise, une variété d'indices nous informe depuis l'allure générale de l'immeuble, du bâtiment, sa façade, son logo, son aménagement, son aspect architectural

jusqu'aux espaces verts et aux parkings environnants. Tout dessine une image qui évoque des sensations et produit de sentiments sur le travail qui s'y déroule et les valeurs véhiculées d'après. Fischer G.N. La notion de culture entre donc pour une part importante dans l'aménagement de l'espace, tant au niveau de la sphère privée qu'au niveau de la sphère publique. Il est important de comprendre comment les populations concernées perçoivent l'espace et de quels sens elles se servent pour l'organiser. La différence de perception du monde qui nous entoure entraîne la différence dans les façons de définir les critères d'entassement de concevoir les relations interpersonnelles ou de mener la politique. Il est nécessaire de prendre en compte les variables de l'impact de la culture sur la participation des individus à l'existence des autres. Cette image vers l'extérieur peut être survalorisée et ne pas retranscrire la réalité du travail présenté à l'intérieur des lieux.

D'après Goodrich R. « l'aménagement d'un bâtiment influence la communication interpersonnelle, la nature de l'interaction social, la fréquence et la qualité de ces interactions ainsi que la perception de l'intimité, ». Son approche sociotechnique montre l'importance de l'espace organisationnel dans les comportements et le bien-être au travail.

A présent, intéressons nous au choix de l'aménagement de l'espace par l'entreprise. L'entreprise délimite les différents espaces qui le composent en fonction de deux critères : la nature de l'activité exercée et le type d'occupation défini

- Selon la nature de l'activité exercée, on distingue quatre types d'espaces : les espaces de production, les espaces de bureaux, les espaces sociaux et les espaces de circulation.
- Selon le type d'occupation défini, on distingue les espaces individuels, les espaces mutualisés et les espaces collectifs. Les entreprises peuvent aménager leurs espaces de travail selon quatre modèles principaux : le bureau

ouvert/open space ; le bureau paysager/office Landscape ; le bureau cloisonné et le bureau semi-cloisonné.

L'espace est envisagé par les entreprises comme un lieu organisationnel : il permet de définir la façon dont elles souhaitent que les salariés travaillent. Son aménagement devrait être le résultat d'un compromis entre les services et les personnes. Il représente donc une expression du système hiérarchique ; on peut constater que plus le poste occupé est élevé, plus l'espace de travail est grand. « Toute entreprise constitue en ce sens un espace pyramidal qui inscrit : les statuts et les rôles des échelles d'allocation correspondante, la grandeur de l'espace et l'équipement de travail. » Fischer G.N. L'adaptation au travail après un recrutement selon Fischer G.N. n'est pas seulement l'assimilation d'une fonction quel que soit le lieu de travail libre ou imposé, l'homme s'adapte à divers égards .Cela se caractérise par l'attachement à une place et implique une emprise personnelle ce qui entraîne l'homme à transformer son espace en un chez soi. Même si le lieu de travail semble être vécu comme le lieu d'une conduite passive, il reste le lieu qu'on investit d'une façon discrète, souvent invisible, mais qui le rend singulièrement attachant.

L'aménagement de l'espace autour de la personne, la délimitation concrète ou psychologique de cet espace et le regard servent de stimuli à l'homme. Le poste de travail en est un parfait exemple. Pour conclure, nous pouvons dire que l'aménagement des bureaux dans sa globalité contribue à renforcer l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle à ses salariés. Plus le choix est laissé à ces derniers, plus la notion d'estime de soi est respecté (cf. sommet de la pyramide de Maslow). Le bien-être au travail n'est plus un luxe .Meilleure est la santé du personnel, meilleure est la rentabilité des ressources humaines, plus longue et plus prospère sera l'entreprise.

L'architecture et l'aménagement de l'espace de travail sont les reflets de l'organisation de l'entreprise ainsi que de son fonctionnement et de ses règles.

Un exemple important est le bâtiment lui-même. Il représente l'organisation, il désigne l'image et l'identité de l'entreprise et de tous ceux qui y travaillent. Il va jusqu'à valoriser le produit fini, être sa représentation voire sa carte de visite. L'aménagement intérieur pour sa part est passé d'une volonté d'accroître le bien-être des salariés et leur sécurité (hygiène également), celle de motiver et renforcer l'appartenance à l'entreprise. Le lieu de travail devient ainsi un véritable espace de vie, d'enracinement.

L'espace de travail : quels types d'aménagement ?

L'entreprise délimite les différents espaces qui la composent en fonction de deux critères : la nature de l'activité exercée et le type d'occupation défini.

Selon la nature de l'activité exercée, on distingue quatre types d'espace : les espaces de production, les espaces de bureaux, les espaces sociaux et les espaces de circulation. Présents dans les secteurs primaire ou secondaire, les espaces de production sont les ateliers ou locaux où s'effectue le travail manuel ou industriel. A l'intérieur, on y trouve des micro-lieux fonctionnels que sont les différents postes de travail. Les espaces de bureaux regroupent les espaces réservés à l'exercice d'activités administratives et au traitement de l'information, deux aspects qui devraient déterminer la physionomie du bureau. Sous la dénomination d'espaces sociaux, peuvent être regroupés différents types d'espaces qui ne font pas directement partie du travail, mais qui en sont d'une certaine manière l'anticipation ou le prolongement. Ils sont ce que nous pourrions qualifier les espaces « autour » du travail proprement dit, où la fonction sociale est affichée, ils sont souvent considérés comme complémentaires au travail et ont une fonction cathartique : douches, vestiaires, cafétérias, salles de repos. Lieux de transition, les espaces sociaux permettent de se plonger dans l'ambiance du travail. Les espaces de circulation correspondent à l'ensemble des lieux destinés aux déplacements des personnes et des objets, leur permettant de relier les différents espaces de l'organisation.

Selon le type d'occupation défini Au-delà de la nature de l'activité, le type d'occupation devrait permettre d'opérer une autre distinction entre les espaces individuels, mutualisés et collectifs. Les espaces individuels et mutualisés permettent différents types de travail (réflexion intellectuelle, projets en groupe, etc.) et sont attribués selon la fonction hiérarchique et les modes de travail (concevoir, échanger, mettre en œuvre, etc.). Les espaces collectifs, quant à eux, sont des lieux communs à toute l'entreprise, comme les cafétérias ou les espaces de circulation par exemple. Comme nous l'avons introduit au début de notre étude, l'espace de travail a connu de nombreux changements et évolutions ces dernières décennies. Un des faits marquants de cette évolution a été l'apparition d'un nouveau concept d'espace de travail dit ouvert, à savoir sans murs ni cloisons. Très en vogue en France dans les années 1960, il était censé répondre à l'émergence des fonctions administratives, conséquence de la tertiarisation de l'économie. En effet, comme le dit Fischer G.N. « Le bureau s'inscrit dans une histoire des activités humaines qui le définit tout d'abord comme un lieu réservé aux tâches administratives et au traitement des documents. »

Qu'en est-il aujourd'hui du Benin ? Comment ce concept a-t-il traversé ces cinq dernières décennies ? Quelles ont été ses évolutions ?

Les entreprises peuvent aménager leurs espaces de travail selon quatre modèles principaux :

- Le bureau ouvert/open space

L'espace ouvert (open space) consiste en un aménagement littéralement vidé de toute différenciation, réduit à un ensemble homogène et composé de rangs compacts où travaillent les salariés. Ce concept est issu de la volonté de créer un espace transparent et fluide où rien n'entrave la circulation des informations.

- Le bureau paysager/Office landscape

Le bureau paysager (Office landscape) est une évolution du bureau ouvert (open space). Les zones fonctionnelles du bureau paysager sont définies et délimitées par un aménagement du mobilier et des plantes vertes. Un véritable paysage intérieur est créé. Tout ce qui entrave physiquement la communication est éliminé : il s'agit de créer un espace transparent et fluide où rien ne gêne la bonne circulation des informations, et répondant aux besoins de flexibilité en réaménagements par sa souplesse. Une intimité, certes, est permise par la possible utilisation du mobilier et des végétaux présents comme écrans ou cloison.

- Le bureau cloisonné

Le bureau cloisonné est le plus ancien aménagement qui existe pour les activités administratives. Les murs et les portes montrent une conception individuelle de l'activité ; isolent et protègent de l'intrusion et permettent d'exercer un contrôle physique et psychologique sur l'environnement. La porte permet de filtrer les appartenances/non appartenances. Pour aussi ancien qu'il soit ; il reste l'aménagement de référence. Lors d'un échec d'aménagement, c'est toujours à ce type d'aménagement que l'on revient.

- Le bureau semi-cloisonné

Le bureau semi-cloisonné « cubicle » par exemple, synthétise les avantages respectifs du bureau cloisonné et du bureau paysager, à savoir qu'il facilite l'ouverture sur l'extérieur et la communication tout en optimisant la protection de chacun : il concilie ainsi très bien la privatisation et la flexibilité.

Les puissants leviers de succès que l'aménagement de l'espace de travail peut offrir à l'entreprise

Les Directeurs Généraux n'ont pas nécessairement une vision globale et exhaustive de tout ce qui se joue au niveau de l'aménagement de l'espace de travail, ni une compréhension très précise de ce qu'un espace bien aménagé peut

apporter au succès de l'entreprise, ou du moins de ce qu'un espace mal aménagé peut lui coûter. Alors que, de manière claire, l'aménagement réussi de l'espace de travail permet au moins d'actionner un des cinq leviers que nous avons identifiés ci-après :

Protéger

La notion d'abri et de sécurité correspond à un besoin fondamental. Elle renvoie au besoin physiologique de l'individu d'être protégé contre les éléments naturels extérieurs, ainsi qu'au besoin psychologique d'être en mesure de contrôler la quantité et la qualité des sollicitations. Comme l'a démontré Abraham Maslow (1943), si l'on se réfère à sa pyramide résumant sa théorie des besoins de l'être humain, les besoins de protection de sécurité physique et psychologique chez l'homme viennent immédiatement après les besoins physiologiques ou de survies tels que manger et boire. L'homme a besoin d'exercer une certaine maîtrise sur les choses qui l'entourent, de se sentir utile et en sécurité et de faire confiance pour avancer et surtout pour se réaliser. La garantie de ces conditions est pour lui un gage de stabilité professionnelle. La demande croissante de productivité entraîne une modification de plus en plus rapide de l'environnement de travail mais aussi des conditions de travail.

L'espace de travail doit dorénavant rassurer, protéger de l'angoisse notamment liée aux changements, et compenser les conditions de travail stressantes. L'espace conforte l'individu dans son rôle, en lui apportant des indices et les preuves de son existence et de sa considération, il lui permet alors de s'ouvrir aux autres. De s'abriter, d'assurer son identité et sa sécurité de base, il peut accepter, et même rechercher la présence d'une autre personne et interagir avec elle.

Tout individu se définit par cinq catégories de besoin, hiérarchisés en une série de niveau. Quand un besoin est satisfait un autre naît. Au fil des années on

sait rendu compte que certaines caractéristiques environnementales facilitent ou non l'expression des activités des individus. Si l'aménagement est étudié en fonction de l'activité de la personne, de ses besoins, personnels et professionnels, elle travaillera mieux. Le niveau de confort joue ainsi sur la qualité de travail fourni et la propension de chacun à établir avec les autres des relations de travail harmonieuses, profitables à l'entreprise. Les qualités physiques inhérentes au milieu contribuent à créer un sentiment de satisfaction ou de plaisir, du simple fait d'être dans un environnement agréable et stimulant. La perception du confort joue ici un rôle important.

Pour protéger efficacement les personnes, l'entreprise doit à la fois prendre des critères de santé et de confort, et agir sur les conditions de travail et de sécurité en général.

Le confort dépend de l'ambiance, de l'esthétique, de la fonctionnalité du mobilier et des aménagements, de tout ce qui permettra d'adapter le travail à l'homme afin de réduire les contraintes de l'environnement de travail ; cela passe également par des questions de confort psychologique comme l'intimité, l'appropriation, la maîtrise de l'espace et le contrôle de l'accès des autres à cet espace. Force est de constater que l'on travaille mieux dans un environnement que l'on connaît, où règne une ambiance propice au travail et dans lequel on se sent à l'aise. La production personnelle pouvant être affectée si le besoin de sécurité de l'individu n'est pas satisfait ; le salarié sera alors d'autant plus motivé que l'entreprise sera en mesure de satisfaire ses besoins, dont celui d'être protégé psychologiquement et physiquement. Plus encore, outre le sentiment de sécurité, il s'agit également pour l'entreprise de corriger l'abstraction grandissante du travail et des tâches à accomplir, bien qu'il soit évident que les expériences vécues dans un environnement, ainsi que la situation psychologique de l'individu, déterminent ce qu'il prouve.

Communiquer

Depuis une cinquantaine d'années, la fonction de communication au sein des entreprises fait l'objet de recherche et d'études. Nombreux sont les chercheurs qui se sont penchés sur la question. Thème très prégnant dans les années 1960 et 1970, les recherches entamées et menées ont montré la nécessité de penser à la communication, non seulement comme un facteur d'échanges d'informations, mais aussi en tant que facilitateur des contacts sociaux. Le besoin d'échanges et de reconnaissance relève donc d'une nécessité humaine. Communiquer sous toutes ses formes donne un sens à l'activité. Force est de constater que l'entreprise devient un lieu de socialisation par excellence, et doit accorder une place importante aux espaces dits de communication. Nous pourrions affirmer que la communication, dans son sens large et celle des hommes dans sa globalité doit faciliter des échanges, la transmission et le partage des informations. En outre, la communication favorise notamment le développement de la culture d'entreprise. De la qualité de l'espace dépend la qualité de la communication. La qualité des espaces influe sur le nombre et la quantité des contacts. En effet, le type de contact sera ou non favorisé par les propriétés même de l'environnement, c'est-à-dire l'agencement des ressources ou du mobilier, la position des personnes en fonction des activités et les possibilités de déplacements. Deux types de communication sont donc à l'œuvre dans l'entreprise : la communication formelle et informelle.

❖ La communication formelle

Elle regroupe tous les moyens de communication courants : informatique, téléphone, médias, réunions, affichages, journaux,.... Le bâtiment doit favoriser la communication, c'est-à-dire qu'outre les espaces de bureau, il faut considérer les espaces partagés comme les espaces communs, les espaces sociaux comme les espaces de circulation.

❖ La communication informelle

Elle recouvre tous les échanges non consacrés directement au travail, à l'image des conversations autour de la machine à café. Nous constatons ces dernières années que même la communication informelle est encouragée et que les espaces qui lui sont favorables sont revalorisés. En effet, les espaces de rencontre informelles sont à considérer dans tous projets d'aménagement car ils améliorent la qualité de vie du personnel, favorisent les échanges et indirectement servent les objectifs de l'entreprise.

Représenter

L'image de l'entreprise commence par une délimitation de son territoire, une affirmation de son identité. Le bâtiment permet de circonscrire l'espace de l'entreprise, de proclamer physiquement son existence. L'adresse, l'environnement, l'aspect et l'aménagement du bâtiment constitutif autant de représentation de l'image. L'architecture des bâtiments et l'aménagement sont reconnus comme un vecteur d'image, les locaux constituant la première vitrine de l'entreprise. Un siège social a pour mission de valoriser l'image de l'entreprise grâce à son implantation. Le choix du site produit des images différentes. Même si aujourd'hui l'entreprise cherche également à devenir un élément du paysage, elle reste encore aujourd'hui un système de symbole. La politique d'image d'une entreprise peut se résumer en deux mots clés : séduire et convaincre. Indirectement, l'image d'une entreprise agit sur les conditions de travail car elle engendre des répercussions évidentes. Une image avantageuse suscite des préjugés positifs à son encontre et facilite ces relations avec l'extérieur. Cependant, son image et les jugements portés par les personnes extérieures dépendent fortement du secteur dans lequel elle évolue. L'aménagement externe et interne ne sera pas le même pour une banque que pour une agence de publicité par exemple. Un établissement bancaire ou financier se doit de présenter un cadre confortable, sobre et net, qui rassure et

permet d'établir une relation de confiance. L'image véhiculée en interne est tout aussi important. Elle doit pouvoir être ressentie et appréciée par le personnel. Elle doit encourager les communications, influé sur la motivation, développer le sentiment d'appartenance particulièrement influe sur l'efficacité du travail. Elle porte le message de l'entreprise (organisation, valeurs...) et diffuse auprès du personnel ses projets et ses objectifs.

L'architecture et l'espace du travail (reflets et traduction de l'organisation) , témoignent donc de la considération de l'entreprise et ceux qui y travaillent. Cela implique donc une certaine cohérence entre l'image et la réalité de l'entreprise, notamment avec ses conditions réelles d'exécution du travail. En effet, une entreprise avec une image dynamique qui propose des conditions réelles de travail désuètes et tristes risquent d'entraîner un sentiment de malaise, même si celui-ci n'est pas explicitement exprimé. Il peut s'en suivre un sentiment négatif du personnel, réagissant à ce qu'il vive comme une absence de reconnaissance de leur travail et un manque de considération.

Positionner

(Permettre aux salariés de se positionner socialement)

Les lieux de travail sont des espaces fonctionnels régis par la technique, la rationalité, l'efficacité et sont conditionnés avant tout par la nature de leurs activités. On y recherche un confort, tant physique que psychologique. L'individu parvient à s'en accommoder tentant d'imposer son empreinte et son histoire, notamment en personnalisant son espace de manière à le rendre tolérable. Dans la perception de l'entreprise et du confort psychologique, interviennent la nature de l'activité et l'intérêt au travail. Kurt Lewin montre que les lieux ne prennent un relief et une coloration que parce qu'il représente pour ceux qui les conçoivent ou pour ceux qui travaillent. Le bureau est alors un véritable « port d'attache » vécu comme un territoire, dont l'appropriation

permet à l'individu d'exprimer son identité et d'imposer son statut au sein de l'organisation. L'espace de travail renvoie à la place et au statut social d'une personne.

Le travail tient une place fondamentale dans l'équilibre psychologique d'une personne. Il lui permet notamment de répondre aux besoins de reconnaissance. De ce fait, l'entreprise se définit comme un territoire social. La façon dont le salarié qualifie son poste, son bureau, son entreprise se réfère directement à la perception qu'il a de son travail, de sa place, de sa situation dans l'entreprise. L'inversement, l'espace renvoie le personnel à sa fonction (responsabilité), sa position (valeur) et à la considération que l'entreprise lui témoigne. L'espace de travail est donc fortement chargé symboliquement. La disposition des lieux et des règles d'usage fournissent des repères sur le fonctionnement social et la place que chaque individu ou chaque groupe y tient.

Du fait qu'ils mettent en valeur les statuts des salariés, les espaces de travail organisent un système de place au sein de l'organisation sociale. L'espace attribué équivaut non plus aux tâches que l'on effectue, mais à un système d'emprise. A chaque espace correspond en quelque sorte un symbole de réussite, de prestige ou d'indifférence. Qu'est-ce alors qu'une bonne place ? C'est l'affectation grâce à laquelle l'individu retire des satisfactions, des gratifications. Cette place lui permet de se tisser des liens et de se créer une zone d'influence à l'intérieur du système organisationnel. Rôle et statut sont ainsi distribués. Les espaces de travail sont conçus comme un principe de répartition des individus, qui consistent non seulement à les affecter dans des lieux désignés pour une fonction, mais également dans des lieux qui sont des indices de leur position dans l'échelle sociale. Ceci revient à dire qu'en plus d'être considéré comme un lieu de vie sujet à l'appropriation, l'espace de travail traduit le positionnement social, plus ou moins valorisant, de chacun.

Evoluer

Les locaux doivent pouvoir suivre les évolutions de l'entreprise, tout en conservant le même niveau de qualité malgré les réaménagements successifs. De plus en plus soumises aux changements, les entreprises doivent s'adapter et anticiper l'évolution technique, les transformations de l'organisation du travail mais également les mouvements de personnels, les restructurations de leurs activités, l'affectation des bureaux...

L'environnement de travail se modifiant de plus en plus vite et évoluant vers des objectifs toujours plus ambitieux de productivité et de flexibilité, il exige un nombre croissant de réaménagement. Les locaux doivent pouvoir suivre cette surenchère et s'adapter aux différents visages de l'entreprise : agrandissement, réduction, acquisition, transfert.

L'espace étant un instrument de production au sens où il conditionne l'organisation de travail, l'évolution de l'activité d'une entreprise est lié à la flexibilité de l'espace, donc de ses locaux. Aujourd'hui, le thème de la flexibilité (cloisonnements, câblage, conditionnement, éclairage, mobilier, équipement technologique...) est devenu prioritaire dans de nombreux domaines.

Maintenir en bon état et faire évoluer son espace de travail répond certes à une logique de coût mais également de productivité. Il s'agit d'offrir aux collaborateurs un environnement de travail constant, avec les avantages (voire plus), en éliminant au fur et à mesure les soucis qui viendraient contrecarrer cette personne. Nous venons de le voir, l'espace offert aux salariés, celui dans lequel le travail doit être effectué, n'est pas indifférent, mais joue au contraire sur des leviers puissants de succès de l'entreprise. La responsabilité de ce succès incombe traditionnellement à trois fonctions : la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines. C'est

donc assez naturellement que nous les retrouvons à la tête des projets d'aménagement de l'espace de travail.

Comment le processus de décision s'enchaîne-t-il entre la Direction générale, la DAF (Direction Administrative et Financière) et la DRH (Direction des Ressources Humaines) ?

L'aménagement de l'espace, fruit d'une vision du Directeur Général ? Tout semble indiquer que l'idée d'aménager l'espace de travail de l'entreprise, ou de réaménager les locaux, naît au niveau de la Direction Générale. C'est en tout cas une hypothèse soutenue par les différents témoignages que nous avons pu recueillir au cours de nos recherches à AfricaRice. Le Directeur Chargé des opérations et des relations sociales ivoirien Klana DAGNOGO est le chargé de pilotage des projets de déménagement et de réaménagement des locaux. Il confirme que le désir de changement est d'abord né du Directeur Général le sénégalais Docteur Papa Seck. Interrogé à la question : « comment la répartition des départements et des personnes a-t-elle été décidée ? », le responsable des ressources humaines a répondu : « la Direction Générale a fait ses choix sans concertation avec quiconque ». De façon unilatérale le DG a décidé. Personne d'autres n'a été associé dans la phase décisionnelle » à la question : « quelles ont été les différentes étapes du processus de décision ? », le Directeur interrogé rapporte qu'une réunion des membres d'AfricaRice s'est tenue immédiatement après sa décision de changer l'aménagement de l'espace de travail. Un dirigeant évoque que le projet d'aménagement est une « volonté de l'entreprise clairement définie par la Direction Générale ». Le Chargé de la Communication rapporte que le Directeur Général décidait seul des réaménagements à faire. Fait marquant, à la question : « à partir de quelles données (tant statistiques, sociologique que psychologique) la décision a-t-elle été arrêtée ? », les personnes interviewées apportent des réponses laissant supposée une prise de décision finalement très intuitive, même si elle est plus tard adaptée au regard de

données objectives comme la distance domicile-travail, les moyens de transport, l'ergonomie, la surface nécessaire, le coût...

D'une certaine façon le rôle initiale de la Direction Générale est à peu près la seule, dans l'entreprise à pouvoir prendre des décisions sur la base de ses seules intuitions, une idée souvent consécutive aux événements majeurs dans la vie de l'entreprise. Une fois la décision de principe prise par la Direction Générale, celle-ci cascade rapidement sur la Direction Administrative et Financière et sur la Direction des ressources humaines.

La direction Administrative et Financière : un cadre de limites pour la dimension du projet

Il s'agit de vérifier si le budget prévu était acceptable, et si les raisons invoquées étaient légitimes et rationnelles. La Direction Administrative et Financière (DAF) est ainsi directement entrée dans la boucle. A son niveau, il s'agissait de bien décider quel budget Africarice pouvait consacrer au projet de déménagement et de réaménagement des espaces de travail, et quel bénéfice direct elle pouvait en tirer, d'un point de vue purement financier. Vis-à-vis de la maison mère (Africarice de la cote d'ivoire), il fallait être très « carré » sur le budget et surtout répondre à la question : « combien cela va-t-il coûter ? », ce qui suppose une analyse fine des appels d'offres pour la réalisation des travaux par exemple. Cette question peut se comprendre car un tel projet est en général très coûteux. L'analyse financière est donc capitale. De fait, la DAF a entre les mains, le pouvoir de décider de l'ampleur du projet, car de l'enveloppe budgétaire qu'elle peut débloquer dépend de ce à quoi l'entreprise peut prétendre. La DAF prend donc des décisions qui impactent directement le résultat final du projet de réaménagement, ce à quoi il va ressembler. En l'occurrence, dans l'exemple qui nous a été rapporté, la maison mère avait donc refusé qu'AfricaRice investît en achetant un immeuble. Il a donc fallu louer et une des premières étapes du projet a donc été la recherche d'un nouvel

immeuble. Le chef de projet initial était d'ailleurs un analyste financier. C'est la raison pour laquelle au tout début, le leadership échoue souvent à la Direction Administrative et Financière : c'est elle qui détermine la faisabilité du projet en répondant à la question : l'entreprise a-t-elle les moyens de ses ambitions ? Quel peut être l'ampleur du projet ? En général, une fois l'analyse financière réalisée et les conditions financières arrêtées, la DAF passe toute fois la main car sa partie est jouée. Elle cadre donc le projet, le dimensionne et le limite à bien des égards, mais s'il y a un vrai sponsor du projet, c'est en général le Directeur des Ressources Humaines (DRH).

La DRH : véritable sponsor de projet d'aménagement/ réaménagement

Quand intervient la DRH ?

La DRH peut intervenir en même temps que la DAF, lorsque les réactions des salariés ont été bien anticipées et qu'il a été identifiées très en amont, en raison de la nature du projet et des spécificités de l'entreprise, qu'elles pouvaient constituer des freins sérieux au déploiement de ce projet. Le directeur chargé des opérations pouvant amener la DRH à entrer dans la boucle du processus de décision : « une fois les questions financières réglées, la corporation nous a imposé des contraintes techniques très lourdes. Ces contraintes s'inscrivaient à l'évidence en rupture totale avec la culture ivoirienne. La DRH a alors immédiatement pris le relais. Là encore, il fallait décider comment le projet du Directeur Général allait être transcrit dans la réalité quotidienne des centaines de collaborateurs ». L'aménagement de l'espace de travail doit être étroitement lié à la dimension bio-psycho-sociale des salariés. La prise en compte pour la Direction des besoins personnels et professionnels de chaque salarié est une manière de reconnaître les salariés et de respecter la notion de l'estime de soi. Un des enseignements intéressants de ce témoignage est la capacité de la DRH à poursuivre un objectif abstrait, fédérer les salariés, à travers des actions très concrètes.

II. Problématique, hypothèses et objectifs

A- Problématique

Tout part de l'espace de travail, qui va du bureau jusqu'à la limite matériel ou théorique de cet espace. Le deuxième poste de dépense des entreprises après la masse salariale a toujours été l'espace de travail. Envisagé comme un acte organisationnel, il permet aux entreprises de définir la façon dont elles souhaitent que les salariés travaillent. Que ce soit dans un espace partagé, un poste de travail imposé, un poste de travail fermé, privé ou ce que l'on nomme le travail nomade, l'individu s'installera, se posera quelque part dans l'entreprise pour travailler. Nous vivons toujours dans un espace comme nous travaillons toujours dans un espace sans nous rendre compte des apports de cet espace et de ses impacts sur le rendement ; sur le bien être; bien qu'il fasse parti des facteurs physiques de source de motivation (Fischer G.N. 1989).

La demande croissante de la productivité par les employeurs entraine non seulement une modification de plus en plus rapide de l'environnement de travail mais, aussi des conditions de travail; ce qui impacte le comportement des employés qui passent la moitié de leurs heures en éveil au travail; ce qui met les muscles à rude épreuve. Pas de salle de repos dans leur conception pour se relaxer. Les Directeurs généraux n'ont jamais une vision globale et exhaustive de tout ce qui se joue au niveau de l'aménagement de l'espace de travail; ni une compréhension très précise de ce qu'un espace de travail bien aménagé peut apporter au succès de l'entreprise, au santé des membres du personnel et des dirigeants même, des visiteurs; ou encore ce qu'un espace mal aménagé peut leurs coûter. Créer plus d'emplois a toujours été l'objectif de tout pays. Le salarié ne se préoccupe pas dans sa quête d'emploi de l'aménagement de son futur espace de travail. Ce qui prime, c'est son travail, l'espace qu'il occupera n'est que secondaire. Il devient important dès que ce dernier obtient son poste de

travail. La moitié des salariés considère que les entreprises n'accordent pas toujours d'importance à la flexibilité des espaces de travail bien que les postes de travail sont imposés aux salariés (sans les associer à la réflexion de leurs aménagements, de leurs conceptions et pas de modification émanant de leurs volontés à moins qu'ils soient des cadres). Si on émet l'hypothèse que l'espace de travail influence la satisfaction, la santé, l'insatisfaction et le rendement des salariés, pourquoi ne pas les associer à la définition de cet espace ? Or, l'implication des salariés aux projets d'aménagement ou de déménagement ne semble pas être monnaie courante au sein des entreprises béninoises. L'aménagement de l'espace de travail a toujours été le produit d'une façon de penser, de réaliser un travail donné. A l'intérieur de ces environnements, les individus vont adopter des comportements différents, s'adonner à des activités, entretenir des relations de voisinage, de distance, de retrait... Les goûts et les couleurs des humains sont très différents, pour en établir des règles universelles de bien-être dans l'aménagement d'espace de travail. Chacun a un rôle à jouer suivant sa particularité au sein d'une entreprise. Avant de la construire, l'architecte demande à quoi servira le bâtiment, comment sera-t-il employé ? Son utilisation influencera sa construction d'après Elisabeth PELEGRIN-GENEL (Architecte et psychologue sur les espaces de travail) dans son livre « l'angoisse de la plante verte sur le coin du bureau » elle a aussi décrit comment l'architecture influence nos pensées et nos comportements. Elle a souligné que dans sa réalisation du plan de projet d'aménagement d'un espace de travail, l'architecte devrait travailler avec un psychologue de travail, car l'aménagement de l'espace de travail est conçu pour faciliter la communication, la productivité et le contact entre les services et les personnes pour les mobiliser et les motiver (Des Isnards et Zuber, 2008); ce qui est souvent rare dans nos entreprises béninoises.

Au Bénin les entreprises sont-elles conçues avant tout comme des cadres de vie ? On sait qu'après la famille, l'entreprise est le lieu de socialisation. Des fois, l'entreprise ignore que la qualité du travail dépendra tout à la fois de la motivation, de l'aménagement, du cadre de travail, de l'enthousiasme, de l'épanouissement voire du plaisir des salariés : il faudra faciliter à l'individu de faire sien son environnement de travail en lui permettant ainsi de contrôler son espace (ce qui est souvent, chose rare dans les entreprises béninoises). L'espace de travail ne doit pas être pris comme un simple cadre mécanique, mais comme un cadre qui comporte un facteur humain doué de sensibilité, de motivation, et d'émotion. Stimulus entraînera toujours réaction selon la métathéorie behavioriste. Dans certaines entreprises l'espace de travail est mal vécu par les salariés. Ce qui a le plus motivé notre intérêt pour ce thème est l'absence de confort dans les sièges des différents départements, de l'Université d'Abomey-Calavi, en particulier l'aménagement du secrétariat de l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education (IPSE). Permet-il au chef de cet Institut et à ses collaborateurs de donner meilleur d'eux-mêmes? Son aménagement est-il conforme aux normes existantes (normes ergonomiques, AFNOR NFX35-102... ?). La lenteur dans le processus de proclamation des résultats de fin d'année n'est-elle pas être due aussi à un espace de travail non adapté, aux usagers de ces différents départements ?

L'entreprise, lieu de production de biens et services, nécessite une coopération entre les différentes personnes et départements qui la composent. Certaines entreprises ne prennent pas l'espace de travail comme un facteur intervenant dans la productivité, c'est-à-dire comme une ressource mais plus comme un coût qu'il faut continuellement chercher à abaisser. D'autres ont pris conscience que l'environnement physique a un impact sur l'organisation et les membres du personnel, même s'il est difficile de définir l'apport exact de l'espace de travail sur le rendement. Cette difficulté à démontrer l'apport exact

de l'espace de travail sur le rendement ne date pas d'hier d'après NICOLAS GUSTAVE FISCHER dans son livre : « *l'évaluation des environnements de travail* ». Le rendement est une des conditions nécessaires à la prospérité, à la vie de l'ensemble ; ni ses facteurs ni ses limites ne sont encore clairement définis.

L'entreprise dans un espace de travail inconfortable ne peut que subir des nuisances. Nombreuses sont les critiques négatives entre autre stress, problème de concentration, nuisances sonores et visibles, démotivation, le rire des personnes dans les bureaux voisins, les difficultés pour s'isoler du téléphone qui sonne tout le temps et de façon trop forte, les personnes qui parlent fort ; les humeurs des collègues ; manque d'intimités ; les espaces de circulation dans lesquelles on téléphone ; les personnes qui parlent à proximité de la salle de réunion avant de rentrer en réunion , mélange des odeurs (parfum ; nourriture ; café ; j'ai froid ; j'ai chaud ; j'ai trop froid mais quel que soit mon état je ne peux rien remédier) , pas de règle de vie ; chacun fait ce qui lui plaît. Le sentiment d'être surveillé en permanence ; les dirigeants de l'entreprise, la passion et la densité du travail demandées aujourd'hui peut encore demain obliger à se procurer du confort psychologique. Très souvent le confort du salarié est négligé.

La fatigue qui résulte de l'inconfort ou le temps que le salarié perd pour s'adapter à tel cadre de travail nuit à son rendement sans qu'il ne s'en rend compte : problème de santé rapporté par les salariés et la demande croissante de la productivité revendiquée par les employeurs. Dans ces conditions les salariés trouvent-ils une quelconque satisfaction à vivre leur espace de travail et à fournir un rendement élevé ?

Au Bénin il n'existe que peu d'études scientifiques se consacrant aux influences des différents types d'aménagement de l'espace de travail puissent avoir sur l'entreprise et sur les salariés.

C'est pour cette raison que nous avons décidé d'interroger les employés du tertiaire sur le terrain afin de recueillir les différentes perceptions des salariés mais aussi des directeurs des ressources humaines et des directions au sein de ces différentes entreprises : AfricaRice , IITA, IPGRI et BIOVERSITY. C'est justement parce que la notion d'espace est importante pour l'homme et qu'elle constitue une dimension cachée tellement elle est « vécue » de façon naturelle et spontanée, sans qu'on en ait vraiment conscience, que nous avons choisi d'observer :

En quoi l'aménagement de l'espace de travail peut-il stimuler les salariés à un meilleur rendement ?

B- Hypothèses

Hypothèse générale :

Un espace de travail bien adapté stimule l'employé et contribue à un meilleur rendement.

Hypothèse 1 :

Il existe un lien entre l'espace de travail et la satisfaction des salariés ou encore leur motivation.

Hypothèse 2 :

L'aménagement de l'espace de travail impacte l'implication des salariés.

Hypothèse 3 :

L'espace de travail influence la productivité au niveau des salariés.

Hypothèse 4 :

L'espace de travail conditionne la communication et les échanges.

C- Objectifs spécifiques

- Montrer que l'espace de travail bien adapté contribue au bien-être du salarié et au meilleur rendement dans l'entreprise.

- Evaluer l'état des espaces de travail des entreprises.
- Comparer l'état des espaces aux normes existants.
- Etudier les liens existants entre les caractéristiques de l'espace de travail, la santé mentale et physique des salariés et leur rendement.
- Montrer aux dirigeants et aux employeurs l'importance de l'espace de travail bien aménagé.

Chapitre II : CADRE PHYSIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I. Cadre physique

Le centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice) nous a servi de cadre d'étude. Ce centre est une organisation de recherche panafricaine leader œuvrant pour l'amélioration des moyens d'existence en Afrique par des activités scientifiques et des partenariats efficaces. AfricaRice est l'un des 15 Centres internationaux de recherche agricole qui sont membres du Consortium du CGIAR. AfricaRice est aussi une association intergouvernementale composée de pays membres africains.

Le centre a été créé en 1971 par 11 États africains. À ce jour, il compte 24 pays membres couvrant les régions de l'Afrique de l'Ouest, du Centre, de l'Est et du Nord, notamment le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Liberia, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, l'Ouganda, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Sénégal, la Sierra Leone, le Tchad et le Togo. En reconnaissance de l'importance stratégique du riz pour l'Afrique et de l'expansion géographique réelle du centre qui avait été créé en tant qu'Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO) en 1971 le Conseil des Ministres de ses Etats membres a pris la décision historique en septembre 2009 de changer officiellement le nom en "Centre du riz pour l'Afrique (AfricRice) et de mettre fin à l'utilisation de l'acronyme ADRAO. Sa mission est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique par le biais d'activités de recherche, de développement et de partenariats visant à accroître la productivité et la rentabilité du secteur rizicole de manière à assurer la durabilité de l'environnement de production . Ses activités de recherche et de développement

sont conduites en collaboration avec différents acteurs d'abord les systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA), les institutions académiques, les institutions de recherche avancées, les organisations paysannes, les organisations non gouvernementales et les donateurs pour le bénéfice des agriculteurs africains, dont la plupart sont de petits producteurs, ainsi que pour les millions de familles africaines pour qui le riz représente la nourriture de base. Le siège temporaire d'AfricaRice se trouve à Cotonou, Bénin sur le site de l'IITA qui est aussi un centre de recherche agricole international et une partie du personnel de recherche est également basée au Sénégal, au Nigeria, en Tanzanie et en Côte d'Ivoire. Plusieurs départements collaborent entre eux pour la bonne gestion de cette entreprise. Nous avons les services généraux, le service des transports qui est chargé du transport du personnel, des représentants et des invités ; la ferme qui sert aux démonstrations, à effectuer des tests et à la multiplication des variétés mères, le recrutement et la gestion de la main d'œuvres des journaliers. Outre ce service, nous avons également le service des ressources humaines, les finances, l'administration, le service de la recherche biologique ou l'on pratique l'étude moléculaire du riz ; la banque de gènes où sont stockées plusieurs variétés du riz. La mission de AfricaRice est de contribuer à l'allègement de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique à travers des activités de recherche, développement et partenariat visant à améliorer la productivité et la rentabilité du secteur rizicole tout en veillant à la durabilité du milieu de production.

II. Méthodologie de recherche

A- La recherche documentaire

La revue de la littérature classique nous a permis de bien délimiter la notion d'espace pour l'homme et toutes les fonctions qui y sont associées. Cette revue nous semblait nécessaire pour comprendre les réactions d'un individu dans tout ce qui se joue à l'intérieur d'un espace, quel qu'il soit. Par extension,

et grâce aux autres méthodes et outils utilisés, nous avons ainsi pu relier cette dimension aux conséquences observées dans l'espace spécifique du travail. Au terme des recherches documentaires, trois types de documents sont retenus : les ouvrages généraux, les ouvrages spécifiques et les articles. L'exploitation de ces documents a permis, la conception des questionnaires de recherches, des guides d'observations, l'élaboration du plan provisoire du travail qui sera actualisée tout au long du déroulement de la recherche. Cette recherche documentaire a fait naître en nous le besoin de savoir ce que la recherche scientifique révélait sur le type spécifique que constitue l'espace travail. Nous avons dû constater que peu de recherches avaient été réalisées sur le sujet au Bénin; à l'inverse de nombreuses études et recherches menées aux Etats Unis, au Canada et peu en France. Conscient que les différences culturelles peuvent impacter le rapport qu'ont les hommes avec l'espace, nous avons décidé d'observer directement sur le terrain les réalités béninoises à travers AfricaRice Center (qui renferme d'autres instituts de recherche tels que : IITA, IPGRI, BIOVERSITY).

B- Les recherches sur le terrain

Elles comportent trois (03) étapes :

- Les observations participatives
- Les enquêtes par questionnaire
- Entretien

Les observations directes nous ont permis de comparer les résultats obtenus avec les recherches françaises et américaines avec les résultats béninois.

Pour une bonne enquête par questionnaire et pour la finesse de l'étude, trois types de questionnaires ont été élaborées (confère annexe).

- La première a été adressée aux salariés
- La seconde au directeur des ressources humaines

- La troisième aux médecins de travail ; et au criminologue

Au total quatre entreprises ont été interrogées (AfricaRice Center ; IITA ; IPGRI ; BIOVERSITY); 400 salariés choisis par quota, le Directeur des ressources humaines, deux médecins de travail, un criminologue, un Directeur chargé des opérations, un coordonnateur de la main d'œuvres.

Les observations participatives qui se sont manifestées par des séjours dans les entreprises nous a permis une meilleure connaissance de ce qu'endure les salariés au niveau de leurs postes de travail. Les journaliers, les ouvriers et les manœuvres dans leur différents cadre de travail; et la vérification de la véracité des informations qu'ils ont fournies précédemment.

Le dépouillement des fiches d'enquêtes et le traitement des données recueillies

Le dépouillement, a été procédé pour chaque type de fiche d'abord à la codification, au classement des questions aux rassemblements puis à leurs regroupements par centre d'intérêt des informations recueillies. Les données obtenues sont soumises aux traitements informatiques afin d'en faire des analyses. A défaut de combler toutes les attentes, les résultats finaux ont permis la rédaction du mémoire.

DEUXIEME PARTIE :
RESULTATS DE LA RECHERCHE

Chapitre III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Le **type d'aménagement** de l'espace de travail le plus répandu à Africarice est L'open space. **Notre recherche** à Africarice nous a permis de comprendre :

L'Importance des règles de vie formalisées par l'entreprise et les salariés :

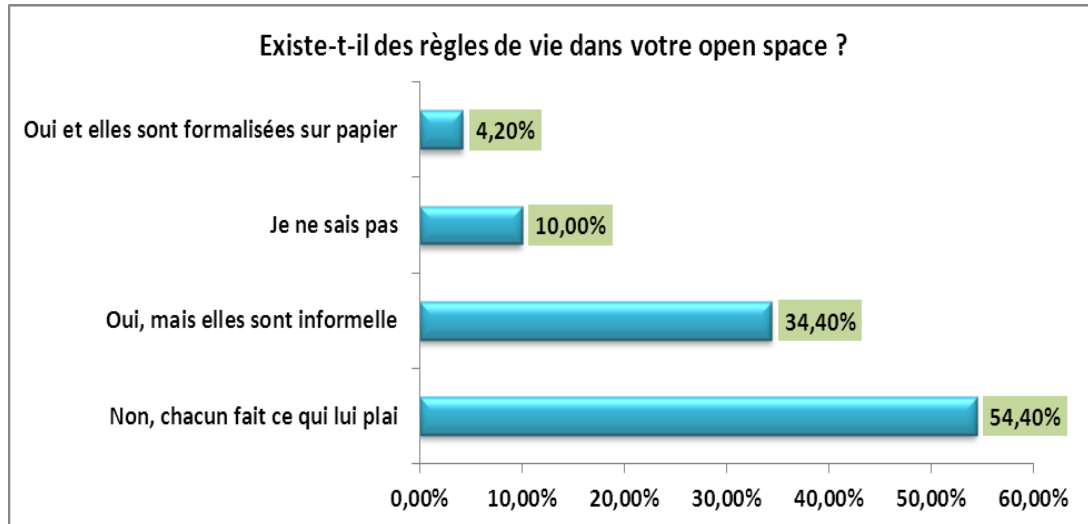


Figure 1 : La marge des salariés en leur connaissance des règles de vie formelle de l'entreprise (source: Enquête du terrain, Avril 2012).

Juste 4,2% en ont connaissance. Pas de règles de vie, de « bienséance » formalisées sur papier qui soit à la portée de tous les salariés à Africarice ce qui amène chacun à faire ce qui lui plait. Par exemple: rire des personnes dans les bureaux voisins, le téléphone qui sonne tout le temps, les mélanges d'odeurs... Leibnez disait « le droit de balancer ses points s'arrête où commence le nez du voisin ».

A la question « pensez-vous que l'espace de travail soit une priorité pour l'entreprise ? », 50% des salariés pensent que les entreprises ne priorisent pas l'espace de travail. Alors, puis que l'espace de travail compte moins pour les entreprises, son aménagement compterait aussi moins pour eux.

« Pensez-vous que l'espace de travail peut avoir un impact très important, plutôt im portant, pas important ou plutôt pas important sur la fierté d'appartenance

des salariés à l'entreprise ?...» La figure 2 nous donne quelques aspects sur cette question.

Impacts de l'espace de travail sur certaines Priorités de L'organisation des entreprises : IITA et AFRICARICE

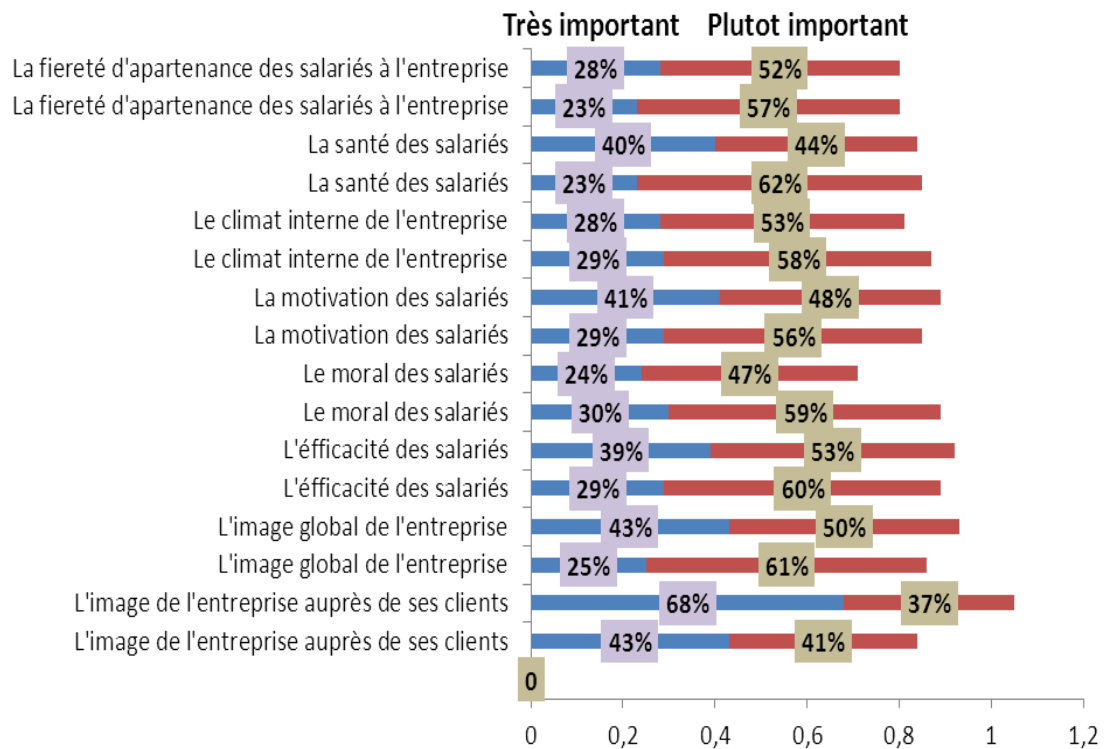


Figure 2 : Impacts de l'espace de travail sur certaines Priorités de l'organisation des entreprises : IITA et AFRICARICE (source: Enquête du terrain, Avril 2012)

l'aménagement de l'espace de travail est important aux yeux de la plupart des salariés d'Africarice car ils affirment qu'il conditionne la qualité de vie au travail, peut avoir d'impact sur : le moral(85%), la santé (87%) la motivation (80%), l'efficacité (91%) ...

Nous avons constaté dans notre enquête que la plupart des salariés ne sont pas associés aux projets d'aménagement des espaces de travail à Africarice.

La majorité des salariés interrogés (65%) n'a pas été associé à la réflexion sur l'aménagement de leurs espaces de travail. Cette partie de l'étude démontre que les salariés ne participent ni à la conception du projet d'aménagement, ni à l'organisation de ce dernier, mais qu'ils subissent la plupart du temps les décisions de leurs employeurs.

Malgré que tout leur soit imposé par la hiérarchie, les salariés trouvent-ils de la satisfaction dans leur espace de travail?

La satisfaction des salariés à l'égard de leur espace de travail

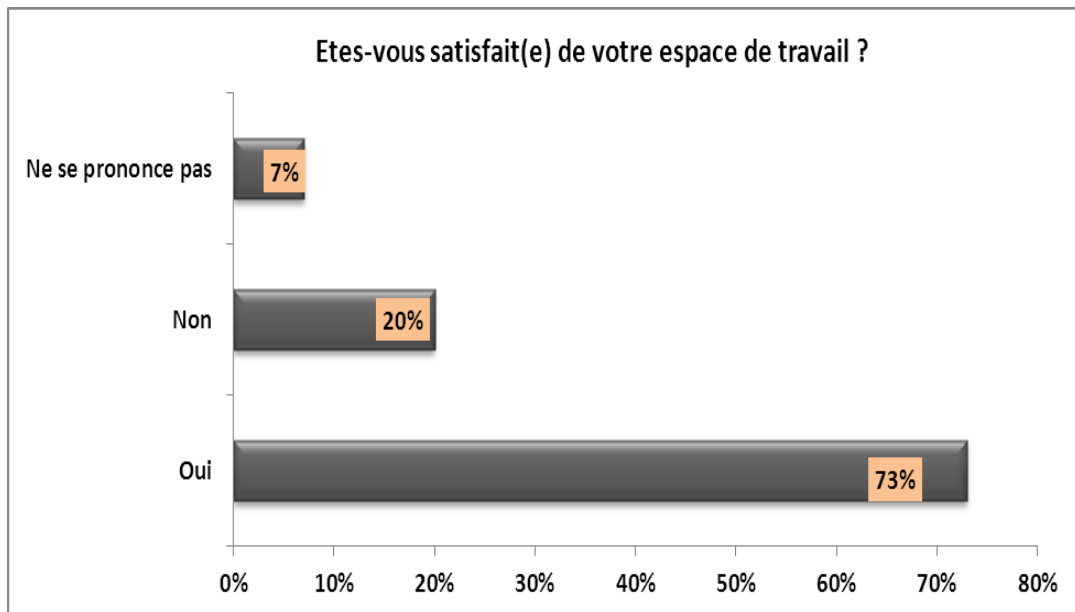


Figure 3 : Les différentes limites de satisfaction des salariés face à leur espace de travail (source: Enquête du terrain, Avril 2012)

73% des salariés estiment être satisfaits de leur espace de travail. Car ils ont des espaces de travail bien équipés et très esthétiques. Mais plus loin dans notre recherche on a constaté que malgré cet aspect d'espaces bien équipés et d'esthétique, la plupart de ces espaces de travail ne sont pas flexibles.

Mais qu'en est-il des perceptions des salariés ?

Lorsqu'on interroge les salariés sur les motifs d'insatisfaction liés à l'organisation de leur espace de travail en open space, les items suivants répondent quasiment de façon unanime:

La concentration et le niveau sonore : « difficulté de se concentrer, le rire des personnes dans les bureaux voisins, les difficultés pour s'isoler, le téléphone qui sonne tout le temps et de façon trop forte, les personnes qui parlent fort, les humeurs des collègues, les créations au fur-et-à-mesure d'espace sauvage de

discussion (transformation en cafétéria sauvage de l'espace copieur) quel que soit mon état, je ne peux rien pour y remédier.

Ces sources d'insatisfaction se retrouvent dans différentes enquêtes menées auprès de salariés travaillant en open space. Les résultats de l'enquête vont également dans ce sens : 50% des personnes concernées par des espaces de travail partagé se plaignent des problèmes d'aération et d'odeurs ; 30% se plaignent du bruit et 25% disent manque d'espace de rangement.

D'une manière plus générale, parmi les différents éléments cités (niveau de rémunération, possibilité de changer de fonction, style de management sécurité de l'emploi, valeur de l'entreprise, intérêt de travail, relations entre collègues, etc), le cadre de travail incluant le mobilier de bureau représente une source d'insatisfaction pour 25% de salariés interrogés.

Equipements de bureau

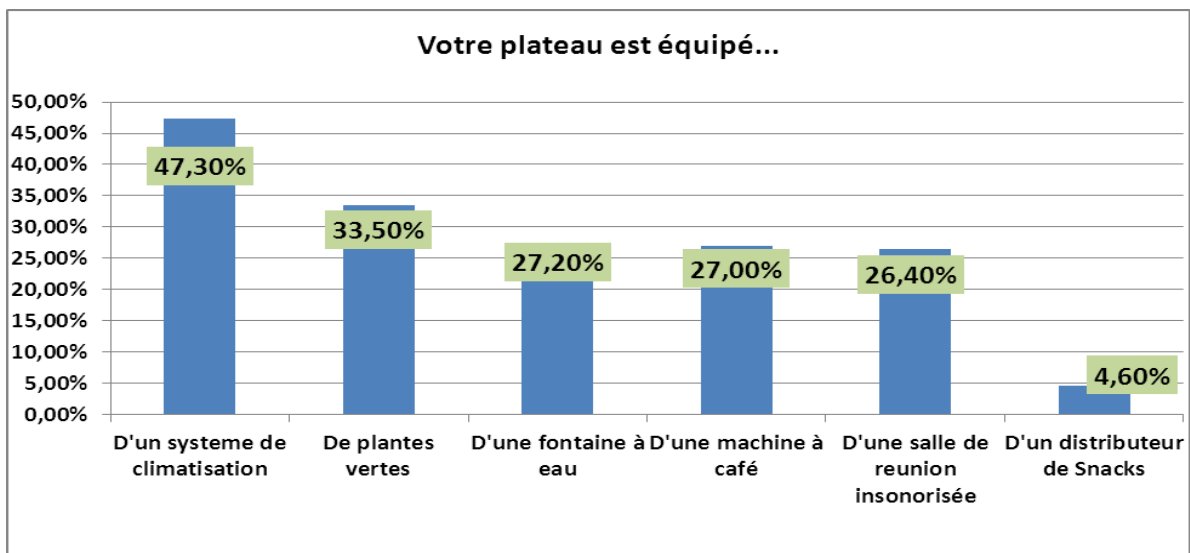


Figure 4 : Les différentes composantes de l'espace de travail (source: résultats du questionnaire d'enquête)

Il ressort donc que 73,6% des salariés déclarant que leur environnement de travail n'est pas équipé d'une salle de réunion insonorisée ; 52,7% estime que leur espace de travail n'est pas équipé d'un système de climatisation.

En effet, sur l'ensemble des salariés interrogés, 33% jugeraient très intéressant la possibilité d'obtenir de leur employeurs un plus grand espace de travail (plus de place). 75% des salariés interrogés jugeraient très intéressant la possibilité d'obtenir un meilleur aménagement de leur bureau (juste le problème de flexibilité).

Problème de communication, de luminosité et de disposition, de proximité des collaborateurs, de concentration et de confort psychologique

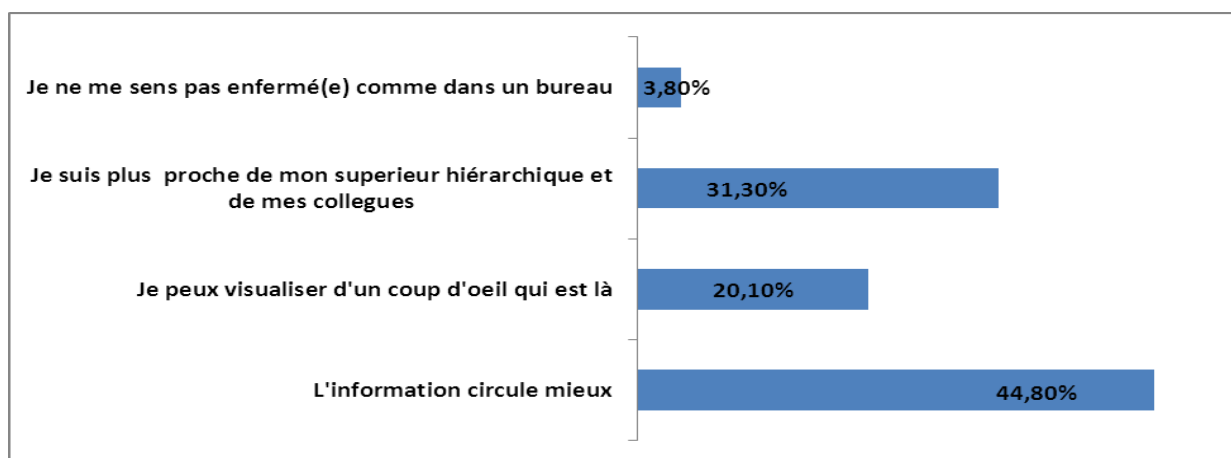


Figure 5: Les différentes appréciations de l'espace de travail du point de vue des salariés interrogés (source: résultats du questionnaire d'enquête)

les problèmes de circulation d'information (55.2 % salariés contractuels) , de disposition des mobiliers (79.9 % salariés) ,de proximité des collaborateurs (68.7 % salariés), de concentration et de confort psychologique (96.20 % salariés). 20,1% n'apprécient pas la luminosité de leur bureau ; ce qui doit amener les employeurs à tailler plus d'importance à la luminosité, à la clarté des bureaux de leurs salariés. 31,1% des salariés apprécient le fait qu'ils soient plus proches de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues ; cette information devrait aider les DRH à bien disposer les salariés de façon à mettre sur leur pallier ou sur la même étage des personnes travaillant dans un même département.

Tous ces problèmes soulignés par les salariés émanent des paramètres de l'environnement tels que : le bruit, l'éclairage, la température, la qualité de l'air, la protection des conversations, l'intimité et la densité sociale. Leur non maîtrise par les salariés devient source de fatigue et de stress professionnel ce qui impact le comportement, la santé des salariés et la prospérité de l'entreprise.

Impacts négatifs de l'open space sur les salariés

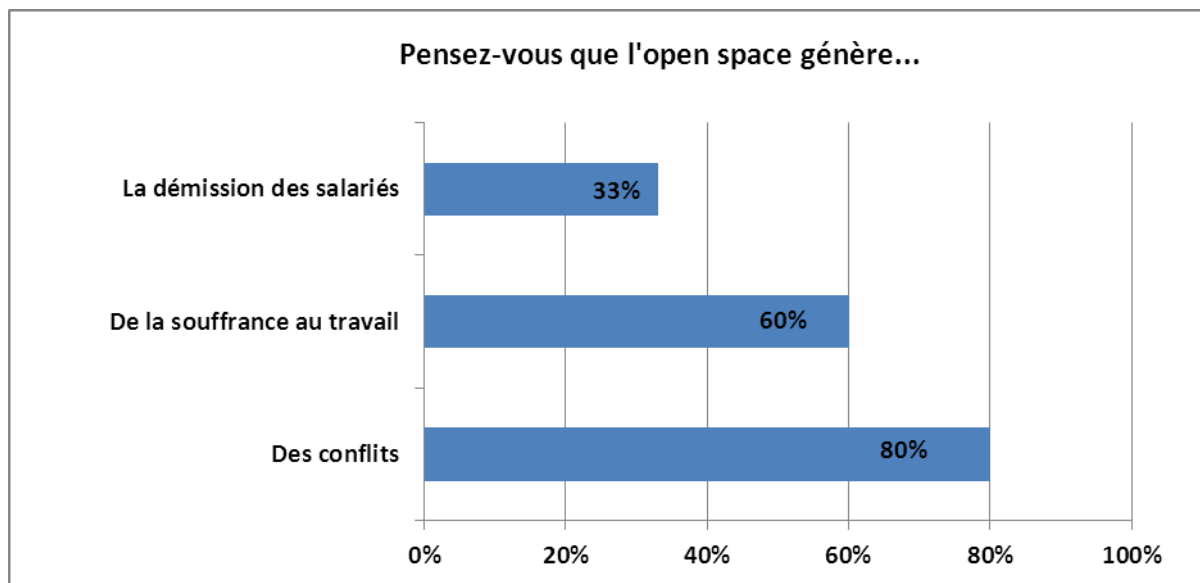


Figure.6 : Impacts négatifs de l'open space sur les salariés (Source: Enquête du terrain, Avril 2012)

Des salariés sensibles à leur espace de travail, interrogés estiment que l'open space génère des conflits (80 %), de la souffrance au travail (60 %) et la démission des salariés (33 %). Plus que jamais l'aménagement de l'espace de travail apparaît comme un levier du bien être professionnel.

Les besoins et les attentes des humains sont très différents pour en établir des règles universelles de bien être dans l'aménagement des espaces de travail.

Il semble donc que le salarié a finalement peu de prise sur son espace de travail ; l'espace de travail est imposé par l'entreprise, et une fois le salarié installé, les décisions le concernant semblent toujours du seul ressort de

l'entreprise. Dans ces conditions, l'aménagement de l'espace de travail est-il un facteur discriminant à l'embauche ?

Mise à part l'espace personnel de travail, nous avons voulu savoir dans notre enquête si les salariés sont attachés à leur territoire public. Nous appelons territoire public, le quartier dans lequel se trouve le lieu de travail des salariés. Ils sont 60% à estimer que le quartier dans lequel se trouve leur entreprise est un facteur d'importance à leurs yeux.

Si le salarié n'est pas acteur du territoire public, et s'il n'intervient pas dans la conception de son espace de travail, en est-il néanmoins « propriétaire » lorsqu'il l'investit ? Devient-il acteur de l'organisation de son espace de travail ? La réponse se fait en deux temps :

Dans un premier temps, nous répondons par la négative car dans la majorité des cas, les salariés interrogés ne peuvent modifier l'organisation de leur espace en changeant par exemple leur bureau de place. Si cela est possible, 25% d'entre eux avouent des formalités administratives compliquées et longues et impossible pour 50% ce qui revient à affirmer que l'entreprise ne veut pas que les salariés modifient l'organisation de leur bureau, mais qu'il n'est pas interdit « je suis dans un open space très impersonnel, il est possible d'introduire une touche humaine dans mon bureau »

Dans un second temps, nous atténuons notre négation car 25% des salariés interrogés estiment qu'il leur est possible de personnaliser leur espace de travail en agrémentant cet espace d'une dimension plus personnelle. La figure 7 nous révèle plus de détail sur cette idée.

La marge des salariés en attente de modifications de place des bureaux

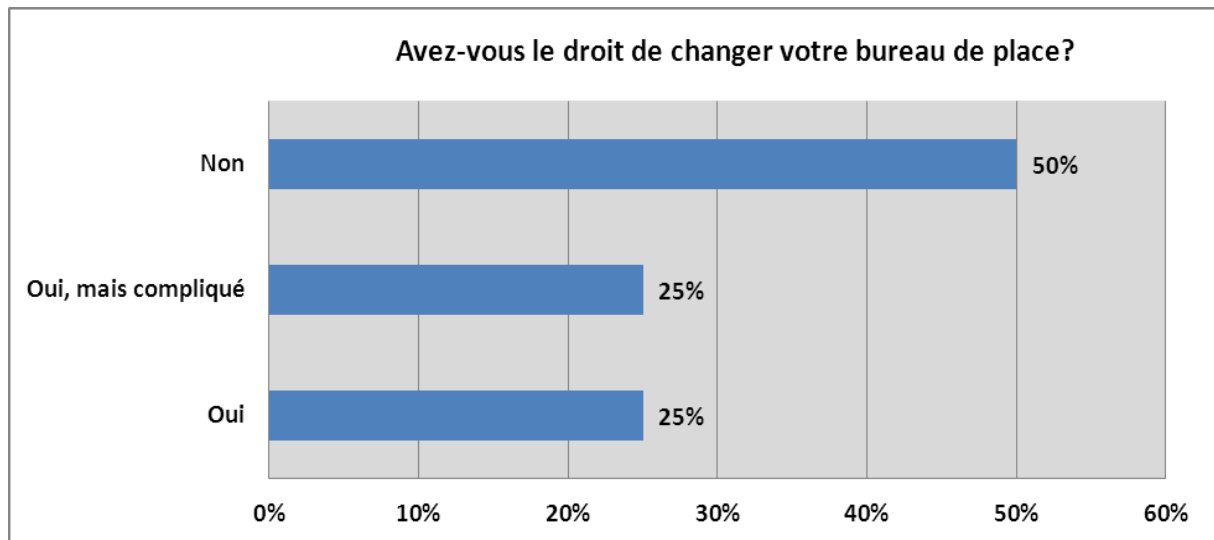


Figure 7 : Diagramme montrant les différents résultats par rapport aux changements de bureaux des salariés (source: Enquête du terrain, Avril 2012)

On a remarqué que même parmi les salariés satisfaits de leur espace de travail, 50 % souhaitent avoir des changements au niveau de leur différent poste de travail. Au total, ils sont 75 % à attendre un changement. Pour justifier cette attente, ils évoquent le fait que leur mobilier est trop vieux ou mal adapté à leur travail, trop distant de leur collaborateur et pour cause les chefs évoquent n'avoir rien changé dans l'aménagement des bureaux au cours des 5 dernières années.

Impacts positifs de l'open space sur les salariés

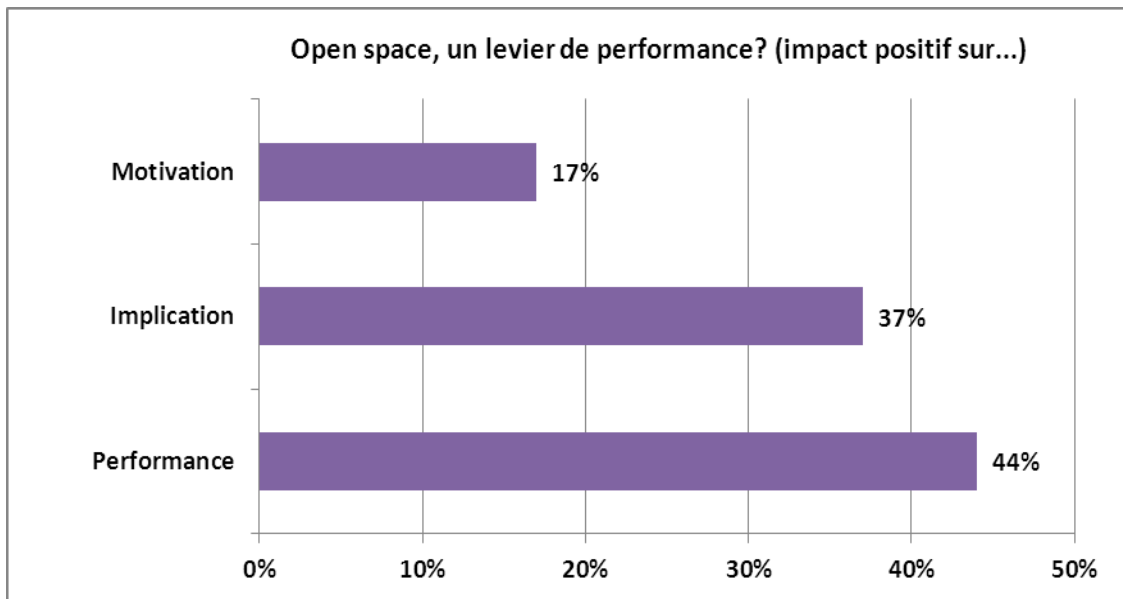


Figure 8 : Impacts positifs de open space sur les salariés (source: résultats du questionnaire d'enquête)

Toutefois, des études qui permettent d'observer les interactions qui se jouent entre l'espace et l'organisation ont permis de constater le rôle de l'espace en tant que levier d'efficacité. En effet, les collaborateurs, lorsqu'ils peuvent, réaménagent spontanément leurs espaces de travail de façon à le rendre approprié à leurs activités. De manière générale, le travail est toujours construit, aidé ou freiné par l'espace.

Chapitre IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

Les impacts réels sur la performance des salariés sont difficiles à mesurer ; en revanche, l'impact d'un aménagement sur la satisfaction des salariés est plus palpable. Les insatisfactions sont même plus facilement identifiables que les satisfactions ; en effet, lorsqu'un aménagement de l'espace de travail convient au salarié, il n'exprimera pas forcément sa satisfaction, partant du principe que cela est « normal » ou constitue un minimum ; en revanche si l'aménagement ne convient pas, il exprimera plus facilement son insatisfaction.

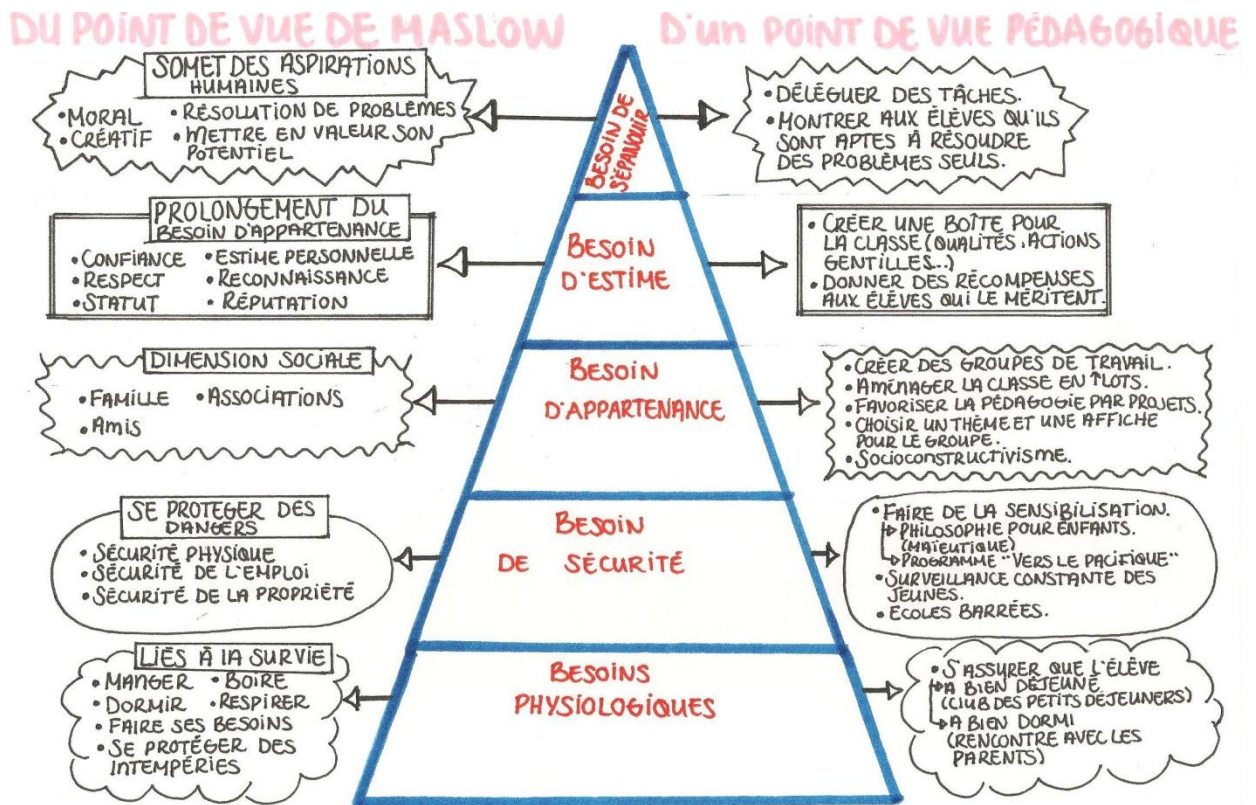
Selon la définition de Loke (1976), la satisfaction au travail est un état émotionnel positif ou plaisant éprouvé à l'égard des situations de travail.

La satisfaction est à la fois un déterminant direct du climat social, du bien être individuel, de l'ambiance de travail, du présentéisme, de la fidélisation et de la qualité de travail, c'est un déterminant direct de la performance dans la tâche. Elle facilite l'efficacité collective, et la performance adaptative (adaptation rapide des compétences, des savoirs faire, créativité, apprentissage continu).

Quant à la motivation au travail, il s'agit, selon Kanfer R., d'un processus psychologique qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus par l'organisation.

Elle est le principal facteur humain de réalisation de performance :

- Quantitatives : productivité, volume de travail
- Qualitatives : qualité, délais, réactivité, etc.



Pyramide de Maslow by [madame Marie-Eve](#) est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 Unported](#).
 Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à madamemarieeve.wordpress.com.

On constate en revanche que les sources d'insatisfaction liées aux espaces de travail les plus mentionnés au cours de notre recherche concernent les nuisances sonores ou visuelles, ou le fait de se sentir surveillé (sentiments accrus chez les personnes travaillant en bureau ouverts), la non flexibilité des espaces de travail car le tout ne suffisait pas d'avoir un espace de travail esthétique, bien équipé... Si l'on prend en considération les cinq (05) facteurs de la conception du travail déterminants de la motivation intrinsèque et découlant des besoins décrits par **Maslow** en 1943, on constate que ces raisons d'insatisfaction touchent directement les besoins de sécurité. L'impossibilité d'être au calme renvoie à des besoins d'autonomie dans le travail reliée aux besoins physiologiques.

A présent, parlons de stress en milieu professionnel. Il est très difficile de mesurer le stress :

Le stress est un élément qui fait partie de la vie de tous les jours, mais lorsque son niveau est trop élevé ou qu'il se transforme en mal être, il peut devenir facteur de diverses pathologies, tant physique que psychologiques. La question importante est de définir dans quelle mesure le fait de travailler en open space constituent un facteur de stress et toutes les conséquences qui en découlent ?

La plupart des salariés estiment que le travail est source de stress (surtout les composantes physiques des espaces de travail). Le niveau de stress peut avoir des conséquences pathologiques et un impact sur la santé psychique et physique. Le risque sur la santé physique pouvant s'exprimer sous forme de troubles musculo-squelettiques, de maladies cardiovasculaires, de maladie métaboliques, en particulier le diabète, le risque pour la santé mentale étant plus dommageable. Mais pour autant, faut-il en conclure que l'espace de travail en lui-même et plus particulièrement l'open space est générateur de stress ?

Au-delà de multiple facteurs liés à l'open space et générateurs de conflits, les salariés ont-ils le sentiment d'être surveillés lorsque l'espace de travail est ouvert ? Globalement la réponse est positive ; en effet, 60% des salariés interrogés ressentent l'open space comme un moyen mis en œuvre par l'entreprise pour mieux les surveiller, et 40% considèrent que le but de l'open space n'est pas la surveillance des salariés. Certains d'entre eux ajoutent « qu'il y a une auto régulation entre les salariés eux-mêmes », ce qui peut aller au-delà des expériences de ceux qui souhaitent surveiller les salariés.

Selon le psychiatre Patrick Lageron co-auteur du rapport sur la détermination, la mesure et suivi des risques psychosociaux au travail, les

principales sources de stress sont directement liées aux changements, majeurs apparus ces dernières décennies dans le monde du travail (mondialisation, culture accrue de la performance, management par objectif, etc.) : il s'agit essentiellement :

- Des exigences et pressions de plus en plus fortes sur les individus
- Des changements incessants (et de tout type) auxquels les salariés doivent sans cesse s'y adapter.
- Du sentiment de plus en plus fort que les efforts que nous demande le monde du travail sont faiblement payés en retour, et des frustrations qui en découlent.
- Des relations entre les individus qui de plus en plus autonomes et soumis à des objectifs de performances, finissent par se retrouver en compétition avec les autres plutôt qu'en des alliées.

Dans un tel contexte de stress et souffrance au travail, une approche systémique de l'environnement de travail et du rôle des espaces s'impose comme une mesure urgente et fondamentale dans la prise en compte des risques psychosociaux. C'est ainsi qu'en France l'agence de conseil en aménagement a organisé une conférence réunissant un collège d'experts et de professionnels autour de ce thème lors de l'édition 2008 du SIE (Salon de l'immobilier d'entreprise). Le thème de la conférence s'intitulait : « espace optimiste : quels risques pour la santé des salariés ? » il ressort de cette conférence que les espaces optimisés peuvent se révéler un facteur de stress et de risques psychosociaux. De plus, le passage d'espace privatif en espace ouvert s'il n'est motivé que par la recherche d'un gain de surface peut : générer une baisse de l'efficiée, des dysfonctionnements et présenter un risque pour la santé des salariés. En effet, les conditions des projets ne permettent pas toujours de prendre en compte ces problématiques de l'homme au travail dans toute sa

dimension bio-psychosociale, condition pourtant nécessaire à la limitation des risques psycho-sociaux pouvant en découler.

L'espace de travail (incluant la disposition de travail), de par sa manipulation active à l'organisation du travail, est un élément structurant pour chaque individu dans sa recherche d'un équilibre physique et mental. Les facteurs de risque apparaissent quand il y a conjonction entre les facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et les facteurs négatifs liés à l'espace de travail. Lorsqu'on a une bonne perception de l'organisation du travail, et des espaces de travail, on a toutes les chances d'être dans les conditions de bien-être. Inversement quand on a une mauvaise perception de l'organisation et de son espace, le risque est très fort d'être dans une situation de mal être et de souffrance. C'est bien là toute la subtilité de l'enjeu que représente l'aménagement des espaces de travail pour les DRH.

Recommandation

Nous avons vu tout au long de cette étude que, les impacts de l'aménagement de l'espace de travail ne sont jamais neutres, ni pour les salariés, ni pour l'entreprise. Quelle que soit la nature de ces conséquences, qu'elles soient positives ou négatives, elles constituent de véritables enjeux qui méritent d'être replacés au cœur des stratégies des Ressources Humaines. En effet, qui mieux que la Direction des Ressources Humaines est à même de gérer la dimension humaine prépondérante dans ce genre de projets ?

Cette dimension s'exprime alors au sens large : implication, motivation, productivité, et équilibre vie professionnelle/vie privée...

C'est pourquoi notre première préconisation porte sur le rôle central de la direction des ressources humaines dans tous ces projets de déménagement, aménagement et réaménagement. Au vue de la multitude d'acteurs impliqués,

nous pensons qu'il est utile qu'AfricaRice nomme le Directeur des Ressources Humaines pilote du projet, afin de coordonner :

- les décisions prises par la direction générale,
- les contraintes liées à la maîtrise et à l'optimisation du coût (Direction Administrative et financière),
- la revendication, souhaits et commentaire des salariés,
- les avis des instances représentatives du personnel du comité hygiène Sécurité et des conditions de travail,
- la mise en œuvre par les services généraux,
- les achats par la direction des achats lorsque ceux-ci sont centralisés,
- les informations diffusées par les services de communication, en interne et à l'externe,
- les différents comités et correspondants nommés.

La DRH devient alors une pièce maîtresse du puzzle, en ce sens qu'elle devient le garant de la réalisation des objectifs, besoins et attentes des différentes parties prenantes (et non plus subsistantes).

Dans ce cas, il revient donc à la direction des ressources humaines d'Africarice de veiller au respect des différentes préconisations qui suivent, en tant que coordonnateur et pilote du projet.

Se poser les bonnes questions. Notre deuxième préconisation porte sur l'idée qu'avant même de s'engager sur une démarche de (ré) aménagement de l'espace de travail, l'entreprise devrait répondre aux quatre problématiques majeures suivantes :

- Quelle structure cherche-t-on à mettre en place ?
- Un regroupement de collaborateur ayant le même métier ?
- Un regroupement de collaborateurs ayant les métiers différents mais le même objectif ?

L'entreprise cherche-t-elle à mettre en place un management par tâche ou un management par projet ? Le management par tâche poursuit l'efficacité dans la maîtrise et la séparation des tâches et des métiers ; à l'inverse, le management par projet recherche une transversale entre plusieurs métiers. Il existe différents types d'organisation, de la structure simple aux structures divisionnaires, en passant par la structure mécanisme, ou encore basée sur les compétences ou celles basées sur les résultats, ou encore l'adhocratie. Mais, on observe également de plus en plus, des organisations en réseaux ou des organisations virtuelles. De chaque type d'organisation dépendent des modes d'organisation du travail et de coordination différente (travail défini et coordonné par le sommet stratégique, travail basé sur la procédure, groupe et commissions, équipes projets temporaires, relation en partie par téléphone ou à distance, etc), en fonction de l'organisation de l'entreprise, mais aussi de la manière dont celle-ci veut atteindre ses objectifs. L'espace devrait être organisé différemment pour soutenir et renforcer l'organisation du travail choisi par l'entreprise.

- Quels sont les objectifs recherchés ?
 - Mettre en place une coordination accrue, une cohésion sociale de la communication, en résumé un travail en équipe renforcé.
 - Créer du confort, des conditions propices à la concentration.
 - Favoriser le partage des savoirs et savoirs faire.
 - Relancer ou maintenir la motivation.
 - Provoquer de la réactivité ou de la créativité.
- Quel sera le rôle du manager ?
 - Celui d'un supérieur hiérarchique
 - Celui d'un animateur

En général, il y a deux sorte de management transportées dans l'espace : consensuel et directif, bien que nous puissions identifier quatre modèles majeurs :

- Directif : contrôle et supervision
- Centrique, tout doit passer par le supérieur, qui souhaite être au courant de tout
- Leader : direction globale, il sait motiver et passionner les collaborateurs qui le suivent
- Animateur : il sait impulser et développer ses collaborateurs
 - Quel type d'aménagement mettre en place ?

Il s'agit de faire un choix entre :

- Le cloisonnement qui, est le symbole de la hiérarchie, du pouvoir, mais dans lequel la notion de contrôle (notamment celui de la performance) est produit absent ;
- Le décroisonnement qui sous certaines conditions peut améliorer la productivité et le travail intellectuel par le partage des dossiers, la réduction des barrières hiérarchiques, traditionnel, le partage des équipements, etc, mais souvent critiqué par les utilisateurs (absence de confidentialité ; bruit ; etc)

Généralement, plus le système est hiérarchisé, plus il y a de cloisonnement réel de l'entreprise.

Etablir un calendrier.

Un projet d'aménagement ou de déménagement est complexe et il convient de respecter des principes simples pour ne pas se laisser dépasser :

- Prioriser ; hiérarchiser,
- Etablir un calendrier réaliste avec date de début et de fin présumée de chaque étape,
- Chaque étape en son temps,

Il convient de bien penser le temps du déploiement et de l'acceptation des différentes étapes du projet par les différents acteurs et utilisateurs impliqués ou concernés.

Associer les salariés

Comme nous l'avons vu à travers l'étude de notre mémoire, dès lors que l'on souhaite réaménager l'espace, on touche aux conditions de travail et au cadre de vie des salariés.

Directement concernés, ces derniers en subissent les conséquences positives ou négatives.

Très souvent, les difficultés liées à l'espace de travail naissent d'une mauvaise anticipation ou appréhension de l'ampleur des changements induits par les évolutions de l'entreprise. Nous pouvons donc considérer qu'il est naturel que les salariés aient leurs mots à dire. On décide d'y associer ou non le personnel relève avant d'une volonté managériale.

L'association du personnel peut prendre plusieurs formes, allant de la simple consultation à la participation des salariés en passant par la négociation pour améliorer la qualité des espaces eux-mêmes. Force est de constater que ce processus participatif est un des éléments à l'origine d'une certaine transformation des relations sociales dans l'entreprise. En effet, il instaure à côté des instances représentatives du personnel et de la voie hiérarchique, un nouveau mode de médiation entre le personnel et la direction. Bien évidemment, la seule association des salariés dans de tel projet ne remplace pas l'attention particulière à portée relation avec les instances représentatives du personnel qui seront les premiers intermédiaires pour transmettre les préoccupations et revendication des salariés. En conséquence, la participation du personnel est parfois ressentie comme un jeu tactique de la part de la direction, un moyen d'enrôler les salariés et de faire taire les irréductibles. Cependant, c'est aussi la meilleure façon

d'obtenir l'adhésion des salariés sur le projet prévu. C'est un moyen de montrer aux personnes que l'entreprise les considère et de créer des espaces de travail plus efficaces et plus rationnels pour éviter le rejet. Nous l'avons vu au cours de notre étude, un salarié qui se sent impliqué sera d'autant plus engagé. A l'inverse, un salarié activement désengagé qui peut être dévastateur pour l'entreprise.

Associer les salariés au projet de (ré) aménagement des espaces est aussi un moyen de communication de la direction pour transmettre les bases futures des relations sociales et de travail. Faire participer le personnel, fera d'eux des partenaires associées à la réussite de l'entreprise et peut répondre à la volonté croissante de participation active et de responsabilisation. Tout cela pourrait ainsi contribuer à créer une dynamique bénéfique au projet et aux objectifs de l'entreprise.

En effet, le projet qui tient compte en amont des besoins et attentes fait évoluer les appréhensions au changement et réduit les motifs d'inquiétude. Forts symbole de l'identité d'une entreprise et des rapports qu'entretiennent entre eux les groupes qui la composent, l'espace et son organisme sont souvent source de désaccords. Sans concertation, tout devient matière à controverse, le choix du site autant que les aspects techniques tels que l'éclairage, la climatisation, les sièges, etc

Comme nous l'avons vu à travers les questionnaires, la participation des salariés concernant leur espace de travail est une forte attente. C'est une occasion extraordinaire pour la direction d'argumenter et de faire comprendre les choix en matière d'immobilier, des points de vue tant stratégiques et organisationnels, que technologiques ou encore sociaux.

QUI ?

Face à une telle initiative, l'entreprise (Direction ou DRH) a la possibilité de solliciter :

- Individuellement,
- Ou collectivement en groupe de travail des personnes concernées par le futur aménagement afin qu'elles participent à cette réflexion.

QUOI ?

Cette association des collaborateurs peut ne concerner que l'architecture et l'aménagement spécial, ou au contraire être une occasion de modifier l'organisation du travail et les relations et interaction internes à l'entreprise.

Quel degré d'implication ?

Le domaine sur lequel le personnel est convié à s'exprimer peut s'étendre des strictes questions d'aménagement à celle de l'ensemble de la situation de travail et de l'échelle du poste de travail à celle de l'établissement.

Quelles procédures mettre en place ?

Certaines procédures demandent plus ou moins d'implication : la simple information au comité d'entreprise diffère grandement du processus d'implication des utilisateurs à des choix d'organisation, d'aménagement ou d'implantation les concernant.

Nous pourrions imaginer que la consultation individuelle se caractérise par trois modes possibles de collecte d'informations :

- La collecte d'information directe par les questionnaires sur la critique de l'existant et la formulation de souhait quant à l'avenir (ce que l'on garde, ce que l'on ne garde pas),
- La discussion et l'analyse des problèmes par entretien individuel,

- Les avis recueillis informellement ou par vote sur les aménagements envisagés.

La conclusion collective quant à elle pourrait se caractériser par les quatre modes de collecte énumérés ci-dessous :

- L'expression collective des groupes ou des réunions de service,
- L'étude par un groupe de travail des problèmes existants et de leur cause,
- L'élaboration de solution par des groupes de travail,
- L'avis de l'ensemble du personnel lors de réunion sur le projet d'aménagement.

En fait les démarches participatives, impliquent une dynamique ; elles sont autant d'occasion de recueillir une information en retour sur le projet lui-même, mais aussi sur la façon dont est perçu le management. Elles mettent en lumière les points de consensus, d'ouverture ou de malaise, permettant aux décideurs de fonder leur stratégie sur les bases réalistes et « viables » et aux architectes d'enrichir leur propositions.

La démarche de concertation pertinente doit être adaptée aux objectifs et aux contextes. Le processus passe donc par certaines étapes obligatoires :

- La démarche devrait premièrement être définie : il convient de nommer un comité de pilotage sous la direction des ressources humaines, et de le cadrer dans l'espace et dans le temps (il peut également être pertinent de nommer des « correspondants de déménagement ou d'aménagement par département »),
- Toute action de concertation devrait être lancée auprès des différents acteurs impliqués par un engagement officiel de la direction générale de l'entreprise.
- Pour optimiser au maximum la communication, des concertations verticales et horizontales devraient être mise en place

- Le recours à un animateur ou un expert externe non impliqué dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise pourrait être un plus.
- Une synthèse de la direction de projet et son animateur devrait être fait et communiqué auprès des acteurs impliqués aux différentes étapes du projet. (Information formelle, suivi via l'internet ou le journal interne, réunion, etc)
- Les suggestions de réajustement devraient être relevées et prise en compte
- Enfin, la direction générale devrait valider définitivement le projet et la direction des ressources humaines, communiquer de façon élargie ces décisions et argumentations.

Communiquer en toute transparence

La transparence et une communication régulière constitueront des piliers indispensables de l'adhésion des différentes parties prenantes du projet.

- **Etre transparent sur les objectifs** : cacher un objectif de coût peut se révéler fatal à l'adhésion des salariés qui finiront tôt ou tard par le comprendre, d'expliquer clairement l'objectif de réduction, des surfaces plutôt que tenter de l'étouffer est la meilleur preuve de la transparence de la direction sur le projet. Expliquer pourquoi un tel projet était nécessaire.
- Communiquer l'avancement du projet, permettre à chacun de se situer dans la globalité du projet est une façon d'intéresser les utilisateurs au projet et de rendre celui-ci plus dynamique.
- Communiquer vers l'intérieur, mais aussi vers l'extérieur : ne prendre personne au dépourvu et gérer les communications vers l'intérieur et l'extérieur (projet de déménagement, communication sur la nouvelle adresse ou les changements de ligne téléphonique, communications sur les changements liés au projet et comment s'y retrouver, etc).

Mesurer la réussite du projet

Un projet d'aménagement ou de déménagement ne s'achève pas lorsque les salariés sont installés ou que le déménagement a eu lieu.

En effet, c'est à partir de ce moment que l'on sera à même de mesurer les effets du projet auprès de chaque partie prenante, et ce sont donc ces observations qui permettront d'opérer les ajustements nécessaires. Il est donc important de définir les indicateurs de suivi (par rapport aux attentes et objectifs cibles et des mesures de recueillies des retours d'expériences. Il pourra s'agir des clients externes, qui pourront formuler les commentaires sur un nouveau siège ou la façon dont ils sont accueillis. Il pourra s'agir de candidats potentiels dont l'augmentation ou la réduction du nombre peut être une conséquence indirecte de la réussite d'un projet immobilier, il pourra s'agir de la presse et des médias dont les commentaires médiatiques permettront de constater l'interprétation faites des symboles transmis.

Mais, il s'agira aussi et surtout d'être attentif aux utilisateurs internes des nouveaux espaces car c'est dans l'objectif de les rendre plus performants que le projet aura été développé. Ici, le management de proximité aura un rôle important que le manager soit dans un bureau individuel cloisonné voir fermé, ou qu'il soit lui-même dans un espace partagé. C'est en étant au plus proche de ses collaborateurs qu'il pourra recueillir leurs impressions sur leur nouvel espace de travail, les avantages et inconvénients observés, mais aussi les conséquences observées sur des interactions, relations entre collègues, conflits individuels, dysfonctionnement potentiels... pouvant ainsi y remédier plus facilement.

Même si cela peut paraître une évidence au vue des coûts que représentent les projets d'aménagement de l'espace pour une entreprise, peu d'entreprise mesurent réellement aujourd'hui la réussite de leur projet. Si les méthodes d'évaluation sont multiples (management de proximité, questionnaire élaborés à

l'attention de l'ensemble des utilisateurs, enquête ou baromètres de satisfaction, relais des instances représentatives du personnel, CHSCT, etc).

Les résultats peuvent servir à :

- Ajouter ou compléter certains aménagements : meubles supplémentaires de rangement, ajout de plante pour créer des espaces plus intimes, déplacements de certains mobiliers pour dégager les passages, etc.
- Remédier à certains problèmes ou difficultés observées : rapprocher certains équipements des personnes fortement utilisatrices, déplacer deux collaborateurs qui ont besoins d'être plus proche pour travailler ensemble, etc.
- S'assurer des bonnes conditions de travail des salariés en liaison avec le CHSCT; vérifier les conditions d'hygiène, sécurité et condition de travail et repérer les risques éventuels (le suivi de l'absentéisme peut s'avérer un bon indicateur).
- Apprendre pour l'avenir, tirer les leçons de ce qui a fonctionné, mais aussi de ce qui a moins ou pas fonctionné, pour des futures projets d'aménagement par exemple (facteurs d'échec et de réussite)
- Envoyer les messages aux salariés : prendre en considération leur commentaire et la façon dont ils ont vécu le changement permet de leur faire passer un message de considération et de valorisation, qui ne peut retentir que positivement sur leur satisfaction et /ou motivation.

Considérer les détails

Souci d'optimisation certes, mais n'oublions pas les petits détails qui peuvent faire différence pour les utilisateurs premiers, mais par cascade aussi, pour l'organisation toute entière. Ci-dessous quelques exemples :

- Garder le sens de l'esthétique : le lieu de travail est le deuxième lieu où l'individu passe le plus de temps ; il est donc important de rendre ce lieu le

plus propice au bien-être qui permettra au salarié de s'exprimer dans toute sa potentialité. De plus, soigner l'esthétique renvoi aux salariés le sentiment qu'« il en vaut la peine » c'est un moyen de les valoriser et de montrer qu'ils sont une ressource importante pour l'entreprise, ressource que l'on souhaite « entretenir ».

- Conserver un lien avec la nature : nous l'avons vu dans les différents témoignages recueillis au cours de notre enquête, mais également dans plusieurs études américaines de recherche ; avoir une vue sur l'extérieur est importante pour les salariés. Et « avoir une belle vue » ou une vue sur la nature accroît le sentiment de bien-être et est bien souvent source d'inspiration. De même, au-delà de la fonction de « barrière » que peuvent revêtir les plantes vertes elles permettent d'intégrer dans l'espace de travail une dimension naturelle et poétique, indispensable à l'équilibre de l'être humain. Le choix des matériaux et équipements annexes (bois naturel, végétaux, fontaine, lumière naturelle, etc) est donc prépondérant.
- Masquer les désagréments : il existe aujourd'hui des systèmes de masquage sonore qui permettent de remédier aux sensations de bruits souvent observés dans les espaces ouverts ; ces systèmes permettent de : lister les bruits fatiguants des équipements informatiques, les voix et les signaux sonores, partir à l'amélioration significatives de la confidentialité (en se mélangeant aux voix et signaux sonores, les masquages sonores permettent que les paroles distantes ne puissent plus être identifiées clairement).

D'autres systèmes ou astuces permettent de limiter les inconvénients liés aux odeurs.

- Respecter et faire respecter : élaborer une charte de vie conjointement avec les salariés permet de se mettre d'accord sur les attitudes à adopter et à bannir pour une meilleure « cohabitation » dans l'intérêt de tous.

Nommer un Responsable d'Environnement de Travail (RET)

Gérer l'occupation de l'espace de travail devient complexe et coûteux. Equilibrer frais d'investissement, d'amortissement et charges d'exploitation en cherchant à faire de cet investissement une ressource, nécessite l'instauration d'une bonne politique spéciale.

Comme nous l'avons déjà dit, l'espace de travail représente souvent le deuxième poste de dépenses des entreprises après la masse salariale. Rien d'étonnant qu'en période de récession, ce soit le poste de dépense sur lequel les entreprises jouent le plus. Pour éviter de commettre des impairs en tentant de parer à des situations imprévues, il paraît donc primordial de connaître et d'évaluer précisément les différents besoins et budget de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'un simple réaménagement ou de la construction d'un siège.

Social, un projet immobilier, pour répondre aux attentes et aux contraintes financières, doit éviter de sous-estimer les budgets nécessaires en la matière, notamment ceux destinés aux études préalables, à l'organisation de la concertation aux déménagements et à l'aménagement. Prévoir à long terme est une bonne politique car toute modification ultérieure coûtera en effet plus cher que sa prise en compte initiale. La prise en compte de l'espace comme un ensemble de contraintes et d'atouts pour l'entreprise est encore ressentie. En partant du principe que l'espace n'est pas seulement un investissement mais également une ressource, de plus en plus les entreprises pourraient être en mesure de mettre en place des stratégies spatiales. Ces politiques ne se limiteraient plus à une activité financière, autour de la valeur des biens immobiliers possédés ou cédés par l'entreprise, lorsqu'elles en possèdent. Elles se devraient d'être cohérentes tant en matière d'aménagement pour définir ses normes et ses typologies qu'en matière d'implantation : achat ou location, regroupement, dispersion, localisation, taille des unités de production.

Pour mieux maîtriser les aspects en lien à l'espace des entreprises, se doter d'un « Responsable Environnement de Travail » ou d'une personne spécifiquement en charge de développer une politique spatiale soucieuse des attentes de l'entreprise. Cette personne serait rattachée à la Direction des Ressources Humaine, mais travaillerait étroitement en lien avec les services généraux. Pour les entreprises qui n'en ont pas les moyens ou la taille, cette démarche serait l'opportunité de missionner les services généraux sous la responsabilité de la direction des ressources humaines en leur conférant une dimension spatiale et environnementale, car ce sont eux qui au final gère dans la pratique les aspects logistico-matériels de l'entreprise ; c'est également à eux que l'on fait appel pour disfonctionnement.

CONCLUSION

L'entreprise, pour relever les défis qui s'imposent à elle doit apprendre à évaluer avec précision ses besoins actuels et futurs. Dans cette démarche, elle doit L'entreprise, pour relever les défis qui s'imposent à elle doit apprendre à évaluer avec précision ses besoins actuels et futurs. Dans cette démarche, elle doit considérer des points clés, comme l'introduction de nouvelles technologies ; l'aménagement de son espace ; l'adaptation aux nouvelles organisations du travail. Tous les acteurs de l'entreprise ne travaillent pas forcément en même temps, ni au même endroit. Les nouvelles technologies, et les nouvelles formes de travail ont transformé l'espace de travail.

Ces nouveaux équipements nécessitent un volume moindre, la disparition relative du papier et de l'archivage entraîne une autre structure de l'espace. Pour optimiser l'utilisation de l'espace ; les bureaux ne sont plus attribués à titre personnel mais à un certain nombre d'employés identifiés. C'est la raison pour laquelle dans leur quête de flexibilité et de rationalité ; les entreprises doivent aussi veiller à ce que les espaces de travail puissent continuer à jouer leur rôle de « port d'attache » des salariés. Par la volonté de limiter les coûts immédiats, certaines entreprises qui tombent dans l'excès, n'hésitent pas à contraindre leurs salariés à travailler dans des conditions peu propices à l'appropriation des lieux. L'espace qui tend alors à se banaliser, ne fait plus « sens » et cesse de fournir les repères dont les salariés ont besoin. Ces derniers peuvent ainsi se sentir déconsidérés : un sentiment qui produit l'effet inverse à celui recherché. En effet, le manque de reconnaissance n'engage pas les salariés à accepter facilement les changements et la flexibilité. L'entreprise doit donc prendre conscience que flexibilité et respect des salariés sont étroitement liés ; elle ne peut poursuivre son objectif de flexibilité sans tenir compte du ressenti des salariés. Si le personnel n'apprécie pas son environnement de travail et notamment s'il a l'impression que son entreprise ne le considère pas, il y a risque de dysfonctionnement : absentéisme ; multiplication des arrêts et des

maladies ; agressivité au détriment de l'équipe ; baisse de productivité et de réactivité ; stress ; désengagement ; défiance vis-à-vis de la direction ; opposition systématique aux changements...

Les entreprises n'ont pas toutes la même conception de la façon dont l'aménagement de l'espace de travail doit être articulé. Les réflexions sont aujourd'hui nombreuses sur ce que pourrait être le meilleur aménagement. Réconciliant l'intérêt de l'entreprise et celui de l'homme au travail. Ces réflexions ont récemment donné naissance à la mode des espaces mixtes :

- Espaces fermés pour ceux qui doivent réfléchir et décider
- Espaces ouverts ou semi-cloisonnés pour les équipes qui vont se constituer et qui effectueront autant les tâches de conception que d'exécution.
- Espaces communs servant de lien de convivialité et de détente.

Existe-il vraiment un espace de travail idéal ?

« L'espace de travail du futur » est-il une piste de recherche raisonnable ?

De notre point de vue : non, s'il est conçu comme un modèle absolu. Différents modèles sont en effet possibles. Le choix pour l'un plutôt que pour un autre doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque entreprise et de chaque fonction. Aucun ne saurait à notre sens prétendre répondre aux besoins de toutes les entreprises ; parce que toutes sont différentes. Il n'existe ainsi pas « one best way ». L'espace de travail idéal est donc pluriel et nous avons cette conviction, à l'issue de nos recherches ; qu'il ne peut exister qu'à trois conditions :

- ❖ Il doit exprimer avec force le projet et les objectifs de l'entreprise, le sens qu'elle met derrière l'action de chacun.
- ❖ Ce projet doit valoriser le salarié comme principale ressource de l'entreprise.

- ❖ La DRH, doit percevoir les émotions ; la sensibilité et le ressenti de l'homme au travail comme celui de l'entreprise et non comme une contrainte.

Le salarié est avant tout un être humain ayant les besoins bio-psycho-sociaux, dont la reconnaissance et la satisfaction peuvent s'avérer source d'extrême richesse et potentiel.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Actineo (2005), Qualité de vie au travail : comment faire de l'espace un levier de performance ?
- 2-Actineo, (2008), L'enquête ACTINEO/SOCIOVISION auprès de 1 000 salariés
- 3- Actineo, (2008), Rencontre/Débat : Faut-il fermer les open space?
- 4- AgoraVox.fr, (2008), L'open space m'a tué, Marion Cocquet
- 5- Arseg, (2009), Pourquoi l'open space les a « tuer » ?
- 6- Becker F.D. (2004), Offices at work: uncommon workspace strategies that add value and improve performance, San Francisco, Jossey-Bass
- 7- Chan J.K., Beckman S.L., Lawrence P.G. (2007), Workplace design: a new managerial imperative, California Management Review Vol. 49, n°2
- 8- Chanlat J.F. (1990), L'individu dans l'organisation, Les presses de l'Université de Laval, Editions Eska, 2^{ème} 533 p
- 9- Des Isnards A. et Zuber T. (2008), L'open space m'a tué, 211p
- 10- Fischer G.N. (1989), Psychologie des espaces de travail, Paris, Colin A.
- 11-Fischer G.N. et Vischer J. (1996), Evaluation des espaces de travail, Montréal, Presses de l'Université de Montréal
- 12- Génie des lieux, Conférence : Espaces optimisés : Quels risques pour la santé des salariés ? SIMI, (2008)
- 13- Hall E. (1966), La dimension cachée, Paris, Seuil, 2^{ème} édition,
- 14- Jean-François Rio (2008), Aménagement de bureaux : la qualité de vie s'invite au travail, Entreprise & Carrières.

- 15- Johanna Luysen (2009), L'open space, le bureau mal aimé !, Lavie.fr,
- 16- Lautier F. (1999), Ergotopiques, Toulouse, Octarès Editions, 236p
- 17- Lee S.Y., Brand G.L. (2005), Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes, Journal of Environmental Psychology 25, 323-333
- 18-Lefebvre H. (1974), La production de l'espace, Paris, Anthropos, 2ème édition
- 19-MARTORY B. et PESQUEUX Y. (1987), « économie d'entreprise », édition Nathan, 174 p.
- 20- Pichault F.M de Coster, Touraine A. (1998), Le traité de la sociologie du travail, Editions De Boeck, 2ème édition
- 21- Pierre-Alban Pillet (2009), L'enfer de l'open space, mode d'emploi, Capital.fr, 30 avril 2009.
- 22-Robertson M.M., Huang Y.H., O'Neill M.J., Schleifer L.M. (2008), Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers, Applied Ergonomics 39, 482-494
- 23- Rothman M. (1987), Designing work Environments to influence productivity, Journal of Business and Psychology Vol. 1, n°4
- 24- Schronen D. (2003), Le management à l'épreuve du bureau, Paris, L'Harmattan 332 p
- 25- Véronique Malleret, Groupe HEC, Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle, Gérer et comprendre n°78, Décembre 2004

26- Zalesny M.D.,Farace R.V. (1987), Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives, Academy of Management Journal Vol. 30, n°2, 240-259

ANNEXE 1

Source (Daniel STOKOLS encyclopédie de sécurité et de santé au travail)

FACTEURS PSYCHOSOCIAUX ET ORGANISATIONNELS

Tableau 34.1 • Conception du poste de travail et répercussions possibles sur la santé

Niveaux de conception de l'environnement	Caractéristiques de l'environnement du poste de travail	Répercussions émotionnelles, sociales et physiques
Espace de travail immédiat	Délimitation physique de l'espace de travail Mobilier et équipements réglables Commande locale de l'acoustique, de l'éclairage et de la ventilation Éléments naturels et décor personnalisé Présence de fenêtres dans l'espace de travail	Protection de la sphère privée et satisfaction au travail Diminution de la tension oculaire, des lésions et des lombalgies à répétition Amélioration du confort et diminution du stress Amélioration de la perception identitaire et de l'implication personnelle Satisfaction au travail et réduction du stress
Environnement de l'espace de travail	Protection des conversations et insonorisation Densité sociale supportable Bon équilibre entre espaces privés et communs Symboles d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe de travail Lumière naturelle, ponctuelle ou indirecte à diffuseur Ventilation naturelle par opposition aux systèmes de climatisation	Diminution du stress physiologique et émotionnel Diminution du stress physiologique et émotionnel Amélioration du climat social et de la cohésion Amélioration du climat social et de la cohésion Diminution de la tension oculaire, amélioration de la satisfaction au travail Diminution de la fréquence des troubles respiratoires
Agencement des bâtiments	Proximité des unités amenées à collaborer Signalisation lisible et panneaux indicateurs Architecture visant à éviter les accidents Salles de repos et de restauration agréables Crèche sur place Salle de remise en forme sur place	Amélioration de la coordination et de la cohésion Diminution des erreurs et de l'anxiété Diminution des taux des lésions involontaires Amélioration de la satisfaction par rapport à l'emploi et au lieu de travail Confort accru et réduction du stress Amélioration de l'hygiène de vie, diminution du stress
Aménagements extérieurs et organisation du site	Zones de détente extérieures Facilité d'accès aux aires de stationnement et aux transports publics Proximité des restaurants et des magasins Qualité satisfaisante de l'air dans la zone Faible taux de violence dans la zone	Augmentation de la cohésion, réduction du stress Confort accru, réduction du stress Confort accru, réduction du stress Amélioration du bilan respiratoire Diminution de la fréquence des agressions

ANNEXE 2

NORMES A RESPECTER POUR LES AMENAGEMENTS DE BUREAUX

La norme AFNOR NF X 35-102 prévoit les espaces minima suivants :

- 9 m² pour une personne,
- 12 m² pour deux personnes,
- 21 m² pour trois personnes,

- 32 m² pour quatre personnes,
- 45 m² pour cinq personnes,
- 9 m² / personnes pour 6 et plus

De plus, selon cette même norme, plusieurs espaces doivent être considérés dans la conception de bureaux :

- L'espace à destination individuelle comprend :

Le débatement du poste

L'emplacement des meubles et des autres équipements d'utilisation permanente

L'emplacement des meubles d'utilisation occasionnelle.

- L'espace à destination collective comprend :

L'espace de circulation

L'espace de communication

Un certain nombre de prescription viennent s'y ajouter :

- Tout salarié doit être capable d'évacuer son poste en cas d'incendie, dans les meilleurs délais.
- L'organisation et la répartition des postes de travail doit être faite de manière à permettre au salarié d'accomplir sa tâche dans de bonnes conditions d'ergonomie, d'hygiène et sans être gêné par les autres salariés.

ANNEXE 3

Outils de recherche

Questionnaire aux salariés

Nom et Prénoms du Salarié :

Nom de l'entreprise :

Section d'activité :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée

1) Pensez-vous que l'espace de travail soit une préoccupation de l'entreprise.....

2)

Pensez-vous que l'espace de travail peut avoir des impacts sur :	Très important	Plutôt important	Pas important	Plutôt pas important
La fierté d'appartenance des salariés à l'entreprise				
Le climat interne de l'entreprise				
La santé des salariés				
La motivation des salariés				
Le moral des salariés				
L'efficacité des salariés				
L'image globale de l'entreprise				
L'image de l'entreprise auprès de ses clients				

3) Avez-vous le droit de changer votre bureau de place

4)

Votre plateau est équipé de:		
Système de climatisation		
Plantes vertes		
Fontaine à eau		
Machine à café		
Salle de réunion		
Salle de réunion insonorisée		
Distributeur de snacks		

5)

Existe-t-il des règles de vie dans votre open space	
Oui elles sont formalisées sur papiers	
Je ne sais pas	
Oui mais elles sont informelles	
Non, chacun fait ce qu'il veut	

6) Etes-vous satisfait de votre espace de travail ?..... pourquoi ?

.....

7) Quel type de siège utilisez-vous ?

.....

8) Qu'appréciez-vous le plus dans votre espace de travail ?

.....

9) Qu'appréciez-vous le moins dans votre espace de travail ?

.....

10) Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

11) Etes-vous informés par l'employeur au cours de l'entretien d'embauche de votre prochain espace de travail ? si oui auriez-vous refusé le poste ? Expliquez.

.....

12) La décoration et le mobilier de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....

13) La lumière, le bruit et l'ordre de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....

Questionnaire au Directeur des Ressources Humaines

Nom et Prénoms du Directeur :

Nom de l'entreprise :

1) Pensez-vous que l'espace de travail soit une préoccupation de l'entreprise.....

2)

Pensez-vous que de travail peut avoir des impacts sur :	Très important	Plutôt important	Pas important	Plutôt pas important
La fierté d'appartenance des salariés à l'entreprise				
Le climat interne de l'entreprise				
La santé des salariés				
La motivation des salariés				
Le moral des salariés				
L'efficacité des salariés				
L'image globale de l'entreprise				
L'image de l'entreprise auprès de ses clients				

3) Avez-vous le droit de changer votre bureau de place

4)

Votre plateau est équipé de		
Système de climatisation		
Plantes vertes		
Fontaine à eau		
Machine à café		
Salle de réunion		
Salle de réunion insonorisée		
Distributeur de snacks		

5)

Existe-t-il des règles de vie dans votre open space	
Oui elles sont formalisées sur papiers	
Je ne sais pas	
Oui mais elles sont informelles	
Non, chacun fait ce qu'il veut	

6) Etes-vous satisfait de votre espace de travail ?..... pourquoi ?

.....

7) Quel type de siège utilisez-vous ?

.....

8) Qu'appréciez-vous le plus dans votre espace de travail ?

.....

9) Qu'appréciez-vous le moins dans votre espace de travail ?

.....

10) Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

.....

11) Etes-vous informés par l'employeur au cours de l'entretien d'embauche de votre prochain espace de travail ? si oui auriez-vous refusé le poste ? Expliquez.

.....

12) La décoration et le mobilier de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....

13) La lumière, le bruit et l'ordre de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....

Questionnaire au criminologue

Nom et Prénoms :

Nom de l'entreprise :

1) Pensez-vous que l'espace de travail soit une préoccupation de l'entreprise

.....

2)

Pensez-vous que de travail peut avoir des impacts sur :	Très important	Plutôt important	Pas important	Plutôt pas important
La fierté d'appartenance des salariés à l'entreprise				
Le climat interne de l'entreprise				
La santé des salariés				
La motivation des salariés				
Le moral des salariés				
L'efficacité des salariés				
L'image globale de l'entreprise				
L'image de l'entreprise auprès de ses clients				

3) Avez-vous le droit de changer votre bureau de place

4)

Votre plateau est équipé de		
Système de climatisation		
Plantes vertes		
Fontaine à eau		
Machine à café		
Salle de réunion		
Salle de réunion insonorisée		
Distributeur de snacks		

5)

Existe-t-il des règles de vie dans votre open space	
Oui elles sont formalisées sur papiers	
Je ne sais pas	
Oui mais elles sont informelles	
Non, chacun fait ce qu'il veut	

6) Etes-vous satisfait de votre espace de travail ? pourquoi ?

.....

7) Quel type de siège utilisez-vous ?

.....

8) Qu'appréciez-vous le plus dans votre espace de travail ?

.....

9) Qu'appréciez-vous le moins dans votre espace de travail ?

.....

10) Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

.....
11) Etes-vous informés par l'employeur au cours de l'entretien d'embauche de votre prochain espace de travail ? si oui auriez-vous refusé le poste ? Expliquez.

.....
12) La décoration et le mobilier de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....
13) La lumière, le bruit et l'ordre de votre entreprise vous conviennent-ils ?

.....
14) Autorisez-vous les salariés à opérer des modifications sur leurs espace de travail ?.....Pourquoi ?.....

.....
15) Quels conseils donnerez-vous aux employeurs et aux salariés face à la question d'aménagement de l'espace et travail ?.....