



HAL
open science

Migrer vers un autre environnement de travail dans une même institution : comprendre et déjouer la souffrance que peut engendrer la migration

Pierrette Paillassard

► To cite this version:

Pierrette Paillassard. Migrer vers un autre environnement de travail dans une même institution : comprendre et déjouer la souffrance que peut engendrer la migration. Sciences de l'Homme et Société. 2020. hal-03030104

HAL Id: hal-03030104

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03030104>

Submitted on 29 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Open licence - etalab



**UNIVERSITÉ
DE LORRAINE**



Institut national
supérieur du professorat
et de l'éducation
Académie de Nancy-Metz

**MASTER MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT,
DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION
Parcours Enseignement et Alternance
2019-2020**

**Mémoire de Master
Ecrit de clôture**

Migrer vers un autre environnement de travail dans une même institution :

Comprendre et déjouer la souffrance que peut engendrer la migration

Mémoire soutenu par

Pierrette CHANOURDIE PAILLASSARD

Sous la direction de M. VILATTE Jean-Christophe,

Maître de conférences en Sciences de l'éducation

Remerciements

Je remercie chaleureusement Monsieur Jean-Christophe Vilatte qui a su être mon guide sur les voies de la recherche. Ses conseils méthodologiques m'ont été précieux.

Je remercie également les personnes qui m'ont aidée en acceptant de partager leurs expériences ou en relisant mon mémoire.

J'adresse aussi mes remerciements à Monsieur Jean-Marc Paragot, enseignant et chercheur ainsi qu'à tous mes camarades du master, professionnels des métiers de l'humain pour leurs échanges fructueux qui ont contribué à l'émergence de mon objet de recherche.

Sommaire

Introduction	5
I. Comprendre et déjouer les mécanismes de souffrance que peut engendrer la migration dans un nouvel environnement de travail, les apports théoriques.	8
A. La migration dans un nouvel environnement de travail et la préservation du soi	11
1- La personne va quitter son environnement de travail habituel et se projette dans son futur environnement	11
2- La personne entre dans un espace autre qui est encore l'espace de l'autre	12
3- La personne essaie de s'insérer dans son espace à elle	13
4- La personne peut-elle modifier le nouvel environnement de travail ?	15
5- La personne peut-elle s'approprier son environnement de travail ?.....	16
6- La personne peut-elle créer son espace à soi professionnel ?.....	18
7- La personne peut-elle s'identifier à son territoire ?.....	20
8- La personne vit dans son environnement de travail situé culturellement.....	21
9- La personne est assignée à un environnement de travail.....	22
10- La personne est confrontée à un environnement de travail indifférencié.....	25
11- La personne se heurte aux normes de conduite	26
B. La migration dans un nouvel environnement de travail et la représentation sociale.....	28
1- L'environnement de travail de la personne et sa relation avec l'environnement socio-professionnel	28
2- L'environnement de travail de la personne et l'identité socio-professionnelle.....	31
3- Confrontation de son soi à l'environnement professionnel.....	33
C. La migration dans un nouvel environnement de travail, dépasser la souffrance.....	35
1- La souffrance au travail.....	35
2- Des pistes pour dépasser la souffrance au travail.....	37
II. Comprendre et déjouer les mécanismes de souffrance que peut engendrer la migration dans un nouvel environnement de travail, les apports cliniques.....	42
A. La mise en place d'un entretien de recherche : de la grille au guide d'entretien.....	43
B. La mise en pratique de notre guide : la conduite des entretiens	56
C. Présentation des personnes interviewées.....	62
III. Confrontation des apports théoriques et cliniques : l'analyse des résultats.....	64
A. De quoi la personne a-t-elle besoin pour migrer vers un nouvel environnement de travail ? ...	64
1- Elle a besoin d'être préparée à sa migration.....	64
1.1 Une préparation matérielle, sociale, organisationnelle et psychologique.....	64

1.2	Une situation singulière quant à la personne et à l'environnement socio-professionnel	65
2-	Elle a besoin d'être accompagnée durant la période de transit.....	66
3-	Elle a besoin d'hospitalité lors de son arrivée	69
3.1	L'hospitalité des lieux	69
3.2	L'hospitalité des personnes	70
B.	De quoi la personne a-t-elle besoin pour travailler dans son environnement de travail ?	73
1-	Elle a besoin de comforts.....	73
1.1	Le confort physique.....	73
1.2	Le confort psychologique	75
1.4	Le confort affectif.....	76
2-	Elle a besoin de s'y sentir bien socialement	76
2.1	La reconnaissance sociale.....	76
2.2	Le marquage social.....	77
2.3	Le partage social.....	78
2.4	La posture professionnelle.....	82
2.5	La représentation sociale	84
3-	Elle a besoin de s'y sentir bien psychologiquement.....	85
3.1	L'équilibre avec la vie privée	85
3.2	La convivialité.....	85
3.3	La liberté dans la réalisation de son travail	88
C.	Mémento pour faciliter la migration d'un environnement de travail à un autre.....	90
	Conclusion.....	91
	Bibliographie	93

Introduction

Qu'y-a-t-il de plus anodin que de changer de bureau ?

Nous passons d'une pièce à une autre, emportant parfois avec nous nos objets professionnels (ordinateur, documents papier, classeurs, cahiers, stylos ...), quelquefois nous partons aussi avec notre chaise de bureau, un tableau blanc, un paperboard ... Nous pouvons aussi emporter nos plantes vertes, nos petits souvenirs personnels, les photos de nos enfants que nous déposerons dans notre nouvel environnement de travail. Nous ne faisons que changer d'espace, nous pouvons même organiser l'aménagement de l'espace à l'identique du précédent bureau.

Pourquoi alors nous interroger sur le changement d'environnement de travail ?

Il y a quelques années, avec les deux cents autres employés de notre institution, nous avons vécu un vaste mouvement de réorganisation des activités de nos services incluant des déménagements. Certaines activités disparaissaient, d'autres étaient maintenues, de nouvelles étaient créées. Ce mouvement conduisait aussi au regroupement de la quasi-totalité des employés dans un même bâtiment au lieu d'être répartis dans plusieurs corps de bâtiments. Tout en restant sur le même site, les employés ont soit changé de bâtiment, soit quitté un étage pour un autre. Au niveau de l'environnement de travail proche, les personnes sont passées d'un bureau individuel ou partagé, d'un espace ouvert (open-space) à un bureau destiné à deux employés pour la grande majorité des cas. Les exceptions provenant de l'existence de quelques petits bureaux pour une personne et de grands bureaux pour les membres de l'encadrement intermédiaire et supérieur.

Nous avons constaté que ces déménagements avaient conduit les personnes à des réactions très diverses allant d'un sentiment de satisfaction, en passant par de l'indifférence, de l'incompréhension jusqu'à de la souffrance.

Que pouvons-nous comprendre de ces réactions ?

Au premier abord, ne pourrions-nous pas dire que changer de bureau, tout en restant dans la même institution voire en ayant toujours les mêmes activités, est un déménagement tout à fait banal ? Alors pourquoi existe-t-il pour un même objet, le changement d'environnement de travail au sein d'une institution, des réactions aussi diverses ? Pourquoi certaines personnes sont-elles assaillies par un mal-être ?

Nous nous sommes donc interrogés sur ce qui se cachait derrière ces réactions.

Nous nous questionnerons sur le fait que l'environnement de travail n'apparaît pas être seulement un espace matériel mais qu'il est aussi le lieu où un individu s'installe et établit des relations avec d'autres personnes, avec le collectif et avec l'institution. C'est aussi un lieu d'affects, l'environnement professionnel fait partie de nous, il est une partie de nous, c'est notre « chez soi professionnel ». Que se passe-t-il alors lorsque l'individu migre dans un autre environnement de travail ?

Notre axe de recherche est l'individu dans son environnement de travail, ce qui s'y joue et ce qui se passe quand il en change.

Une personne quitte son cadre de travail habituel et migre vers un autre environnement de travail. Nous employons le terme de migration dans le sens donné par Métraux (2013, p.50) : « Pour qu'un phénomène puisse être qualifié de migration, il requiert certaines conditions. Dont une séquence temporelle composée de six moments distincts : *Vivre dans un monde et en être ; quitter ce monde ; passer d'un monde à l'autre ; entrer dans un autre monde ; vivre dans cet autre monde ; être de cet autre monde.* Le dernier de ces moments, cependant, n'advient pas toujours. Nous pouvons vivre dans un autre monde sans jamais en être, devoir l'abandonner avant d'en être imprégnés ».

En effet, la personne quitte son environnement professionnel coutumier et poursuit ses activités habituelles dans un espace qui peut être organisé différemment (environnement clos ou ouvert par exemple), qui a pu être précédemment habité par une autre personne. Elle peut aussi ne plus avoir d'environnement de travail fixe, partager son activité entre deux espaces différents ou, comme nous l'avons vécu avec la pandémie du Corona-virus, être assignée à travailler chez elle.

Comment la personne va-t-elle entrer dans son nouvel environnement de travail ? Comment va-t-elle y travailler ? Comment va-t-elle vivre dans un endroit qu'elle n'a pas choisi ?

Essayer de comprendre ce processus ne permettrait-il pas d'appréhender ce qui se joue pour chaque individu ?

De cette compréhension, serait-il possible d'envisager autrement la migration vers un autre environnement de travail et par là déjouer les mécanismes de souffrance qu'elle peut engendrer ?

Dans la première partie de notre mémoire, nous chercherons à comprendre, à l'aide d'une mise en perspective des apports des théoriciens, ce qui se passe quand une personne migre dans un nouvel environnement de travail, que cette migration soit recherchée ou au contraire subie. Ces apports théoriques entreront en résonance avec les propos tenus lors d'un séminaire du master.

Puis nous questionnerons notre objet de recherche selon ces différents angles d'approche et les confronterons aux récits de trois personnes qui ont vécu une migration d'environnement de travail dans une institution. Ce recueil de paroles, sous forme d'entretiens de recherche, constituera la deuxième partie de notre mémoire et servira de base à l'analyse qui constituera la troisième partie de notre travail encadré de recherche (TER).

I. Comprendre et déjouer les mécanismes de souffrance que peut engendrer la migration dans un nouvel environnement de travail, les apports théoriques.

Il suffit de taper ces quelques mots « bien-être au travail » dans un moteur de recherche pour découvrir une multitude de conséquences positives décrites par les magazines ou sites spécialisés en ressources humaines comme « Change the work, le mag' », « Management », « L'usine nouvelle », « Les Echos » ... Ils expliquent que le bien-être au travail « diminue l'absentéisme et le turn-over », « améliore l'engagement », « favorise l'innovation », « stimule la créativité », « développe la qualité du travail », « renforce l'engagement », « dynamise la performance individuelle et collective », « accroît la motivation » ...

Grâce à des outils de mesure « des relations significatives ont pu être observées sur le plan individuel avec la diminution des problèmes de santé physique, la résilience psychologique (Keyes, 2007), la longévité du salarié, et le niveau de sa rémunération » (Lyubomirsky et al., 2005)¹.

Parmi les facteurs influant sur le bien-être au travail, De Waele, Morval, Sheitoyan (1986)² ont montré l'importance de l'appropriation positive de son environnement de travail sur l'ensemble de l'environnement socio-professionnel. Elle influencerait sur le rendement, la participation, la motivation, l'optimisation des chances d'apprentissage et de développement, la création et l'implication dans un réseau d'appui. Nous reviendrons plus loin sur la question de l'appropriation positive.

Le bien-être au travail peut donc apparaître comme la clé de la réussite professionnelle d'un individu et de son institution. Pourtant, dès que nous évoquons le sujet de l'environnement professionnel, les réactions sont vives et souvent négatives. Comme ce fut le cas lors de la séance dédiée au TER du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 (annexe A) : « moi, j'ai des cas où on dit ce couloir-là, il est là, c'est juste la dernière porte avant la sortie, ils vont le [un collègue] laisser pourrir là et quand il en aura marre ... », « sa place quand on rentre dans un bureau collectif, sa place est rarement discutée », « quand il y a un déménagement dans une grande structure, votre avis est rarement sollicité et on vous assigne à résidence quelque part ensuite », « je me suis déjà vue refuser de travailler dans une

¹ Biétry, F., Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). ESKA : Revue de gestion des ressources humaines, 87(1), 23-41.

² De Waele, M., Morval, J., Sheitoyan, R. (1986). La gestion de soi. [Paris : Éditions d'Organisation].

école simplement parce que la confidentialité que moi je veux, entre l'élève et moi, n'est pas possible ».

C'est au cours de cette session de travail que des personnes ont parlé longuement de notre sujet de manière spontanée sans que nous nous y attendions. Cette séance particulière est donc arrivée un peu par hasard dans le cheminement de notre recherche. Elle a nourri notre réflexion et notre théorisation en complément des apports scientifiques.

C'est également au cours de cette session de travail qu'il nous a paru évident que le fait de changer d'environnement de travail n'est pas un acte anodin.

A partir de nos échanges de vues, nous avons dressé une première liste de concepts auxquels les propos de nos collègues formateurs faisaient référence : les notions de pouvoirs, territoires, identités ; l'espace symbolique ; l'agentivité (*Ibid.*, p.17) ; l'assignation ; le travail empêché³ ; le management violent ; l'appropriation de l'espace ; la gouvernementalité⁴ ; le pouvoir et contre-pouvoir ; la déréalisation⁵. Nous avons donc pris ces pistes conceptuelles comme premières indications de lecture. Cette vue d'ensemble du sujet nous a amené, dans un premier temps, à remplacer notre concept initial « d'espace de travail » par celui « d'environnement de travail ». En effet, le terme « environnement », nous paraît plus approprié car il instaure une dynamique entre l'individu, les choses et les êtres au milieu desquels il se situe⁶. L'espace de travail fait, selon nous, plus référence aux dimensions

³ Travail empêché : « L'activité empêchée, c'est le salarié qui, à la fin de la journée, se dit « aujourd'hui encore, j'ai fait un travail ni fait, ni à faire ». C'est la mauvaise fatigue qui provient de tout ce que l'on n'arrive pas à faire. C'est ce travail qui vous poursuit, vous empêche de dormir. L'activité empêchée, c'est ne pas pouvoir se reconnaître dans ce que l'on fait. Les entreprises peuvent, sensibilisées comme elles le sont, reconnaître les difficultés du travail, et même la souffrance des personnes. Elles ont plus de mal à reconnaître toutes « les activités en souffrance » qui empêchent les salariés de se retrouver eux-mêmes dans ce qu'ils font, dans la qualité d'un produit, d'un geste de métier, d'une histoire collective. Prétendre reconnaître la personne des salariés, alors qu'ils sont contraints de faire des choses indéfendables à leurs propres yeux, cela peut engendrer de véritables pathologies mentales ». En ligne sur le site Changer le travail, <https://www.changerletravail.fr/plaisir-et-souffrance-au-travail>, consulté le 23 août 2020.

⁴ Gouvernementalité : « concept créé par Michel Foucault qui désigne la rationalité propre au gouvernement de la population. Cette rationalité se retrouve à la fois dans des institutions et des analyses scientifiques, dans une forme de pouvoir sur la population que l'on appelle le gouvernement et dans la construction d'un État administratif qui a à gérer cette population. L'objectif de ce concept est de déconstruire le concept d'État et de montrer ce qu'il recouvre, comment il s'est construit et sur quels savoirs il repose ». En ligne sur le site Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernementalit%C3%A9>, consulté le 19 août 2020.

⁵ Dérealisation : « est une altération de la perception ou de l'expérience du monde extérieur qui apparaît étrange, irréel, et extérieur. Suivant les cas, les éléments normalement ancrés dans la personnalité comme la notion d'existence peuvent être par exemple remis en question. La dérealisation est en quelque sorte une expérimentation d'un doute métaphysique de manière concrète. Elle n'est pas une maladie à proprement parler, il s'agit d'un symptôme retrouvé dans différentes affections psychiatriques plus ou moins sérieuses ». En ligne sur le site Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9r%C3%A9alisation>, consulté le 19 août 2020.

⁶ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. Environnement. En ligne sur le site du CNRTL, <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/environnement>, consulté le 2 mai 2020.

spatiales, aux objets, à l'aménagement matériel. Par ailleurs, à la lecture de la littérature scientifique, il nous est apparu que l'environnement de travail pourrait être comparé à l'habitat, au fait d'habiter. Leroux (2008) nous rappelle ce qu'habiter veut dire : « C'est par la préservation de l'intimité que l'habitat tient un rôle important de régulation, de préservation de soi et de représentation sociale ». Notre choix du terme environnement s'apparente néanmoins à la notion d'espace que définit Fischer (1978) à la fois comme un lieu et comme un milieu. Il rappelle que pour Moles (1977)⁷ l'espace « pris comme cadre de l'influence des facteurs sociaux, il constitue le milieu social dans son sens le plus large : l'espace n'existe que par ce qui le remplit ». Nous nous rapprochons aussi du concept de lieu défini par Canter (1986)⁸ « Un lieu est une unité d'expérience environnementale dans laquelle activités et formes physiques sont étroitement liées » ou par Stokols, Schumaker, Martinez (1983)⁹ « Les lieux sont le contexte physique et symbolique de l'action humaine ». Pour reprendre les termes de Rioux (2005), « tout comportement étant associé à un lieu précis et n'existant que parce que ce lieu existe, il est essentiel de comprendre la nature d'un lieu pour comprendre une action ou une expérience qui s'y déroule [...] Autrement dit, il s'agit de repérer le sens qu'une personne ou un groupe social donne à un espace, le transformant ainsi en un lieu ».

Alors, comment faire pour que la migration vers un nouvel environnement de travail puisse rimer avec bien-être au travail ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation, il nous faut essayer de comprendre ce qui se joue pour elle-même quand une personne change d'environnement de travail. Par la suite nous étudierons l'impact de ce changement vis-à-vis de son entourage professionnel. Nous esquisserons enfin des pistes de réflexion et de mise en pratique de conditions favorisant l'amointrissement de la souffrance engendrée par la migration dans un nouvel environnement de travail.

⁷ Moles, A.A. (1977). *Psychologie de l'espace*. Paris : Castermann.

⁸ Canter, D. (1986). *Putting situations in their place: Foundations for a bridge between social and environmental psychology*. In A. Furnham (Ed.), *Social behaviour in context*. London: Allyn and Bacon. Cité par Rioux (2005).

⁹ Stokols, D., Shumaker, S. A., Martinez, J. (1983). *Residential mobility and personal well-being*. *Journal of Environmental Psychology*, 3, 5-19. Cité par Rioux (2005).

A. La migration dans un nouvel environnement de travail et la préservation du soi

Notre étude porte sur l'individu qui migre vers un nouvel environnement de travail présent dans son institution et ce, quel que soit :

- Son âge, son genre,
- Son statut : salarié, fonctionnaire, cadre ou non...
- Sa situation professionnelle : il vient d'avoir une promotion, il change de service, de métier, il déménage en raison d'une restructuration de service ...
- Sa destination spatiale : espace clos pour une ou plusieurs personnes ; espace ouvert où chaque personne a son propre environnement de travail ou au contraire espace partagé où les personnes s'y installent à tour de rôle...

Nous orientons prioritairement notre étude vers les personnes exerçant leur activité professionnelle dans le secteur tertiaire.

Dans cette partie, nous suivrons quelques-unes des six étapes de la séquence temporelle proposée par Métraux (2013, p.50) pour décrire le phénomène de migration. Nous cheminerons comme la personne qui change d'environnement et nous nous interrogerons sur ce qui se passe pour elle quand elle essaie de s'établir dans son nouvel environnement. Pour rendre le phénomène de migration plus intelligible, nous l'avons découpé en petits sujets reliés les uns aux autres.

1- La personne va quitter son environnement de travail habituel et se projette dans son futur environnement

La personne peut être à l'initiative de son déplacement, elle a demandé et a obtenu son changement de bureau par exemple ; mais elle peut aussi y être contrainte. Nous pouvons supposer que le déménagement devrait être mieux vécu dans le premier cas que dans le second. Néanmoins, déménager, migrer d'un environnement de travail à un autre n'est pas un acte anodin. Eiguer (2001) nous explique que « déménager n'est pas seulement un geste matériel, c'est un processus précédé par une représentation psychique du geste, de l'analyse des pour et des contres, et fondamentalement, avant même que la décision soit prise et exécutée, qu'elle soit rêvée les yeux ouverts. Déménager est un acte imaginaire. [...]

Déménager ressemblerait à un « détissage » de fils psychiques, de liens, plutôt qu'à un transport d'objets ». Lorsqu'il y a mobilité, Piolle (1990) précise qu'il y a « franchissement de limites socialement significantes [...] ces limites riches de sens ne définissent pas seulement des lieux de l'habiter – au sens étroit ou large – elles distinguent aussi des espaces plus clairement spécialisés, de travail, de formation, de loisirs, ... ». Piolle (1990) rappelle ici les propos de Tarrus (1990)¹⁰ : « se mouvoir, c'est manifester symptomatiquement ses places » qu'il explicite ainsi : « Toute mobilité est abandon de la possibilité d'un recoupement permanent de rencontres sans cesse répétées dans des rôles et des cadres différents [...] et occasion de créer des co-présences nouvelles, avec tout ce qu'elles offrent comme perspectives de lien social nouveau, d'appartenances multiples ».

Déménager engendre donc un sentiment d'insécurité, même si la personne migre avec l'ensemble de ses collègues, elle abandonnera certainement une partie de ses habitudes. Giddens (1991)¹¹ explique que « tous les individus mettent au point un certain cadre de sécurité ontologique, basé sur des routines de forme variées ». Javeau (2006) précise que ces routines « se portent garantes du maintien de la sécurité ontologique de base, dont on peut dire qu'elle constitue un besoin essentiel chez tout être humain ».

Nous pouvons supposer que pour maintenir son équilibre psychique, la personne qui arrive dans un nouvel environnement de travail aura besoin de se rassurer en reprenant ses habitudes développées dans son ancien espace de travail. Nous verrons si lors de nos entretiens cette hypothèse se vérifie notamment vis-à-vis de la notion de noyau central identitaire que nous aborderons plus loin.

2- La personne entre dans un espace autre qui est encore l'espace de l'autre

La personne peut être affectée dans un espace de travail qu'elle n'a pas choisi : « Cette répartition des différentes catégories d'employés dans le territoire professionnel révèle le fait que dans une organisation, chacun est installé dans un endroit qu'il n'a pas choisi [...] on lui attribue un lieu qui ne lui convient pas forcément, mais où il devra travailler [...] il lui indique son champ d'insertion sociale et professionnelle, les lieux qui lui sont accessibles et ceux qui

¹⁰ Tarrus, A. (1990). Anthropologie du mouvement. Orléans : éditions Paradigme.

¹¹ Giddens, A. (1991). Modernity and Self-Identity. Cambridge : Polity Press, cité par Javeau (2006).

lui sont plus ou moins inaccessibles et interdits, formellement ou psychologiquement » (Fischer, 1998).

La personne qui arrive dans un nouvel environnement de travail, qu'elle l'ait choisi ou pas, n'est pas une « coquille vide ». Elle arrive avec tous ses fils psychiques (Eiguer, 2001), avec son « déjà là »¹² c'est-à-dire qu'elle porte en elle son vécu, ses expériences en plus de son déménagement matériel. Elle est à ce moment-là accaparée par de nouvelles conditions : elle change de bureau ou de service, elle débute une nouvelle activité, ... Quelle que soit sa situation professionnelle, elle a des attentes, des craintes, des doutes. Elle se sent nouvelle.

Elle est dans un entre-deux où son futur environnement de travail n'est encore dans son esprit qu'un environnement potentiel. L'espace qui lui est proposé est d'abord celui des autres avant de devenir ou pas « un espace à soi ». Comme le signale un enseignant-chercheur en Sciences de l'éducation lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « Ce qui paraît intéressant c'est effectivement de reposer cette question-là : jusqu'où je peux me projeter dans un espace ? [...] Si je ne peux pas interagir dans l'espace [...] c'est comme les espaces de transit pour les migrants ; tu n'as pas d'identité quand tu es en transit, tu es en transit ». Or, « c'est de la familiarité avec un espace que naît l'appropriation. Cette familiarité est un apprentissage progressif de la spécificité d'un lieu, de ses aspects quotidiens. Un espace approprié sécurise l'individu et permet même, dans le cas d'un espace public, certaines formes de « privatisation » (privacy). La notion d'appropriation évoque donc une dynamique spécifique du comportement humain » (Fischer, 1978).

Nous constatons donc que si le nouvel environnement de travail de la personne n'a pas été le lieu de négociations entre elle, ses collègues et son institution, l'espace demeure celui des autres et n'est pas le sien.

3- La personne essaie de s'insérer dans son espace à elle

Quand la personne arrive dans son nouvel environnement de travail, l'institution lui fournit un espace plus ou moins fonctionnel. Selon l'agencement de l'espace, elle pourra peut-être éprouver un confort physique, esthétique, affectif et cognitif.

¹² Paragot, J-M. (2016). Les « occasions d'apprendre » un geste professionnel d'aujourd'hui.... In M. Frisch, Emergences en didactiques pour les métiers de l'humain (pp.97-112). Paris : L'Harmattan.

Tous ces critères sont basés sur ses sens mais des marqueurs culturels peuvent aussi intervenir. C'est ainsi que l'analyse de Hall (1966, p.74) des interviews de cent Américains « démontre l'existence de trois zones « mentales » dans les bureaux américains :

- La surface immédiate de travail comprenant le dessus du bureau et la chaise.
- Un ensemble de points situés à portée de bras de cette surface.
- Les espaces définis par la limite que l'on peut atteindre en s'écartant de son bureau, pour prendre un peu de distance par rapport à son travail, sans réellement se lever ».

Goodrich (1982) a observé que « les personnes occupant un bureau avaient tendance à le diviser en trois zones, parmi lesquelles la zone personnelle est ressentie comme la plus importante, à côté d'une zone publique et d'une zone de circulation ».

Morval (2007) quant à lui nous propose la grille d'analyse de Jeffrey Pfeffer qui permet « de mesurer la qualité de l'environnement dans sa relation à l'appropriation de l'espace ».

Il l'évalue selon les « six caractéristiques d'un édifice construit : la taille du bâtiment ; la qualité de l'espace sur le plan de la propreté, de la sécurité, de la décoration ; la flexibilité, soit la possibilité d'aménager l'espace de manière souple ; la structuration proprement dite de l'espace, soit la distance entre départements, personnes et services ; le niveau d'intimité évalué en fonction de la portion d'espace dont on dispose personnellement par rapport à celui partagé avec autrui ; la localisation de l'édifice lui-même, soit le prestige du site, la qualité du quartier où l'édifice est implanté, les facilités d'accès par les transports en commun et la présence de parcs de stationnement à proximité ».

Paul Sivadon, cité par Morval (2007), souligne « qu'aucune appropriation de l'espace n'est possible sans la libre circulation dans un bâtiment ». Dans le cas contraire, Fischer (1998) souligne que « la désapprobation est donc l'arrière-fond objectif sur lequel s'expriment les comportements d'appropriation ». Cet aspect a été mis en évidence dans des entretiens : « Nous, les ouvrières, on peut circuler jusqu'au bout de là où il y a les machines ; tu sais, juste avant les grands tapis de séchage, là où il y a les grandes portes en plastique ; à partir du moment où tu passes cette limite, c'est louche [...]. Je t'assure qu'ils te remettent tout de suite en place [...]. Non, il ne faut pas se faire d'illusions, notre place, c'est la machine ».

Nous développerons plus loin la notion d'appropriation de l'espace.

Cette grille d'analyse nous permet de remarquer que l'environnement de travail de la personne, sa « portion d'espace dont on dispose personnellement » s'insère dans d'autres espaces avec lesquels elle va interagir. Fischer (1978) parle d'espace interstitiel où « l'individu cherche donc à se glisser dans l'intervalle laissé par la machine, par les autres, ou par le temps pour faire son nid, c'est-à-dire qu'il cherche à arracher à l'entreprise qui est l'espace des autres, un espace qui soit en quelque sorte le sien ».

4- La personne peut-elle modifier le nouvel environnement de travail ?

Avant de s'approprier l'environnement de travail pour qu'il devienne son environnement de travail, point que nous examinerons dans la partie suivante, la personne peut-elle y agir, le modifier ?

Winnicott nous rappelle que « le monde de nos perceptions est lettre morte tant qu'il n'est pas animé par un regard ». ¹³ Fischer (1978) nous précise que « le regard est la forme minimale d'appropriation du monde extérieur. Chacun peut s'offrir le luxe de posséder le monde par le regard qui permet les émotions esthétiques, la curiosité, la familiarité ».

Pour Hall (1966, p.145), l'individu a une perception dynamique de l'espace c'est-à-dire que cette perception est « liée à l'action - à ce qui peut être accompli dans un espace donné ». De plus, il souligne qu'elle n'est pas statique comme la perspective linéaire des architectes. Ici encore le facteur culturel intervient : « Aux Etats-Unis, l'espace considéré comme nécessaire à un employé de bureau se borne à l'espace dont il a effectivement besoin pour accomplir son travail. Tout ce qui excède ce minimum est considéré comme superflu » (Hall, 1966, p.73). L'ouvrage de Hall date de 1966, nous ne savons pas si cette affirmation est toujours d'actualité mais elle souligne une variable culturelle à prendre en compte lors de l'arrivée d'une personne dans un nouvel environnement.

Nous retrouvons cette intention de ne plus dissocier la personne de son espace de travail dans « un courant de recherches essentiellement nord-américain (Altman et Stokols, 1987) apparu dans les années 60 et constitué en nouveau champ disciplinaire sous le terme de psychologie de l'environnement ; celle-ci s'est imposée comme une étude des relations existant entre les

¹³ Clancier, A. & Kalmanovitch, J. (1999). Paradoxes de l'effet Winnicott, entretien avec J-B. Pontalis. Paris : Press Editions, cité par Aubourg (2003).

comportements humains et différents types d'aménagements construits (logements, hôpitaux, écoles, etc.) pour mesurer, entre autres, les influences exercées par l'organisation des espaces sur les activités » (Fischer, 1998). Un cadre de santé et formateur en IFSI (Institut de formation en soins infirmiers) nous en donne un exemple lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « l'architecture des structures sont repensées par rapport à certains objectifs soit de communication, soit de gestion de la démence. L'architecture a là aussi une influence sur la fonction. Il doit y avoir un lien entre la fonction et l'agencement de l'espace ». Une formatrice à l'IRFA (Institut régional de formation des ambulanciers) et formatrice des gestes et soins d'urgence nous présente une deuxième illustration : « il y a une clinique à Nancy qui n'existe plus puisque maintenant c'est devenu des appartements. Elle s'appelait la clinique Saint-Jean, elle est dans la rue général Leclerc et quand elle a été reconstruite et réaménagée cela a été fait par un architecte qui avait été hospitalisé dans cette clinique et qui avait été tellement perturbé par l'organisation du travail des personnels qu'il avait lui-même refait les plans en tenant compte des avis des professionnels qui y travaillaient ».

5- La personne peut-elle s'approprier son environnement de travail ?

Kilpatrick (1961)¹⁴ soulignait que « l'erreur consiste à croire que l'homme et son environnement sont des entités distinctes et qu'ils ne font pas partie intégrante d'un système d'interaction unique ». L'environnement de travail n'est pas seulement un espace fonctionnel auquel nous pouvons attribuer tant de mètres carrés par personne.

Segaud (2010, p.96) nous précise en effet que « l'habitant attribue un sens à son espace domestique, ce sens donnant à son tour du contenu au vide physique de la cellule ».

C'est par cette relation circulaire entre la personne et l'espace que la personne va transformer un espace quelconque en le faisant sien. Elle se l'approprie. Il n'est plus un bureau lambda, c'est son bureau. Il n'est plus non plus celui de son prédécesseur. Aux yeux de tous, cet environnement de travail lui revient en propre. Tout comme nous le faisons quand nous arrivons dans un nouveau logement : « repeindre, nettoyer, décorer et meubler sont autant

¹⁴ Kilpatrick, F.P. (1961). Explorations in Transactional Psychology. New York: New York University Press, cité par Hall (1966, p.145).

d'actes matériels et banals qui transforment l'espace de l'autre, ancien occupant, en un nouvel espace »¹⁵.

Le concept d'appropriation de l'espace a pour origine la conférence internationale de l'espace qui s'est tenue à Strasbourg en 1976. Morval (1986)¹⁶ définit le processus d'appropriation comme « une activité ininterrompue conduisant, à travers des stades successifs d'apprentissage et de prise de conscience, à la constitution de repères permettant de nous situer dans l'espace et de se l'approprier ».

Pour Graumann (1989)¹⁷, « posséder un espace disponible, une propriété privée sans l'utiliser, ce n'est pas se l'approprier ». Pour lui donc, « ce ne sont pas des choses, mais des modes de relation que l'on s'approprie », Morval (2007).

« Dans une entreprise à forte main-d'œuvre féminine, nous avons vu sur les chaînes de montage des miroirs que les femmes mettent sur la machine, pour se « reconnaître », et retrouver leur identité et leur féminité au moment même où le travail les « défigure » en quelque sorte. C'est encore la fleur artificielle que l'on accroche devant soi et qui évoque le loisir, l'amour, la liberté, que l'on retrouvera quand les grilles de l'usine seront à nouveau franchies » (Fischer, 1978).

L'appropriation n'est pas seulement liée aux caractéristiques physiques, Fischer (1998) précise qu'elle est vécue différemment selon la catégorie socio-professionnelle : « une étude réalisée auprès d'employés et de cadres a permis d'observer que pour les employés, l'appropriation était synonyme d'un besoin d'espace personnel, mais qui se traduisait par la possibilité de développer avec autrui un niveau optimal d'échanges ; en revanche, pour les cadres, l'appropriation consiste davantage en un processus de retrait et d'isolement qui préserve leur autonomie ».

Même en situation extrême où la personne n'a plus de lieu où se loger, elle va tenter de se réapproprier un espace propre. Pichon (2002)¹⁸ montre que « pour certains ce sont des parcours a-résidentiels qui font figure d'habiter quotidiennement en retraçant en quelque sorte les qualités d'un système domestique, se répartissant en différents lieux investis différemment

¹⁵ Lefèbvre, H. (1947). Critique de la vie quotidienne. Paris : L'Arche, cité par Segaud (2010, p.95).

¹⁶ De Waele, M., Morval, J., Sheitoyan, R. (1986). La gestion de soi. [Paris : Éditions d'Organisation ?].

¹⁷ Graumann, C. F. (1989). Vers une phénoménologie de l'être-chez-soi. *Architecture et comportement*, 5 (2), cité par Morval (2007).

¹⁸ Pichon, P. (2002). Vivre sans domicile fixe : l'épreuve de l'habitat précaire. *Communications*, 73, cité par Segaud (2010, p.100).

selon l'usage qui en est fait : chambre à coucher, salle de séjour, espaces de travail. Chaque lieu est marqué d'objets familiers... La répartition des espaces sur le modèle de l'organisation domestique témoigne de la reconstruction incessante des frontières entre espaces privés et espaces publics. Mais ces frontières demeurent fragiles et ne permettent pas de marquer symboliquement les seuils entre les uns et les autres. Ceux-ci sont toujours soumis aux changements d'usage et aucun de ces lieux ne peut être réellement approprié. Dans ces conditions, seule l'enveloppe corporelle, ultime réserve territoriale, appartient en propre à la personne ».

Il est donc indispensable que la personne s'approprie son environnement de travail. En participant à la construction de son nouvel environnement de travail, elle devient un « agent », en référence au concept d'agentivité de Bandura (2009) : « Etre un « agent » signifie faire en sorte que les choses arrivent par son action propre et de manière intentionnelle. L'agentivité englobe les capacités, les systèmes de croyance, les compétences autorégulatrices ainsi que les structures et les fonctions distribuées au travers desquelles s'exerce l'influence personnelle (...) ».

Nous commençons à sentir qu'il existe une intrication forte entre le soi de la personne, comment elle se désigne elle-même et l'environnement qu'elle se crée. Nous développerons plus loin cette notion d'appropriation en nous attachant notamment aux concepts d'assignation et d'empêchement.

6- La personne peut-elle créer son espace à soi professionnel ?

Pour créer son « espace à soi », la personne établit une relation métaphysique avec son environnement de travail. Nous employons ici le terme de « métaphysique » dans le sens qu'en donne Vallin (1959)¹⁹ : « Si la perspective métaphysique nous paraît pleinement mériter le nom de « philosophie éternelle », c'est en raison de son caractère d'intégralité ou d'universalité qui lui permet de transcender toutes les formes du dogmatisme ».

¹⁹ Vallin, G. (1959). La perspective métaphysique. Paris : P.U.F., cité par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. Métaphysique. En ligne sur le site du CNRTL <https://www.cnrtl.fr/definition/m%C3%A9taphysique>, consulté le 4 mai 2020.

Il s'agit d'atteindre « la chose en soi ». Quand la personne s'est appropriée son environnement de travail, nous pouvons dire qu'elle commence à y vivre et à être de cet environnement. (Métraux, 2013).

En effet, si nous nous intéressons à la notion de « l'habiter » au sens phénoménologique de Bachelard (1957, p.95), la personne et son environnement ne font qu'un : « découvrir un nid nous renvoie à notre enfance, à une enfance. A des enfances que nous aurions dû avoir. Rares sont ceux d'entre nous auxquels la vie a donné la pleine mesure de sa cosmicité » ou, pour l'exprimer plus simplement, « je suis l'espace où je suis » (Bachelard, 1957, p.131).²⁰

Merleau-Ponty (1945, p.291) quant à lui, précise encore que « l'être est synonyme d'être situé » et que « la perception spatiale est un phénomène de structure et ne se comprend qu'à l'intérieur d'un champ perceptif qui contribue tout entier à la motiver en proposant au sujet concret un ancrage possible » (Merleau-Ponty, 1945, p.324).

Morval (2007) nous explique que pour Chombart de Lauwe (1959)²¹ « s'approprier un espace construit consiste à pouvoir ajuster l'espace objet et l'espace représenté : ceci donne une impression de familiarité cognitive. De plus, pouvoir associer le désir et la représentation à l'utilisation des objets dans l'espace produit une impression de familiarité affective, car les objets sont porteurs de symboles et l'appropriation de l'espace construit est dotée d'une dimension esthétique. Une palette de couleurs peut attirer une personne comme l'harmonie de formes, l'association de bruits et d'odeurs peuvent communiquer une impression de plénitude, de possession ou, alors, au contraire, un malaise résultant de rapprochements désagréables et suscitant un sentiment d'exclusion ».

Proshansky, cité par Morval (2007), a de son côté développé la notion de place attachment²² qui est un lien émotionnel entre une personne et un lieu.

Et si la personne ne peut pas s'approprier son environnement de travail, « [...] ça peut entraîner de la souffrance parce que l'environnement ne me renvoie rien, donc ce que je suis, c'est creux », remarque faite par un enseignant-chercheur en Sciences de l'éducation lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020.

²⁰ Arnaud, N. (1950). L'état d'ébauche. Paris : Le Messager boiteux de Paris, cité par Bachelard (1957, p.131).

²¹ Chombart de Lauwe, P. (1959). La sociologie de l'habitation. Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat, 31 (11). doi: 10.5169/seals-124936 cité par Morval (2007).

²² Wikipédia. Place attachment. En ligne sur le site Wikipédia https://en.wikipedia.org/wiki/Place_attachment, consulté le 9 mai 2020.

Au sens psychopathologique, la souffrance est ainsi décrite par Dejours (2016) : « entre l'homme et l'organisation du travail prescrite, il y parfois un espace de liberté qui autorise une négociation, des inventions, et des actions de modulation du mode opératoire, c'est-à-dire une intervention de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins, voire pour la rendre plus congruente avec son désir. Lorsque cette négociation est poussée à sa limite ultime, et que le rapport homme-organisation du travail est bloqué commence le domaine de la souffrance et de la lutte contre la souffrance ».

Si l'organisation du travail empêche la personne de s'ancrer dans son environnement de travail, d'avoir un minimum de liberté d'action, il y a souffrance.

7- La personne peut-elle s'identifier à son territoire ?

Hall (1966, p.13) a inventé le concept de proxémie qu'il définit ainsi : « néologisme que j'ai créé pour désigner l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique ».

Dans son même ouvrage « La dimension cachée », il explique que ses considérations sur la proxémie sont alimentées par les avancées de l'éthologie, « discipline qui étudie le comportement animal et les rapports des organismes vivants avec leur environnement » (Hall, 1966, p.17).

L'un des concepts de base de l'éthologie est celui de territorialité : « conduite caractéristique adoptée par un organisme pour prendre possession d'un territoire et le défendre contre les membres de sa propre espèce ». Hall en tire une distinction entre la propriété privée, territoire d'une personne et la propriété publique, territoire d'un groupe.

Pour les psychologues Proshansky (1978)²³, Fischer (1989)²⁴, Altman (1992)²⁵, l'espace structure l'identité de la personne, il est une « composante incontournable de la personnalité. On s'approprie l'espace pour pouvoir exercer sur lui une maîtrise, un contrôle, un certain

²³ Proshansky, H.M. (1978). The city and self-identity. *Environment and Behaviour*, 10 (2), cité par Segaud (2010, p.72).

²⁴ Fischer, G.N. (1989). *Psychologie de l'espace*. Paris : PUF, cité par Segaud (2010, p.72).

²⁵ Altman, I. (1992). A transactional perspective on transitions to new environments. *Environment and Behaviour*, 24 (2), cité par Segaud (2010, p.72).

pouvoir ; on se l'approprié par rapport aux autres en affirmant que l'espace en question est le sien ».

Même si une personne laisse la porte de son bureau ouverte, nous essayons généralement de signaler notre présence (un signe de la main, quelques petits coups sur la porte ...) et attendons qu'elle nous invite à entrer dans son environnement de travail. Ici le seuil de la porte signifie que nous passons du territoire d'un groupe (le couloir par exemple) au territoire privé de la personne. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette notion de seuil.

Di Méo (2008) voit les « référents spatiaux au cœur de toute identité engageant l'individu ». Il précise que : « l'individu, même mobile, fait corps avec l'espace terrestre, la spatialité le constitue. Les études de géographie sociale ont montré l'importance des notions d'espace de vie (les cheminements et déplacements réguliers de chacun), d'espace vécu (espaces des pratiques et des imaginaires) et de territorialité (toutes les dimensions du vécu territorial d'un individu) pour la construction de soi, mais aussi de ses rapports sociaux et spatiaux par chaque être humain ».

La personne a donc viscéralement besoin d'un espace à elle. Comment peut-elle travailler si on l'ampute d'une partie de son identité ?

8- La personne vit dans son environnement de travail situé culturellement

L'article de Choay (2011) résume bien ce que nous venons de voir. Elle nous indique en effet que pour Lévi-Strauss « depuis la sédentarisation de l'espèce humaine au néolithique, l'aménagement de l'espace habité est devenu partie intégrante de notre condition anthropologique. Plus précisément, il définit le sens et le rôle symbolique de l'espace édifié qui, dans une relation en boucle, non seulement engage l'ensemble des institutions et des pratiques des sociétés humaines, quelles qu'elles soient, mais aussi affirme et confirme les différences qui constituent leurs identités respectives, en même temps que leur indissociable appartenance au règne animal ».

La personne vit donc dans son environnement de travail selon sa propre culture.

Il en est ainsi dans cet exemple de Hall (1966, p.168) : « dans les bureaux de cette firme, les portes ouvertes traumatisaient les allemands et créaient à leurs yeux une atmosphère

anormalement détendue et peu sérieuse. Les portes fermées donnaient au contraire aux américains le sentiment d'une conspiration générale d'où ils étaient exclus. Le fait demeure donc qu'une porte ouverte ou fermée aura toujours un sens différent pour les deux pays ».

Nous voyons là que la méconnaissance de la culture de la personne qui arrive dans un nouvel environnement de travail peut être source de difficultés. Son « déjà-là »²⁶ peut se heurter aux non-dits culturels. Dans le cadre de ce mémoire, nous n'aborderons pas le facteur culturel de l'environnement de travail au cours des entretiens de recherche.

9- La personne est assignée à un environnement de travail

La migration vers un nouvel environnement de travail peut être imposée, « la rumeur puis l'annonce d'un déménagement sont vécues symboliquement et politiquement : « on est éloignés des centres historiques mais les élus, eux, restent dans les beaux quartiers, c'est pas une place de parking qui changera ça » (Maclouf, 2011). Le changement d'espace peut être perçu comme une décision autoritaire, arbitraire, inutile voire contre-productive, injuste : « on nous a demandé si on voulait suivre à Paris, il n'y a que moi qui suis venu parce que tous mes collègues avaient des enfants et des conjoints qui travaillaient » (Maclouf, 2011).

L'assignation dans un espace de travail peut être aussi cause de travail empêché comme le souligne une infirmière à l'Education nationale lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « parfois dans l'assignation à résidence il y a « à résidence » mais dans la résidence il n'y a pas d'espace c'est-à-dire que nous par exemple on nous demande d'aller de plus en plus dans l'élémentaire et dans les maternelles où nous n'y avons aucun espace de travail dédié. C'est-à-dire que l'on est aussi bien dans la bibliothèque que dans la salle de classe que le petit racoin²⁷ qui est là sur les chaises des [enfants de] trois ans avec le petit bureau sur lequel on écrit parce qu'on n'a pas d'espace ou on calcule comment on va avoir cinq mètres ou trois mètres pour faire des dépistages de la vue, on ne sait pas mais on n'a aucun espace dédié. On s'adapte ».

²⁶ Paragot, J-M. (2016). Les « occasions d'apprendre » un geste professionnel d'aujourd'hui... In M. Frisch, Emergences en didactiques pour les métiers de l'humain (pp.97-112). Paris : L'Harmattan.

²⁷ Racoin : « Petit espace partiellement clos, retiré, dissimulé à la vue (dans un lieu naturel ou construit) ». En ligne sur le site du CNRTL, <https://www.cnrtl.fr/definition/racoin>, consulté le 5 septembre 2020.

Une formatrice à l'IRFA (Institut régional de formation des ambulanciers) et formatrice des gestes et soins d'urgence nous apporte un deuxième témoignage toujours au cours de ce séminaire : « à l'hôpital, il y a eu des restructurations de bâtiments, de locaux etc. et il y a deux bâtiments qui ont été créés, que l'on connaît maintenant comme Louis Mathieu ou Philippe Canton. Mais plus précisément quand l'hôpital Saint-Julien a fermé avec le service de neurochir. [neurochirurgie] pour aller dans le bâtiment que l'on appelle le bâtiment neurosciences qui est au centre de Nancy, toutes les équipes avaient été sollicitées bénévolement pour participer à « comment on allait construire ce bâtiment », « quel était l'intérêt des locaux, des chambres, la dimension, les couloirs, les pièces, les locaux, etc. Tout le monde y a travaillé et quand ils sont arrivés, ils ont vu que certains choix qui avaient été actés n'étaient pas présents... les premières personnes qui ont parlé, qui ont manifesté en quelque sorte leur déception et voire même leur colère, c'était la longueur des couloirs parce que pour les professionnels qui font les couloirs de Louis Mathieu et Philippe Canton, ça fait je crois sept kilomètres pour arriver d'un couloir à un autre pour ceux qui déplacent des patients etc. dans une journée ».

L'assignation peut être aussi la marque d'un pouvoir disciplinaire. C'est ainsi que Ayari (2012)²⁸ donne l'exemple suivant : « lorsque des cadres sont écartés de leurs fonctions qu'ils occupaient et qu'ils sont sujets à des mesures disciplinaires, la direction générale les affecte en des bureaux éloignés. Ne disposant plus du même luxe qu'avant ni du même confort, ces bureaux sont meublés juste du strict nécessaire. Il n'y a ni téléphone, ni climatisation, ni chauffage. En perdant l'ancien rang hiérarchique, son occupant perd son statut et se voit ses prérogatives annulées et perd du coup les anciennes conditions de travail. Ces bureaux sont éloignés du bâtiment de la direction générale, ils en sont à l'écart à l'image de leurs nouveaux occupants. La mise à l'écart est à double sens, celle du pouvoir et celle des lieux ». Un chargé de mission auprès du président d'un conseil départemental nous en donne un autre exemple lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « j'ai des cas où on dit ce couloir-là, il est là, c'est juste la dernière porte avant la sortie. Ils vont le [un collègue] laisser pourrir là et quand il en aura marre... C'est très violent ».

Paul-Lévy et Segaud (1983)²⁹ emploient le terme d'espace aliéné pour désigner soit une situation de manque, l'impossibilité pour une personne de construire et de maîtriser son

²⁸ Ayari, A. (2012). Les relations socioprofessionnelles inter-acteurs à travers une analyse des lieux et de l'espace dans l'entreprise. *Variations*, 16. doi: 10.4000/variations. 140

²⁹ Paul-Lévy, F. & Segaud, M. (1983, p.22). *Anthropologie de l'espace*. Paris : Centre G. Pompidou.

propre espace ; soit un état d'excès quand l'espace est saturé par les autres, « espace d'un en-soi social qui n'existe pas pour soi ».

Dans l'un, comme dans l'autre cas, ces lieux ne sont pas des espaces de développement de l'individu. Comme le signale un chargé de mission auprès du président d'un conseil départemental lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « dès lors que l'on ne choisit pas le lieu où on est, c'est vrai pour les personnes âgées, c'est vrai pour les gens qui travaillent, c'est vrai pour les enfants à l'école, on est assigné à résidence par quelqu'un d'autre, par un pouvoir extérieur à nous, on n'a pas choisi d'être là ». Comme le précise un autre participant au séminaire, enseignant-chercheur en Sciences de l'éducation : « sa place quand on rentre dans un bureau collectif, sa place est rarement discutée ».

Il nous semble que nous pouvons faire ici un parallèle avec le sujet scolarisé de Foucault. Dans son étude critique, Filloux (1992) montre que Foucault « décortique les opérations qui constituent le sujet scolarisé, classées en fonction de quatre paramètres : l'espace, le temps, la ritualisation, le regard ».

L'élève se situe dans l'espace de la classe que Foucault décrit comme une « machine à apprendre, mais aussi à surveiller, hiérarchiser, récompenser » sous le regard « soigneusement classificateur » du maître.

Dans un open-space nous pouvons nous voir les uns et les autres, collègues et responsables hiérarchiques, ce qui n'est pas sans rappeler le Panoptique de Bentham³⁰.

Foucault (1975, p.204) nous en détaille les effets : « celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement ».

Quand la personne arrive dans un environnement de travail imposé, où son espace personnel est soumis au regard des autres, à quelles conditions pourrait-elle y travailler ?

³⁰ Panoptique : type d'architecture carcérale imaginée par le philosophe utilitariste Jeremy Bentham et son frère, Samuel Bentham, à la fin du XVIIIe siècle. L'objectif de la structure panoptique est de permettre à un gardien, logé dans une tour centrale, d'observer tous les prisonniers, enfermés dans des cellules individuelles autour de la tour, sans que ceux-ci puissent savoir s'ils sont observés. Ce dispositif devait ainsi donner aux détenus le sentiment d'être surveillés constamment et ce, sans le savoir véritablement, c'est-à-dire à tout moment. Le philosophe et historien Michel Foucault, dans *Surveiller et punir* (1975), en fait le modèle abstrait d'une société disciplinaire, axée sur le contrôle social. Wikipédia. Panoptique. En ligne sur le site Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Panoptique>, consulté le 7 mai 2020.

La personne peut être soumise à une autre forme de contrôle en matière de communication. Fischer (1998) nous explique que la « disposition des lieux les uns par rapport aux autres ou de configurations de postes de travail dans un même espace montrent comment la communication est canalisée, car on ne communique pas avec qui on veut ; en raison du système d'assignation, la communication se déroule surtout à l'intérieur de catégories et suivant les canaux prescrits. Cette donnée permet de saisir l'importance du lien entre développement des communications informelles et types d'espaces dont la caractéristique est d'être, par exemple, loin des zones officielles, ce que Goffman (1973) appelle les coulisses, ou dont la fonctionnalité n'est pas strictement définie et qui, par conséquent, échappe à la visibilité et au contrôle de l'organisation ».

Il ne faut pas oublier, comme le rappellent Evette et Fenker (2011), que l'espace est aussi un outil d'ajustement économique et fonctionnel : « une façon usuelle d'obtenir une diminution directe des coûts consiste à réduire les surfaces de bureaux ou à en intensifier l'occupation ».

10- La personne est confrontée à un environnement de travail indifférencié

Augé (2010) qualifie comme « lieu anthropologique tout espace dans lequel on peut lire des inscriptions du lien social (par exemple, lorsque des règles de résidence strictes s'imposent à chacun) et de l'histoire collective (par exemple, des lieux de culte) ».

Il désigne comme non-lieux empiriques, les « espaces de circulation, de consommation et de communication » (aéroports, gares, viaducs, hypermarchés ...). Ces non-lieux empiriques font partie du phénomène qu'il nomme la globalisation et « cette extension a des conséquences anthropologiques importantes, car l'identité individuelle et collective se construit toujours en relation et en négociation avec l'altérité », avec la reconnaissance de l'autre dans sa différence.

Hall (1959, p.64) nous rappelle que « la possession d'un territoire est l'un des éléments essentiels de la vie ; celui qui n'en possède pas se trouve dans une situation plus que précaire. L'espace (ou la territorialité) est lié de manière subtile et variée au reste de la culture [...] il existe des lieux pour le travail, le jeu, l'éducation, la défense [...] ». Pour lui, « ce qui est souhaitable, c'est la flexibilité de l'espace et une congruence du plan et de fonction assurant une variété d'espaces qui se prêtent ou non aux contacts selon l'occasion ou l'humeur des

individus ». Ainsi, si nous prenons en compte les différences individuelles, l'environnement de travail n'est pas un espace indifférencié comme ce peut être le cas avec le « flex-office »³¹ (bureau non attribué) ou avec le « coworking »³² (bureau partagé).

Il apparaît donc nécessaire d'envisager des environnements de travail singuliers dans ces espaces « nomades » afin que la personne puisse construire son identité.

11- La personne se heurte aux normes de conduite

Rapoport (2000)³³ « assigne aux architectes la tâche de prendre en compte la culture des destinataires ». En effet elle « constitue l'un des aspects fondamentaux des relations environnement-comportement (...) si la culture en tant que telle n'aide pas beaucoup à comprendre ou concevoir des environnements bâtis, une fois décomposées ses expressions spécifiques plus concrètes peuvent être facilement utilisées » (Segaud, 2010).

A contrario, l'architecture peut imposer des conduites sociales. Comme le souligne Segaud (2010, p.87) : « que disait d'autre Le Corbusier lorsqu'en proposant aux habitants ses cellules projetées selon le Modulor³⁴, il déclarait : « ils s'habitueront » ou encore « ils apprendront à habiter [dans le logement moderne] ».

L'environnement de travail est-il porteur d'une norme de conduite ? « Porté par l'omniprésence des dispositifs de discipline, prenant appui sur tous les appareillages carcéraux, il [le pouvoir normalisateur] est devenu une des fonctions majeures de notre société. Les juges de normalité y sont présents partout. Nous sommes dans une société du

³¹ Définition : espace de travail qui ne donne pas d'emplacement fixe aux employés, les poussant à changer régulièrement de place au sein de l'entreprise ou même à travailler ailleurs. Wiktionnaire. Flex-office. En ligne sur le site Wiktionnaire, <https://fr.wiktionary.org/wiki/flex-office>, consulté le 6 mai 2020.

³² « Espaces de travail dépersonnalisés et adaptés à certaines activités de travail » Donis & Taskin (2017).

³³ Rapoport, A. (2000). Culture, Architecture et Design. Dijon : Infolio, coll. Archigraphy, 2003, cité par Segaud (2010, p.54).

³⁴ Notion architecturale inventée par Le Corbusier en 1945. Silhouette humaine standardisée servant à concevoir la structure et la taille des unités d'habitation dessinées par l'architecte, comme la Cité radieuse de Marseille, la Maison radieuse de Rezé ou l'Unité d'habitation de Firminy-Vert. Elle devait permettre, selon lui, un confort maximal dans les relations entre l'Homme et son espace vital. Ainsi, Le Corbusier pense créer un système plus adapté que le système métrique, car il est directement lié à la morphologie humaine, et espère voir un jour le remplacement de ce dernier. « Modulor » est un mot-valise composé sur « module » et « nombre d'or » car les proportions fixées par le modulor sont directement liées au nombre d'or. Par exemple, le rapport entre la taille (1,83 m) et la hauteur moyenne du nombril (1,13 m) est égal à 1,619, soit le nombre d'or à un millième près. La taille humaine standard d'1,83 mètre est fondée sur l'observation de l'architecture traditionnelle européenne et de l'utilisation des proportions de cette unité pour élaborer l'harmonie d'une architecture. Wikipédia. Modulor. En ligne sur le site Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Modulor>, consulté le 7 mai 2020.

professeur-juge, du médecin-juge, de l'éducateur-juge, du travailleur social -juge ; tous font régner l'universalité du normatif ; et chacun au point où il se trouve y soumet le corps, les gestes, les comportements, les conduites, les aptitudes, les performances », Foucault (1975).

Fischer (1998) souligne que lorsqu'un environnement de travail doit être uniquement dédié à une activité prescrite, « l'espace de travail doit être aussi neutre que possible pour ne pas induire de réaction personnelle. Un tel sentiment transparaît également dans la compréhension que les employés ont du système de répartition des individus qui oblige notamment les moins qualifiés à une assignation plus grande : « ils ont construit leur boîte de telle manière qu'ils séparent bien ceux qui bossent avec leurs mains et ceux avec leur tête ; regardez voir les bureaux, ils sont à l'autre bout et on ne les voit jamais ; même les fiches de paie, on nous les apporte au boulot. Alors, là, y a des endroits où on ne passe jamais du tout ».

Ayari (2012) nous rappelle aussi que « le mouvement et le déplacement [...] à l'intérieur de l'entreprise obéissent moins à un raisonnement d'efficacité technique et d'organisation qu'à celui d'une logique sociale de pouvoir et de contrôle qui fait de l'espace de l'entreprise et de ses endroits, un espace et un lieu, sinon interdits, du moins fortement contrôlés. Ce qui est primordial ici c'est la « production de l'espace, [...] l'usage de l'espace, ses propriétés qualitatives »³⁵ [...] En fait, l'espace de l'entreprise se caractérise par cette séparation qui fait qu'il « se brise en lieux assignés (signifiés, spécialisés) et lieux interdits (à tel ou tel groupe [...]). Il se sépare en espaces »³⁶ correspondants moins à l'activité professionnelle des acteurs, qu'à leur position hiérarchique, sociale et à leur pouvoir ».

Or Leroux (2008) nous rappelle que « le chez-soi est fondé sur le sentiment d'une identité spatiale, il représente l'intégration que la personne a une liberté de son propre corps dans l'espace, jusqu'à ce que certains lieux deviennent une partie de soi. Pierre Sansot développe le lien entre l'intériorité du sujet, sa manière d'être au monde et son mode d'agir sur le monde par l'appropriation : la disposition des objets, l'ordre ou le désordre, l'aménagement des espaces de sédimentation ou d'attente, les coins d'oubli et d'obscurité influent sur les rapports sociaux (capacité d'hospitalité, de partage, de vie commune). Pour être « chez soi », il faut donc être dans « ses meubles », dans « ses objets » (un livre, une photo, un tableau, etc.), qui renseignent sur la vie de l'habitant et qui permettent de savoir qui l'on est : ils sont la continuité temporelle de l'identité ».

³⁵ Lefebvre, H. (2000). La production de l'espace. Paris : éditions Anthropos, 4^e édition.

³⁶ Lefebvre, H.

« Quand je suis dans mon bureau, qu'est-ce qu'il me faut pour que je puisse interagir, corps et biens, travailleur et humain [...] que je sois bien dans mon bureau ? Qu'est-ce que vous y mettez dans votre bureau ? Si je vais dans le bureau de la dame, qu'est-ce que je vais voir que je ne verrai pas dans un autre bureau ? », propos d'un enseignant en Sciences de l'éducation lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020.

Après avoir examiné différents questionnements que soulèvent le soi et l'espace, nous allons resituer l'environnement de travail d'une personne dans son entourage socio-professionnel et nous pencher sur les interactions entre ces deux environnements.

B. La migration dans un nouvel environnement de travail et la représentation sociale

La personne a tenté de bâtir son environnement de travail, de construire son « chez soi professionnel » qui est à la fois un espace physique mais aussi un élément de sa personnalité. Comment va-t-elle le relier à l'extérieur, à son environnement socio-professionnel ? Que peut lui apporter cette relation et que peut-t-elle bien signifier ?

1- L'environnement de travail de la personne et sa relation avec l'environnement socio-professionnel

Son environnement de travail et l'environnement socio-professionnel sont deux zones distinctes séparant son espace personnel de l'espace social. Ces deux zones sont différenciées mais en même temps reliées par un seuil plus ou moins visible en fonction de la configuration spatiale de l'espace de travail. Sans le savoir, il est alors possible de franchir un seuil invisible et de pénétrer dans sa zone mentale... sans forcément y avoir été invité.

Segaud (2010, p.130) nous explique que la notion de seuil « existe dans toutes les sociétés ; à travers lui ce sont trois dimensions qui s'entrecroisent : spatiale, sociale et symbolique. Dispositif matériel et symbolique, il est à la fois statique et dynamique. Le seuil existe pour être franchi et ce passage s'accompagne de rituels : se découvrir lorsque l'on entre dans un lieu ou au contraire se couvrir (voile) lorsque l'on sort dans l'espace public, demander

l'autorisation d'entrer (en franchissant le seuil), se déchausser... Ces rituels peuvent être quotidiens ou exceptionnels ; ils peuvent s'appuyer sur l'architecture elle-même ou sur des dispositifs matériels (sonnette, digicode...) ou visuels ».

Nous franchissons bien un seuil quand nous entrons dans un bureau et, même dans un open-space, les affiches, les dessins d'enfant, nous font bien comprendre que nous entrons dans un territoire privé.

Bonnin (2010)³⁷ précise que le seuil établit une interaction et permet de traiter les relations à l'autre.

Le seuil peut n'être que symbolique. Dans un bureau non attribué, c'est la posture professionnelle qui peut nous signifier que nous entrons dans tel ou tel environnement de travail.

Lameul (2008)³⁸ définit une posture comme une « manifestation (physique ou symbolique) d'un état mental. Façonnée par nos croyances et orientée par nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leur donnant sens et justification ».

Pour Starck (2016), « la question de la posture ne peut ainsi se penser que dans le cadre d'un espace socialisé, c'est-à-dire normalisé, et d'un attachement à un groupe ou corps professionnel [...] Exprimer une posture, c'est indistinctement engager une institution, être engagé dans une institution, modifier l'expérience du corps singulier dans/par celle du corps social vis-à-vis duquel on marque son affiliation. Toutefois, dans le même temps, cet attachement dessine un rapport de sujétion. La question de la posture professionnelle constitue ainsi un lieu de tension irréductible entre agir singulier et agir institutionnalisé ».

Dans la figure 1, De Waele, Morval, Sheitoyan (1986)³⁹, cités par Morval (2007) montrent qu'une « personne perçoit son environnement de travail d'une certaine manière qui entraîne un type de transaction avec l'organisation. Se crée alors une carte cognitive qui va conduire à des interactions avec autrui et la délimitation d'un territoire donné (le bureau, l'atelier, la cantine, etc.). Ce faisant, des marqueurs qui permettent ou non l'attachement aux lieux de

³⁷ Bonnin, P. (2010). Dispositifs et rituels du seuil : une topologie sociale. Détour japonais. *Communication*, 70, cité par Segaud (2010, p.131).

³⁸ Lameul, G. (2008). Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants, sur la construction des postures professionnelles. *Savoirs*, 17, cité par Starck (2016).

³⁹ De Waele, M., Morval, J., Sheitoyan, R. (1986). *La gestion de soi*. [Paris : Éditions d'Organisation ?]

travail sont définis. On peut parler d'appropriation de l'espace de travail avec ses conséquences ».

Nous notons bien ici tous les impacts constructifs (De Waele et al., 1986) qu'une appropriation positive de son environnement de travail peut avoir sur l'ensemble de l'environnement socio-professionnel. L'étude des effets d'une appropriation positive dépasse le cadre de notre travail. Toutefois, souligner ces aspects permet de comprendre les possibilités d'action en termes de management. Nous y reviendrons plus loin sans pour autant aborder ces éléments au cours des entretiens de recherche.

Un environnement favorable est source de « pulsion créative » au sens donné par Winnicott (2003)⁴⁰ : « Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue ; ce qui s'oppose à un tel mode de perception,

c'est une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure : le monde et tous ses éléments sont alors reconnus mais seulement comme étant ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter ». Si la personne est dans un environnement favorable, où son travail n'est pas empêché, sa pulsion créative peut lui permettre de s'ajuster au travail prescrit par l'institution.

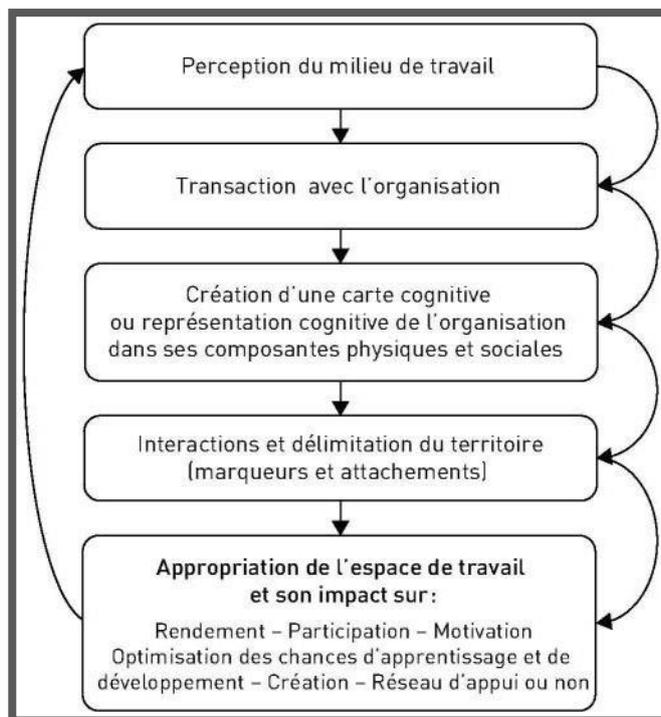


Figure 1 Appropriation de l'espace de travail (De Waele et al., 1986)

Fischer (1997)⁴¹ complète l'approche de De Waele, Morval, Sheitoyan (1986) avec le style d'appropriation de l'espace qui répond selon lui à trois critères : « le type d'emprise ou de contrôle exercé ; les

types de transformations et d'aménagement ; et enfin l'expression de l'identité. On peut ainsi contrôler l'accès à un local, modifier la disposition des lieux, produire des changements de décor. Ainsi, l'ensemble de ces caractéristiques énumérées va contribuer à exprimer la

⁴⁰ Cité par Aubourg (2003).

⁴¹ Fischer, G.N. (1997). L'évaluation des environnements de travail : approche théorique et méthodes. Psychologie Française, 42 (2), cité par Morval (2007).

personnalité du sujet et donc, par voie de conséquence, personnaliser son appropriation de l'espace ».

Comme nous l'avons vu précédemment, l'espace de travail de la personne fait partie de son identité personnelle⁴² mais qu'en est-il de son identité vis-à-vis de ses collègues, de son institution ?

2- L'environnement de travail de la personne et l'identité socio-professionnelle

Nous partons d'une citation de Métraux (2013, p.52) pour essayer de comprendre les relations qu'établit la personne entre son environnement de travail et l'environnement socio-professionnel qui l'entoure : « nous avons tous une *place* dans chacun des mondes où nous vivons. Cette place est liée à notre fonction, de parent ou d'enfant, d'enseignant ou d'élève, de soignant ou de patient, de chef d'entreprise ou d'employé, mais ne s'y réduit pas. Elle dépend encore de l'approbation de notre personne par notre entourage, des droits qui nous sont accordés, de l'estime sociale dont nous jouissons. Certains d'entre nous sont assis dans des fauteuils, d'autres sur des tabourets. Le requérant d'asile et le chômeur disposent d'une place réduite, comparés à l'immigré naturalisé et au fonctionnaire. Nos conditions de vie et notre pouvoir économique, la portée de notre voix et la considération pour nos paroles, contribuent aussi à la définir. Au pire, nous pouvons être *exclus* du monde où pourtant nous continuons de vivre. Notre position sur les échiquiers de nos mondes, néanmoins, n'est jamais définitivement figée ».

Fischer (1998) précise que le « principe d'affectation constitue [...] un système de répartition hiérarchique qui révèle la structure pyramidale de l'organisation spatiale ; en effet, les lieux où l'on travaille sont aussi des indicateurs de la position dans l'échelle sociale ; les allocations d'espace dans la conception des bureaux mettent en évidence une corrélation nette entre quantité d'espace, équipement alloué et importance de la position hiérarchique. [...] De cette manière, le statut occupé confère à son tour à l'espace une valeur d'expression du prestige plus ou moins grand de la fonction occupée ». Pour illustrer les propos de Fischer (1998), nous citons les remarques d'un chargé de mission auprès du président d'un conseil

⁴² Définition de Codol : « Subjective, elle englobe des notions comme la conscience de soi et la représentation de soi ». Codol, J.-P. (1981). Une approche cognitive du sentiment d'identité. *Information sur les sciences sociales*, 1 (20).

départemental lors du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 : « le grand bureau du président est là et pour tous les gens qui sont ailleurs, sauf là, ça correspond au château. Ils peuvent être dans le même bâtiment, dans les autres ailes, quand ils parlent de cette partie-là, ils parlent du château. Ça veut quand même dire quelque chose quand des employés disent : oui bien, nous on ne va pas au château ; oui de toute façon les décisions sont prises au château ».

Pour Métraux (2013), la place de la personne dans son environnement de travail découle en partie du consentement de son entourage. La perception que la personne a de son environnement de travail et donc d'elle-même peut être différente de la perception des autres, collègues ou responsables.

Dans les années 1970, Tajfel (1971)⁴³ a élaboré la théorie de l'identité sociale. Pour lui, l'identité sociale « comprend les attributs catégoriels et statutaires qui se réfèrent à des catégories sociales où se rangent les individus (groupes, sous-groupes : « jeune », « étudiant », « femme », « cadre », « père » ...). C'est souvent une identité « prescrite » ou assignée, dans la mesure où l'individu n'en fixe pas, ou pas totalement, les caractéristiques ».

Tougas, Rinfret, Crosby, Beaton, Laplante (2010) montrent que « différentes composantes de l'identité sociale contribuent à la fierté personnelle » dont « l'estime collective d'appartenance, qui renvoie au rôle que la personne occupe dans son groupe, et de l'estime collective publique qui est liée à la cote sociale du groupe ».

L'identité professionnelle, quant à elle, a été étudiée notamment par Sainsaulieu (2019)⁴⁴ qui « a privilégié trois dimensions dans ses études : la situation de travail, les relations de groupe et les rapports à la hiérarchie, la perception d'un avenir probable ; ceci en lien avec les catégorisations sociales ». Sainsaulieu (2019) a montré « le rôle fondamental de l'identité sociale et de l'identité individuelle dans le déroulement de la vie professionnelle et organisationnelle ».

Nous pouvons donc supposer que le décalage entre l'identité individuelle et l'identité sociale engendre des difficultés pour la personne qui intègre un nouvel environnement de travail. Dans le cadre du mémoire, nous axons plus notre travail sur l'identité individuelle que sur l'identité sociale.

⁴³ Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1 (2).doi: 10.1002/ejsp.2420010202

⁴⁴ Sainsaulieu, R. (2019). *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences Po.

3- Confrontation de son soi à l'environnement professionnel

L'environnement dit quelque chose de la personne. Elle peut vouloir faire correspondre l'environnement à ce qu'elle est. Elle peut le faire chez elle et tenter de le faire au travail en apportant justement des objets familiers qui disent quelque chose de son identité. Mais que se passe-t-il quand cet environnement ne lui permet pas d'être en adéquation avec ce qu'elle est ? L'environnement de travail devient alors conflictuel parce qu'il remet en question son identité ou son désir de paraître telle qu'elle est. Parfois chez certaines personnes, il n'y aura pas de conflit car elles ne cherchent pas à ce que l'environnement dans lequel elles évoluent corresponde à ce qu'elles sont. Elles existent indépendamment de l'environnement, elles ne connaîtront donc pas de crise ou ne se questionneront pas sur leur identité.

Une fois ces constatations posées, nous prenons le cas d'une personne qui a besoin de faire correspondre son environnement à ce qu'elle est, à son soi. Nous faisons l'hypothèse que si elle intègre un nouveau collectif professionnel, un nouveau groupe de personnes, elle peut se trouver confrontée à une représentation de l'environnement de travail différente de la sienne. Et par voie de conséquence, si les valeurs véhiculées par le collectif sont différentes de celles qui faisaient son identité, son soi pourrait être impacté négativement. Ce qui peut la faire souffrir.

Nous appuyons notre supposition sur la théorie du noyau central d'Abric (2011) reprise ici par Vilatte (2019)⁴⁵ : « pour Abric l'organisation d'une représentation présente une modalité particulière spécifique : non seulement les éléments de la représentation sont hiérarchisés mais par ailleurs toute représentation est organisée autour d'un noyau central, constitué d'un ou de quelques éléments qui donnent à la représentation sa signification. Ce noyau central est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation [...]. Il a par ailleurs une propriété : il constitue l'élément le plus stable de la représentation, « celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs ». Il sera dans la représentation l'élément qui va le plus résister au changement. En effet toute modification du noyau central entraîne une transformation complète de la représentation ».

⁴⁵ Vilatte, J.C (2019). Les représentations sociales. Cours du master IFF. Nancy : université de Lorraine.

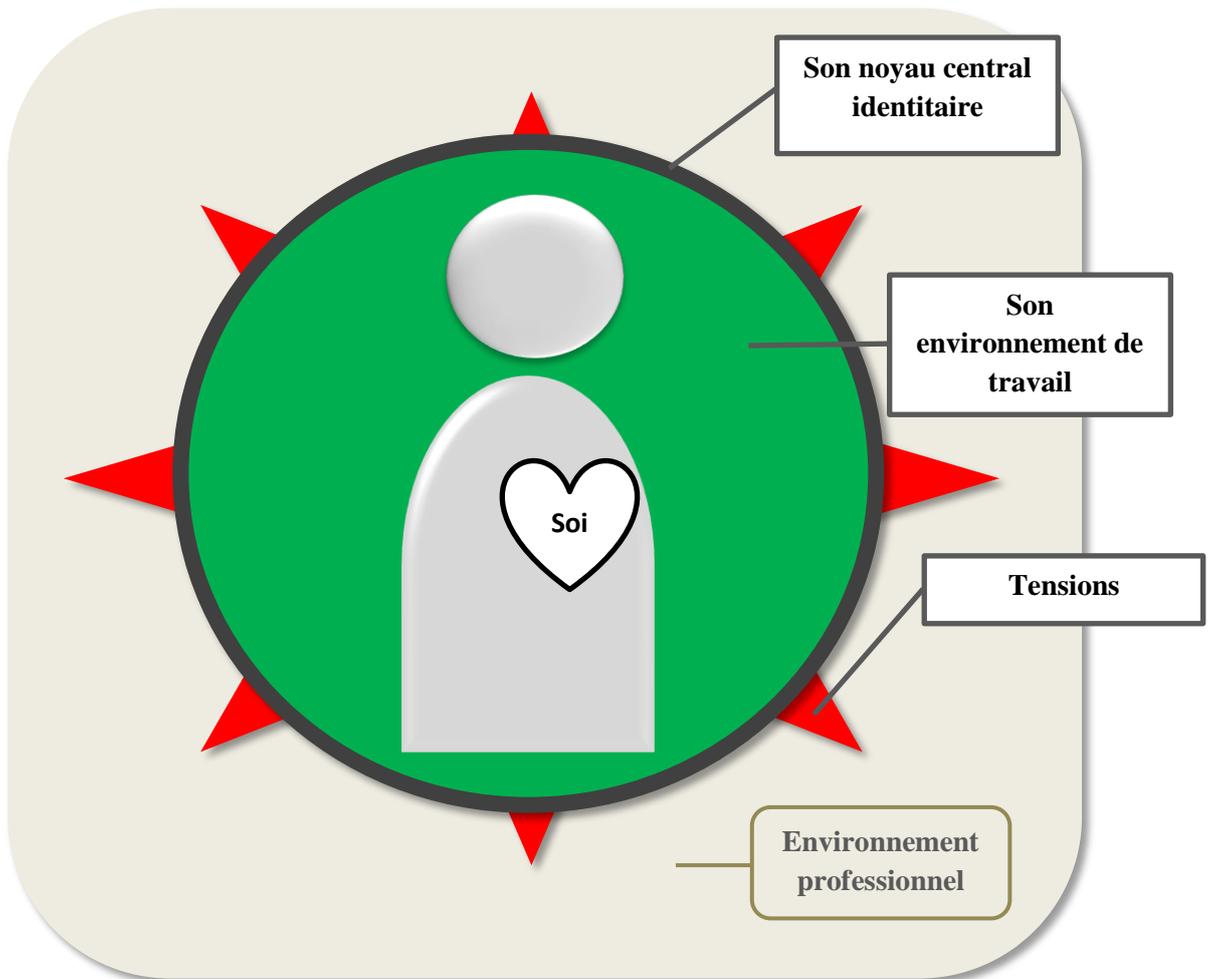


Figure 2. Noyau central identitaire (Chanourdie-Paillassard, 2020)

Pour illustrer ce que nous venons de décrire, nous avons schématisé dans la figure 2 l'ensemble des éléments en relation : le soi de la personne et son environnement de travail constituent son noyau central identitaire. Son noyau identitaire est immergé dans l'environnement professionnel. Si l'environnement professionnel ne lui permet pas d'exprimer sa singularité, des tensions se créent entre la personne et l'environnement professionnel. Elle entre en crise.

C. La migration dans un nouvel environnement de travail, dépasser la souffrance

L'un des fondements de notre société est le travail : « le travail occupe une place non négligeable dans nos existences, il influe sur la part de nos existences qui ne concerne pas directement le travail, la valeur de la vie individuelle et collective dépend du travail soit directement parce que le travail est lui-même un enjeu normatif décisif, soit indirectement parce que la capacité de cultiver des valeurs propres à la vie hors travail dépend elle-même du travail » (Renault, 2012).

Pour Dejours (2014) le travail « pénètre au plus profond de la subjectivité » et « travailler ce n'est jamais uniquement produire, c'est aussi vivre ensemble. Règles de travail et convivialité vont toujours de pair ».

Le travail étant une notion centrale dans notre société, toute atteinte à sa position fondamentale peut mettre en danger l'individu. Le management nous paraît être un des leviers pour dépasser cette souffrance.

1- La souffrance au travail

Reich (1989)⁴⁶ définit la souffrance « comme l'expérience de la douleur ou de la perte évoquant une forme d'angoisse qui menace un individu dans son existence personnelle ». Teneau et Dufour (2013), cités par Dejours (1990)⁴⁷, notent que : « certaines caractéristiques dans le milieu du travail sont reconnues comme pouvant contribuer à l'apparition de diverses souffrances, comme un climat de travail tendu, un contexte de réorganisation de l'entreprise, des conditions de travail difficiles, autant d'éléments facteurs de stress (...) Les facteurs de stress sont principalement l'environnement humain, les charges de travail et les conditions de travail (figure 3), ainsi que la fatigue qui en découle et qui augmentera la sensibilité au stress ».

⁴⁶ Reich, W.T. (1989). Speaking of suffering: a moral account of compassion. Soundings, 72, 83-108, cité par Teneau & Dufour (2013).

⁴⁷ Dejours, C. (1990). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. Paris : Seuil.

Demande psychologique	Karasek et Theorell (1990) soutiennent que la composante principale de la demande psychologique est la charge mentale de travail « mental workload » et le niveau d'alerte et d'éveil nécessaire à la tâche.
Demande mentale	Hockey et Earle (2006) incluent la présence de temps pour « se reposer mentalement », ce qui amène une autre dimension à la charge de travail mentale.
Demande émotionnelle	Selon Bakker et al. (2005), la demande émotionnelle est le terme utilisé pour décrire des situations de plaintes, grossièretés et intimidations chargées émotionnellement.
Demande d'empathie et de compassion	L'élément critique de la thérapie ou de la relation d'aide est l'empathie (Sabo, 2006) et la manifestation de l'empathie et de la compassion implique la plupart du temps un coût pour la personne (Figley, 2002).
Demande psychique	Selon Dejours, (1990), lorsque le travail d'un individu lui procure insatisfaction et souffrance, il y a constitution d'une charge psychique. Lorsque le travail d'un individu lui procure plaisir et satisfaction, il y a une décharge d'énergie pulsionnelle, par des pensées, des mouvements, réduisant la charge psychique.
Demande de contrôle	Pour Pride (2005), le contrôle contribue à différencier l'expérience de surcharge d'une expérience de charge de travail normale. Lorsque l'individu a le sentiment de ne pas avoir le contrôle sur les tâches, il risque davantage la surcharge.
Demande de reconnaissance	La reconnaissance au travail peut influencer les effets de la charge de travail, elle provient des collègues et des supérieurs, elle peut aussi tenir sa source dans des commentaires de certains clients ou partenaires et de la société en général.
Demande de récompense	Le modèle de l'effort/récompense de Siegrist (1996) soutient qu'un déséquilibre entre un effort élevé et un faible niveau de récompenses au travail est particulièrement stressant. L'effort extrinsèque correspond aux demandes psychologiques et physiques liées au contexte tandis que l'effort intrinsèque est lié aux motivations de l'individu (salaire, estime, statut).
Demande de donner du sens	Plusieurs auteurs recensés discutent d'une certaine adéquation ou correspondance entre l'individu et son environnement (Csikszentmihalyi, 2004) et la notion de sens est souvent introduite dans cette correspondance

Figure 3 Demande et conditions de travail (Teneau et Dufour, 2013)

Parmi les facteurs de stress nous trouvons les conditions de travail dont fait partie l'environnement de travail. Et « les conflits entourant le partage de l'espace représentent une difficulté récurrente dans toutes les organisations » (Morval, 2007).

Morval (2007) a défendu dans sa recherche exploratoire « l'hypothèse selon laquelle plus les personnes sont motivées au travail, plus elles s'approprient les lieux de travail, et réciproquement ». Son étude porte « sur les édifices de deux écoles de gestion de Montréal : l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et l'École de gestion de l'UQAM, et inclut les trois catégories d'utilisateurs suivantes : les professeurs, les étudiants et le personnel administratif ». Même si son étude n'a pas pu confirmer son hypothèse selon laquelle « plus les personnes de notre échantillon sont motivées au travail, plus elles s'approprient leurs espaces de travail. En revanche, la comparaison des deux institutions universitaires a permis d'émettre plusieurs conclusions significatives ». C'est ainsi qu'après avoir déménagé dans un « nouvel édifice assez remarquable et imposant dont le coût de construction a dépassé les

100 000 \$ », les personnels de l'École des Hautes Études Commerciales ont eu envie de faire visiter l'édifice et leurs bureaux à leurs proches durant un week-end. En outre, « le niveau de satisfaction des employés des HEC était plus élevé lors de la finition des bureaux, par exemple, car les intéressés ont été consultés pour l'aménagement des lieux ».

Pour Morval (2007), « le concept d'appropriation de l'espace construit peut certainement être une variable à explorer davantage, car, si on s'en réfère à l'exemple donné, on a constaté que cette dimension joue un rôle médiateur entre le comportement au travail et les qualités de l'environnement construit ».

Pour Evette et Fenker (2011), il s'agit de « penser l'espace dans son double caractère, physique *et* social, le premier étant trop souvent seul considéré. C'est-à-dire penser l'espace comme support et instrument des relations de travail et l'appréhender au travers des pratiques, des représentations et des significations que déploient les personnes et les groupes qui le conçoivent, le gèrent et l'utilisent (Lautier, 1999)⁴⁸. Plusieurs enjeux centraux s'y croisent et influent sur les risques psychosociaux : la reconnaissance de l'individu par son milieu social, sa place dans l'organisation et la possibilité de construction d'un collectif de travail ».

Fischer (1998) rappelle que l'environnement de travail est un espace vécu qui se définit comme un territoire social, « c'est-à-dire qu'il est structuré par un rapport social. La façon dont les individus s'inscrivent dans les lieux professionnels montre des pratiques à travers lesquelles se joue un investissement socio-affectif au travail ; en d'autres termes, le lieu de travail prend une valeur humaine et sociale qui entre en résonance avec la façon dont l'individu accepte ou rejette son propre travail ».

2- Des pistes pour dépasser la souffrance au travail

« Si la promesse de l'accomplissement de soi est en cause dans le plaisir au travail, dans l'accroissement de l'identité, dans le renforcement du travail comme médiateur dans la construction de l'identité, à l'inverse il y a des conditions spécifiques que l'on va rapporter très précisément à l'aspect organisationnel du travail, qui vont faire obstacle au processus précédemment décrit et qui vont, précisément, interdire l'intelligence au travail tant au niveau individuel qu'au niveau collectif » (Dejours, 2015).

⁴⁸ Lautier, F. (1999). Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail. Toulouse : Octares.

Comment mettre en œuvre cette intelligence au travail ?

Ouvrier-Bonnaz (2011) rappelle que pour Clot (2010)⁴⁹ « il s'agit de redonner aux professionnels « un pouvoir d'agir », seul garant de la qualité de leur travail et de leur bonne santé. La santé au travail est alors étroitement liée à la fierté du travail bien fait partagée avec les autres professionnels lorsqu'on s'efforce de produire ensemble un objet ou un service pour autrui ».

En définitive, poursuit Clot (2010), « c'est très souvent l'organisation qui manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs de pouvoir travailler correctement ».

L'une des pistes proposées par Clot (2010) pour sortir de la souffrance au travail est de « soigner le travail » car c'est « encore le meilleur moyen de soigner les personnes ».

« Bien-être au travail et bien faire son travail ne peuvent être pensés indépendamment l'un de l'autre » (Ouvrier-Bonnaz, 2011).

Si nous reprenons les travaux de Pasquier et Rioux (2014), la satisfaction au travail est influencée par deux grands types de variables :

- « Variables psycho-organisationnelles [...] les relations avec les collègues [...], la reconnaissance par la hiérarchie [...], l'équilibre avec la vie privée [...], l'implication organisationnelle [...], le comportement de citoyenneté organisationnelle [...] et le contrôle perçu [...].
- Déterminants [...] provenant de la psychologie environnementale [...] les effets des facteurs d'ambiance tels que l'éclairage [...], le bruit [...] ou la qualité de l'air [...] de l'aménagement des espaces de travail [...] en comparant notamment l'impact du type de bureaux (bureaux fermés *vs* en open-space) sur la satisfaction au travail [...] ou des variables psychologiques telles que la personnalisation de l'espace [...], la *privacit  *⁵⁰ ».

Pasquier et Rioux (2014) citant Prohansky (1978)⁵¹ soulignent l'importance que peuvent avoir les liens entre la satisfaction au travail et le confort au travail : « évoluer dans un environnement de travail confortable, c'est évoluer dans un environnement dans lequel nous nous sentons à l'aise, qui nous procure une sensation de sécurité individuelle et groupale et

⁴⁹ Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

⁵⁰ Traduction de *privacy*.

⁵¹ Prohansky, H. M. (1978). *The city and self-identity*. *Environment and Behavior*, 10 (2), 147-169.

reflète notre identité de lieu. Le confort de travail renvoie, entre autres, aux dimensions évaluatives socio-spatiales et physico-spatiales du rapport de l'employé à son espace organisationnel et, en ce sens, il paraît pertinent de s'interroger sur les liens qu'il entretient avec la satisfaction au travail. Le confort au travail se décline en trois dimensions correspondantes chacune à un niveau d'analyse différent (Vischer, 2006⁵² ; 2008⁵³), à savoir le confort physique qui est directement lié aux caractéristiques physiques de l'environnement de travail, le confort fonctionnel qui concerne l'évaluation que les employés font de leurs espaces de travail et le confort psychologique au travail qui passe par la création et l'emprise sur son propre environnement de travail ».

Leur enquête menée auprès de 105 employés du secteur bancaire confirme leur modèle théorique « en montrant que la satisfaction au travail est implicativement expliquée par les trois autres variables ((Confort/Fonctionnalité → Contrôle/Privacité) → Attachement au lieu de travail) → Satisfaction au travail ».

Lors d'un changement d'environnement de travail, « la compréhension du rôle de l'espace dans la vie de travail permet de préciser quelques éléments spécifiques de la prévention des risques psychosociaux » Evette et Fenker (2011). A partir de leur étude, ces deux chercheurs ont relevé cinq critères majeurs à prendre en compte lors d'un nouvel aménagement : « le confort, l'autonomie et l'interaction, l'expérience de travail, la considération sociale et, enfin, la gestion du changement ». Nous retenons ici certains éléments de chaque critère qui nous semblent les plus utiles en tant que pistes pour dépasser la souffrance au travail.

- Le confort : l'espace et l'environnement doivent être en « adéquation aux conditions concrètes de l'activité quotidienne réelle. La possibilité d'intervenir individuellement sur la disposition du mobilier et de contrôler les facteurs d'ambiance est un avantage important ».
- L'autonomie et l'interaction : les personnes étant très sensibles « à l'existence d'un espace personnel [...] La proximité et le voisinage sont d'autant mieux supportés qu'ils correspondent à une interdépendance réelle dans le travail. Ils contribuent alors en retour à la cohésion du groupe. Le partage d'espace est ainsi mieux vécu s'il correspond à une réciprocité des apports et des contraintes dans les interactions ».

⁵² Vischer, J.-C. (2006). The concept of workplace performance and its value to managers. *California Management Review*, 49 (2), 62-79.

⁵³ Vischer, J.-C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51 (2), 97-108.

- L'expérience : « l'âge et l'expérience antérieure qu'il [le partage de l'espace] induit contribuent à former le jugement. L'espace nouveau est apprécié par comparaison aux espaces antérieurement pratiqués. L'expérience contribue également à l'interprétation positive ou négative du contexte d'évolution de l'activité et de l'entreprise. En particulier, le sentiment que sa trajectoire professionnelle est ascendante ou en régression interfère sur l'interprétation donnée au nouvel aménagement ».
- La considération sociale : en l'absence de marques de considération, « le sentiment de dépersonnalisation peut se cristalliser sur la configuration de l'espace de travail. Le sentiment de justice⁵⁴ dans l'attribution des espaces de travail, vis-à-vis de ses pairs ou des catégories supérieures ou inférieures est également un élément fort de jugement [...] La symbolique de l'aménagement joue ici un rôle majeur : la nouvelle configuration des locaux est-elle assimilée à des activités plus – ou moins – valorisées que celles exercées par la personne ? ».
- La gestion du changement : « l'information reçue et la crédibilité des raisons avancées pour son adoption facilitent son acceptation ».

Evette et Fenker (2011) concluent que « c'est donc un ensemble de facteurs d'ordres matériel, social et organisationnel qui caractérisent le vécu de l'espace de travail. S'y jouent tout particulièrement les modalités du rapport entre l'individu et le collectif. C'est à ce titre qu'il [le vécu] offre une ressource pour la prévention des risques psycho-sociaux, notamment dans la période de transformation rapide des situations de travail que nous connaissons actuellement ».

L'attachement à son environnement de travail est capital. Rioux (2005) cite quelques recherches sur l'attachement au lieu de travail qui sont éclairantes comme celle de Deasy et Lasswell (1985)⁵⁵ qui considère « que l'adaptation au travail est facilitée par l'émergence d'un sentiment d'attachement que l'organisation peut favoriser par la mise en place de frontières, de marqueurs et de contrôle. De même, Hubiak et Banning (1994)⁵⁶ précisent qu'en développant le sentiment de communauté de ses salariés et par voie de conséquence leur attachement à leur lieu de travail, l'organisation peut prévenir les effets de la concurrence internationale, des changements sociaux et des innovations technologiques ».

⁵⁴ « Cf les travaux de Boltanski sur les modes de justification en situation de controverse et de François Dubet sur le sentiment de justice au travail ».

⁵⁵ Deasy, C. M. & Lasswell, T. E. (1985). *Designing Places for People: A Handbook on Human Behavior for Architects, Designers, and Facility Managers*. New-York: Watson-Guptill Publications.

⁵⁶ Hubiak, W. & Banning, J. H. (1994). The implication of place attachment for campus workplaces. *The Campus Ecologist*, 12 (3), 1-4.

Rioux (2005) complète ces recherches en s'interrogeant sur le processus d'attachement au lieu que les agents au travail peuvent eux-mêmes élaborer. Les résultats de sa recherche menée avec 121 agents féminins travaillant à l'Hôtel des Impôts de la région Centre « montrent que les agents s'attachent plus intensément aux lieux favorisant la communication informelle [hall d'entrée, salle de la mutuelle, cafétéria]. Par ailleurs, deux types de prédicteurs de l'attachement au lieu de travail ont été repérés : ceux qui donnent du sens au travail, et ceux qui permettent de s'isoler pour évacuer le stress lié aux contraintes organisationnelles ».

II. Comprendre et déjouer les mécanismes de souffrance que peut engendrer la migration dans un nouvel environnement de travail, les apports cliniques

Nous souhaitons tout d'abord mentionner que c'est dans cette partie méthodologique que nous avons rencontré le plus de difficultés. En effet, l'élaboration d'une grille d'entretien opérationnelle a été l'une des tâches les plus ardues que nous avons rencontrée durant le master. Il est vrai qu'au cours de notre scolarité et de notre vie professionnelle, nous n'avons pas eu l'occasion de conduire un entretien de recherche, de mener une démarche compréhensive et exploratoire. Comme nous l'expliquait en tout début d'année Vilatte (2019)⁵⁷ : « derrière l'entretien, il n'y a pas d'hypothèses. On n'est pas là pour vérifier. On est dans le compréhensif, il y a une complexité qui nous échappe. L'entretien sert, après coup, à faire des hypothèses ». Au moment où nous écrivons ces quelques lignes, nous venons de réaliser qu'une partie de nos difficultés vient aussi de l'absence de vérification d'hypothèses. En effet, nous avons été habitués à la démarche hypothético-déductive tant dans nos études que dans notre cadre professionnel ... et entre le début du master et aujourd'hui, nous avons oublié que nous n'étions pas dans une telle démarche. Il est vrai que, même s'il y a eu maintien des cours à distance durant la crise sanitaire, cet éloignement des formateurs des formés, et des formés entre eux a amputé le master d'une partie de sa richesse. Il n'y a plus eu d'échanges entre les étudiants sur l'état d'avancement de leurs travaux, sur la compréhension de tel ou tel attendu ou sur le rappel d'une notion bien expliquée en début d'année. Cette situation particulière nous a aussi conduit à un nombre d'entretiens réduit et à nous attacher, dans cette partie, à analyser notre propre méthodologie en action. Nous partagerons deux retours d'expérience : les prémices de l'entretien de recherche avec l'élaboration de la grille d'entretien et les entretiens de recherche eux-mêmes.

⁵⁷ Vilatte, J.C. (2019). Démarche, recueil et analyse de données. Les démarches méthodologiques. Cours de master. Nancy : université de Lorraine.

A. La mise en place d'un entretien de recherche : de la grille au guide d'entretien

Nous avons retenu l'entretien de recherche comme outil d'évaluation car il s'adapte à notre objet de recherche dans le sens que Quivy et Van Campenhoudt (1995)⁵⁸ en donnent : « la méthode convient particulièrement pour :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés [...],
- L'étude de la perception par l'interlocuteur d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences,
- L'analyse d'un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation, le fonctionnement d'une organisation, etc.... ».

Cette méthode nous a semblé bien correspondre à nos attendus car nous cherchons à recueillir la perception et le sens qu'attribuent les personnes interrogées au fait de migrer d'un espace de travail à un autre.

Nous sommes ici dans un mode d'entretien semi-directif dont le but est d'écouter, d'interagir avec la personne interviewée. « A partir de l'entretien, les faits psychologiques et sociaux sont supposés pouvoir être appréhendés et compris à travers les représentations véhiculées par la parole, à travers l'expérience de l'individu »⁵⁹. C'est la richesse des informations qu'il permet de récolter qui fait tout son intérêt. En effet, il peut nous permettre de trouver des éléments non abordés dans la partie théorique du présent mémoire. L'émergence de ces éléments repose notamment sur la grille d'entretien qu'il était important de rendre la plus opérationnelle possible. Plus nous recueillerons d'informations, plus notre travail aura du sens. Il ne s'agissait pas pour autant de multiplier les entretiens mais d'essayer d'en réaliser quelques-uns et de tenter d'analyser à chaque fois si notre grille permettait de mettre en route une analyse pertinente ou non.

Dans un premier temps, nous pensions conduire nos entretiens de recherche d'une part dans une institution où le changement s'est avéré positif et d'autre part dans une autre où l'expérience s'est avérée négative. Il nous est apparu ensuite que cette distinction n'était pas opérationnelle. En effet, nous nous intéressons à ce que ressent un individu et nous souhaitons

⁵⁸ Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Dunod, cité par Vilatte (2019).

⁵⁹ Vilatte, J.C. (2019). L'entretien comme outil d'évaluation. Cours de master. Nancy : université de Lorraine.

collecter de multiples ressentis afin de comprendre pourquoi il y a souffrance chez certains. Nous nous sommes rendu compte aussi que nous ne pourrions peut-être pas interroger directement des personnes qui ont souffert de la migration vers un nouvel environnement de travail mais que nous pourrions recueillir des témoignages indirects. De même, nous supposons qu'une personne qui vit bien un déplacement peut nous montrer ce vers quoi il est possible de tendre afin de réduire la souffrance.

Le contexte étant particulier cette année, la crise sanitaire due à l'infection Covid-19 a rendu plus difficile la réalisation d'entretiens en face à face. Nous avons dû recourir aussi à la visioconférence. Nous essayons de laisser parler la personne et nous la relançons si besoin sur les sujets pour lesquels nous souhaitons obtenir des réponses. Nous avons établi une grille d'entretien qui nous a servi de trame. Utilisée comme fil rouge, elle nous permettait également de privilégier l'écoute de la personne interrogée. Nous faisons ici une petite remarque sur l'importance des termes utilisés. De notre point de vue, le mot « grille » nous renvoie des images de « grillage », d'« enfermement », de « clôture » ... et représente le contraire de la liberté d'écoute. Ce n'est sûrement qu'un petit détail mais nous avons fini par le remplacer par le terme de « guide » qui est là pour nous rassurer, pour nous assurer un entretien le plus agréable possible pour la personne interviewée et pour nous-même. Avant chaque entretien, nous avons rencontré la personne et lui avons expliqué l'objet de notre travail. Nous lui avons exposé que son témoignage nous serait précieux pour tenter de comprendre pourquoi certaines personnes souffrent lors d'un changement d'environnement de travail et d'autres non. Nous lui avons indiqué que l'entretien serait obligatoirement enregistré et durerait environ une heure. A chaque fois, la personne a accepté que ses propos soient enregistrés. Nous lui avons précisé que l'enregistrement ne serait diffusé que sous la forme d'une transcription intégrale de nos échanges mise en annexe du mémoire. Nous nous sommes engagés à remplacer son prénom par un autre de son choix, à rendre anonymes les mentions qui permettraient de l'identifier (nom de son entreprise, noms de lieu, etc...), à garantir la confidentialité de nos propos.

Le premier guide, ci-après, et le premier entretien, référencé en annexe B, nous ont servi de révélateurs de ce qu'est un entretien libre et de ce qu'il n'est pas. Nous notons nos tâtonnements pour éviter de recommencer nos erreurs. Ils peuvent aussi éclairer le lecteur qui souhaiterait réaliser ce type d'interview. Néanmoins, comme l'a souligné notre référant pour la réalisation de ce mémoire, seule la conduite de nombreux entretiens permet d'affiner notre

capacité à écouter notre interlocuteur et de recueillir ses ressentis au plus près de ce qu'il cherche à exprimer.

Nous avons réalisé un premier entretien le 14 juin 2020 pour mieux nous rendre compte de comment nos questions étaient reçues par notre interlocuteur. Nous avons hâte de voir ce que notre première approche pouvait permettre d'obtenir comme informations.

Pour le premier entretien, nous avons posé à Antoine les questions suivantes :

Grille d'entretien n°1

Soi et son environnement de travail physique

- (1) Selon vous, comment votre environnement de travail (tout l'espace dans lequel vous évoluez au sein de votre entreprise) contribue à votre bien-être ?
- (2) Quand vous avez changé d'environnement de travail et que vous êtes arrivé dans votre nouvel environnement, qu'avez-vous ressenti ?
- (3) Pourriez-vous décrire rapidement votre poste de travail ?
- (4) Comment le qualifieriez-vous ?
- (5) Vous vous y sentez bien ? Oui / non. Pourquoi ?
- (6) Si vous aviez une baguette magique, comment verriez-vous votre environnement de travail ?
- (7) Comment devrait-il être pour que vous le considériez comme un lieu personnel, intime ?

Soi et son environnement de travail relationnel

- (8) Pourriez-vous lister les différences entre votre bureau, le bureau de vos collègues, de votre responsable, de la direction ?
- (9) Quand vous allez voir un collègue, quand sentez-vous que vous arrivez dans son espace de travail ?
- (10) Est-ce que c'est toujours la même situation qui se produit quelle que soit la personne que vous allez voir ?
- (11) Entre votre ancien environnement de travail et le nouveau, dans lequel vous sentiez-vous le plus motivé à travailler ?

Nous ne lui avons pas énoncé les deux thématiques. Elles nous servaient uniquement de fil conducteur et, dans les faits, elles ne nous ont pas été utiles. L'entretien a eu lieu en face à face chez lui et a duré 35 minutes, ce qui est bref. Dans l'après-coup, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait absolument retravailler ce guide notamment en fonction de ce que nous avons développé dans notre première partie théorique. Par exemple, le sujet de la dernière question, la motivation au travail, ne permet pas de justifier notre approche au regard de ce que nous avons précédemment écrit. Pour les autres questions nos remarques ont été les suivantes : la première question était trop restrictive et pas assez introductive à l'entretien, elle pouvait être reformulée ainsi « comment s'est faite votre intégration dans ce nouvel espace ? » ; pour la troisième question, le mot « rapidement » est mal venu, il ne peut s'agir d'empressement car l'entretien avait pour objectif d'entendre tout ce que la personne voulait nous communiquer. De manière plus générale, nous n'aurions pas à poser des questions mais à donner de grandes thématiques et, si l'interlocuteur ne voit plus rien à dire, nous pouvons l'aider à relancer sa réflexion. Nous n'avons pas assez pris en compte la temporalité c'est-à-dire que ce guide ne permettait pas de voir le cheminement de la personne. Ce guide était surtout centré sur un état final, l'intégration d'un nouvel environnement de travail. Il évacuait donc en partie l'objet même qu'est la migration.

Si nous regardons de plus près les réponses d'Antoine, nous constatons que notre entrée en matière étant restrictive, centrée sur le descriptif, il répond alors de manière descriptive et ne peut pas nous faire part de ses ressentis. Or, ce sont eux qui nous intéressent, il est donc crucial de débiter par une interrogation ouverte comme « Racontez-moi comment vous avez vécu votre changement de poste ». Nous avons repris cette formulation pour le deuxième guide en la complétant par la deuxième éventualité : « Racontez-moi comment telle personne a vécu son changement de poste ». Nous notons bien que notre formulation peut induire le comportement de notre interlocuteur.

Après cette première interview, nous avons exposé à notre référent ce qui c'était passé, afin de voir comment améliorer le guide d'entretien. Nous reprenons ici une partie de ses propos. Pour ce qui concerne cette partie méthodologique, nous adoptons la démarche du chercheur. Quelle est-elle ? Le chercheur explique précisément sa méthodologie, ce qui lui permet de montrer les biais qu'il évite mais aussi ceux qu'il peut produire. Prenons par exemple la pensée du chercheur en médecine quant à la vérification de la pertinence d'un vaccin. Ce dernier est mis au point par des tests sur une population contrôle mais aussi, par antithèse, sur une population témoin à qui il n'est pas inoculé. La différence entre les deux doit apparaître

de façon significative. C'est ce qui valide le fait de pouvoir dire que le vaccin est efficace. Donc, le chercheur explique quelle est la méthodologie qu'il a utilisée avec, dans l'exemple du vaccin, la confrontation entre les résultats issus des deux populations. De la même manière, écrire « j'ai ou je n'ai pas de grille d'entretien » conduit celui qui lit à comprendre que nous nous situons dans le cadre d'un entretien non-directif ou semi-directif. L'utilisation d'une grille d'entretien dit déjà quelque chose du résultat obtenu et de la posture du chercheur. C'est en cela que la partie méthodologique du TER est une partie importante. Il ne s'agit pas de tout décrire mais de donner les éléments de compréhension. Parfois, il est intéressant de noter que l'entretien s'est fait dans un endroit où les conditions (lieu bruyant par exemple) n'étaient pas satisfaisantes (en sachant que l'on attend d'un chercheur qu'il choisisse les bonnes conditions). Ce qui a eu pour effet que la personne n'a pas pu aller jusqu'au bout de ses propos, qu'il va nous manquer des éléments d'interprétation, etc. Quand on est en formation-recherche, on a droit à l'erreur. En revanche, le chercheur en tant que tel, n'a pas droit à l'erreur et s'il a raté son entretien, il ne faut pas qu'il l'utilise mais qu'il en fasse un autre. Il est important d'expliquer en vue de donner au lecteur les éléments de compréhension du dispositif pour, éventuellement, faire remarquer qu'à tel endroit, il y a peut-être un biais, pourquoi le chercheur a procédé comme ceci et pas comme cela, etc. La méthodologie est aussi un objet de discussion.

Il nous est donc apparu indispensable d'explicitier la méthodologie que nous allons mettre en œuvre.

Revenons-en à notre premier entretien. Il a été très court, 35 minutes. La personne avait peu à dire et/ou nous n'avons pas su mener à bien l'entretien. Il est probable que ce soit le deuxième cas de figure qui ait été en jeu. Il faut alors déterminer pourquoi nous n'avons pas été capables de le relancer suffisamment pour que cela dure plus longtemps. En effet, il est possible de maîtriser son sujet et ne pas savoir « rebondir » à partir des propos de la personne interviewée. Si c'est le cas, il faut que la grille nous aide à rebondir. Plus la grille est exhaustive, plus il est possible de profiter de cette exhaustivité pour relancer. La grille sert à préparer l'entretien en vue de pouvoir le nourrir. Elle a pour fonction de dire : « qu'est-ce qu'il faut que l'on aborde avec la personne au cours de cet entretien ? » Ce que l'on aborde, c'est ce que l'on a écrit dans le cadre théorique. Par exemple, si dans notre cadre théorique la question du noyau central apparaît, il faut se dire « pourquoi le noyau central permet de saisir quelque chose de l'intériorité et de l'extériorité de la personne » et « comment dans cet entretien je peux l'aborder à travers tel thème plutôt qu'à partir d'une question précise ». L'entretien est un

cadre, c'est le cadre que nous allons construire avec la personne. Si nous prenons le sujet de la souffrance, il va falloir comprendre d'où vient cette souffrance et nous avons des éléments dans notre partie théorique qui nous permettent de le tester. Pendant que nous écoutons la personne, nous pouvons nous dire que sa souffrance provient de son noyau central, d'un manque de reconnaissance, etc. Cela veut dire qu'à un moment donné quand la personne va faire état de la souffrance, il va falloir l'interroger, tirer tous les fils pour comprendre ce qui s'est passé au moment où elle s'est mise à migrer d'un environnement à un autre. Mais pour tirer tous ces fils de compréhension, il faut les avoir identifiés ; donc il nous faut notre cadre, notre tissage. Ce qui se passera après à l'intérieur va peut-être nous échapper ou sera différent d'un entretien à l'autre mais le cadre lui sera le même. Au cours de l'entretien, la personne peut apporter des éléments qui débordent du cadre, ce qui peut être intéressant et permettre de comprendre que ce qui est derrière ce qui est évoqué est plus complexe que nous le pensions.

Pour reprendre notre sujet sur la migration, il était intéressant d'avoir une personne qui puisse nous expliquer en détails la situation d'investissement de l'espace. Il nous faut arriver à comprendre quel est cet espace, l'espace qu'elle a occupé ; soit elle l'explique, soit elle fait des photos, dessine un schéma. Mais il ne faut pas oublier que si nous identifions un espace physique, c'est aussi un espace symbolique pour elle : quel est cet espace, quelle est la perception qu'elle a de cet espace, comment elle se l'approprie. Dans la grille il y a donc au moins ces trois temps qu'il faut que nous ayons avec elle et qu'à la fin de l'entretien, nous puissions dire quel était l'espace physique, la façon dont elle l'a perçu, et comment elle l'a vécu. C'est dans le vécu que nous aurons les éléments de réponse à notre question. La grille nous oblige à rendre opérationnel, à concrétiser tout ce que l'on obtient de la personne en fonction de tout ce que nous avons pensé au préalable. Il nous faut également être attentif qu'à un moment donné, la personne puisse sortir du cadre. Soit elle est hors cadre et cela ne nous intéresse pas, soit il faut que nous ouvrons notre cadre pour que nous y intégrions tout ce qu'elle est en train de nous dire, soit il faut la ramener dans le cadre.

La grille permet de se projeter, de dire « tiens dans cette situation, quelqu'un pourra me dire ceci, un autre cela ... » et « qu'est-ce que nous en faisons ? » La grille scénarise notre démarche : pour comprendre ceci, nous devons lui demander cela.

Pour la deuxième grille d'entretien (cf. pages suivantes), nous avons tenté de scénariser en imaginant ce que la personne pourrait répondre quand nous aborderions la thématique de « quitter son environnement » par exemple. Dans la troisième colonne nous listons les points

qu'il faut absolument aborder avec elle. La colonne « référence théorique » permet de situer à quel élément théorique nous tentons d'obtenir une piste de réflexion. La dernière colonne est un support dans lequel nous pourrions piocher au cas où nous aurions besoin de préciser ou de relancer l'échange. A la relecture de cette trame, il nous est apparu que nous avons oublié certaines thématiques. Par exemple, comment la personne avait-elle vécu dans son ancien lieu de travail avant de quitter son environnement. Il est capital de noter cette étape car la personne ne parlera pas forcément spontanément de son vécu qu'il soit positif ou négatif. Dans ce cas, il nous incombera de la relancer sur ce point et la grille nous permettra de ne pas l'oublier. Il est important de ne pas omettre tous les changements de lieux de travail que la personne a pu vivre. Cette grille ne prenait pas non plus assez en compte de toutes les temporalités depuis le vécu dans l'ancien environnement de travail à l'actuel.

Grille d'entretien n° 2

Thématiques	Ce que la personne peut aborder	Ce qui doit être abordé pour répondre à un point théorique	Référence théorique	Formulations possibles
Quitter son environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte /choix • Quitter des personnes • Changer d'habitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact du changement sur ses habitudes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'insécurité liée au changement ▪ La sécurité ontologique dans son ancien environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Racontez-moi comment vous avez vécu votre changement de poste ? Ou racontez-moi comment X a vécu son changement de poste ? ✚ Depuis que vous travaillez quels sont les différents changements (d'un bureau à un autre, d'un service à un autre) que vous avez vécus ? ✚ Racontez-moi ce que vous avez ressenti pour chacun de ces déplacements. ✚ Pourriez-vous parler de ceux qui se sont bien passés, de ceux qui se sont mal passés ?
Entrer dans un nouvel environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalité • Description • C'est / ce n'est pas mon espace • Confort physique, fonctionnel, psychologique 	<ul style="list-style-type: none"> • L'appropriation par les ressentis de confort physique, esthétique, affectif et cognitif • Présence/absence d'objets personnels • La présence d'une zone personnelle > aux autres • Les 3 dimensions possibles du seuil : spatiale, sociale et symbolique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'appropriation de l'espace ▪ La sécurité ontologique dans son nouvel environnement ▪ Les zones mentales / identité / territorialité ▪ Notion de seuil 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Dites-moi pourquoi vous vous sentez bien dans votre bureau ? ✚ Pourriez-vous m'indiquer une zone de votre bureau où vous vous y sentez le mieux ? ✚ Qu'est-ce qui démarque l'espace qui vous semble être le vôtre de celui des autres ?
Souffrance	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de liberté d'action • Impossibilité de travailler correctement • Non reconnaissance de son statut 	<ul style="list-style-type: none"> • L'espace est en corrélation avec ses activités • Il définit son statut • L'espace est en corrélation avec son identité • Il permet d'interagir avec ses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport homme-organisation du travail ▪ Travail empêché ▪ Pouvoir/normativité ▪ Communication ▪ Normes de conduite 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Pourriez-vous me décrire en quoi votre environnement vous permet de réaliser vos activités ? ✚ En quoi il correspond à votre statut ? ✚ En quoi sa situation

	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas informé correctement • L'environnement ne correspond pas à sa personnalité • Manque d'interaction avec les collègues 	collègues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identité personnelle ▪ Le vivre ensemble 	<p>géographique vous permet-elle d'être informé des décisions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ En quoi votre espace exprime votre personnalité ? ✚ Pourriez-vous m'expliquer en quoi votre espace vous permet d'établir des relations avec vos collègues ?
--	--	-----------	---	--

Il pourrait en effet être intéressant de travailler l'entre-deux : elle a quitté son environnement de travail et elle entre dans un autre espace ; comment s'est-elle représentée cela ? etc. Il faut donc reprendre toutes les étapes de la migration du cadre théorique afin que nous puissions les retrouver dans la grille. La grille est un garde-fou qui nous permet de ne rien oublier ou du moins de tenter de ne rien oublier. Par exemple, dans notre cadre théorique nous abordons la question de l'appropriation des normes de conduite. Nous devons naturellement retrouver cette question lors de l'entretien. Nous laissons en quelque sorte l'entretien défiler et au fur et à mesure nous rayons les points de la grille qui ont été abordés. Dans un entretien non-directif, il n'est pas grave que l'on ait oublié un certain nombre de thèmes parce que la personne a développé d'avantage certains points qui nous paraissent très intéressants et dans ce cas-là nous la laissons parler. Nous pouvons poser des questions mais elles ne doivent pas être orientées. Il faut choisir des formules neutres, des formules à plusieurs valeurs. Il nous faut arriver à nous projeter au-delà des simples formulations que nous avons posées.

A partir des éléments développés ci-dessus, nous avons bâti un nouveau guide d'entretien, reproduit sur la page suivante, prenant en compte :

- La temporalité (colonne gauche) : « vous allez quitter votre environnement de travail habituel », « vous quittez votre environnement de travail », « vous entrez dans un nouvel environnement de travail », « vous commencez à vous installer », « vous vous êtes installé(e) et maintenant vous travaillez dans le nouvel environnement ».
- La reprise du plan de notre partie théorique : nous avons listé dans la colonne centrale les sujets s'y rapportant.
- Les formulations ouvertes et neutres.

Grille d'entretien n°3

Vous allez quitter votre environnement de travail habituel

Racontez-moi comment vous y avez vécu

Vous y étiez bien ?

Pourquoi êtes-vous parti(e) ?

Si vous y avez été obligé(e), vous a-t-on expliqué le pourquoi ?

Comment avez-vous vécu le fait de quitter vos collègues ?

Racontez-moi comment ce changement a eu un impact sur votre travail ?

Vous quittez votre environnement de travail

Comment avez-vous vécu cette transition ?

Comment vous y êtes-vous préparé(e) ?

Qu'avez-vous ressenti ?

Vous entrez dans un nouvel environnement de travail

Qu'avez-vous ressenti en le découvrant ?

Ce nouvel environnement correspondait-il à vos attentes ?

Comment avez-vous été accueilli(e) ?

Vous commencez à vous y installer

Racontez-moi votre installation

Apportez-vous des objets personnels ?

Comment faites-vous pour qu'il devienne votre « chez vous » ?

**Vous êtes
installé(e) et
vous travaillez
dans le nouvel
environnement**

**Est-ce que vous vous y
sentez-bien ?**

**Correspond-t-il à vos
attentes ?**

**Voyez-vous votre bureau
uniquement comme un
espace de travail ?**

**Vous sentez-vous soumis
à des normes de
conduite ?**

**Pensez-vous qu'il existe
un seuil, une
démarcation entre votre
espace de travail et celui
des autres ?**

**Vous sentez-vous
appartenir à un collectif
professionnel ?**

**Pensez-vous que votre
environnement de travail
correspond à votre
identité, à ce que vous
êtes ?**

**Qu'est ce qui contribue à ce que vous vous y
sentez bien ?**

**Pouvez-vous me décrire la zone que vous
considérez comme votre espace ?**

**Pourriez-vous me décrire en quoi votre
nouvel environnement vous permet de
réaliser vos activités ?**

**Pouvez-vous agir / vous déplacer comme
vous le souhaitez afin de réaliser votre
travail ?**

**Est-il le lieu d'échanges informels avec vos
collègues ?**

Vous conviennent-elles ?

**Sont-elles différentes de celles de votre
précédent environnement de travail ?**

**Si vous pouviez les changer, racontez-moi
ce que vous feriez ?**

En quoi consiste-t-il ?

Racontez-moi comment vous vous y sentez ?

**En quoi votre environnement de travail est-il
différent de celui de vos collègues, de votre
hiérarchie ?**

Cette grille est à revoir sur les différents points que nous allons développer ci-après. Nous revenons ici un instant sur l'état d'esprit dans lequel s'effectue un entretien de recherche : nous sommes-là pour écouter, pour comprendre la personne et au besoin pour l'aider à développer. Dans ce cas, nous lui posons un minimum de questions pour bien comprendre ses propos.

Le cadre théorique de cette troisième grille n'est pas clairement repris. Il faut éviter de poser des questions fermées et orientées comme par exemple « Vous y étiez bien ? » à laquelle on répond « oui » ou « non » et qui présuppose que la personne s'y sentait bien. Elle peut être formulée ainsi « Comment y étiez-vous ? », « Comment vous vous y sentiez ? ». Il faut trouver des relances neutres et des questions qui ouvrent. Plus on relance son interlocuteur en « questions – réponses », plus on l'habitue aux « questions – réponses » ; plus il nous sera alors difficile de trouver des questions. Il faut donc habituer la personne à des questions larges pour qu'elle comprenne qu'il faut développer.

Nous avons donc retravaillé ce troisième essai en reprenant notre présentation de départ qui était simple à lire et en nous aidant de la grille d'entretien de Blanchet (1992).⁶⁰ Nous ne mentionnons plus de questions mais des thèmes et des sous-thèmes eux-mêmes décomposés en notions qu'il faudrait aborder lors de l'entretien. Nous gardons à l'esprit que les relances peuvent être réalisées sous forme de questions mais qu'elles doivent être neutres et ouvertes (pas de réponse binaire, oui-non).

Nous allons maintenant voir de plus près comment nous avons mené deux entretiens à l'aide de notre quatrième et dernier guide d'entretien.

⁶⁰ Blanchet, A., Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Nathan, coll.128, n°19. Cité par Vilatte (2019).

B. La mise en pratique de notre guide : la conduite des entretiens

C'est à partir de notre quatrième guide présenté ci-après que nous avons conduit nos deux derniers entretiens (annexes C et D). Ils serviront de base avec le premier entretien (annexe B) à l'analyse de notre sujet de mémoire.

Guide d'entretien n°4

Consigne initiale : « Vous avez changé d'environnement de travail dans un même établissement, pouvez-vous me raconter comment ça s'est passé ? »

« Je suis là pour vous écouter, pour comprendre votre histoire. Je vous poserai un minimum de questions pour vous aider à développer vos propos ».

« Nous aborderons tous les changements d'environnement de travail que vous avez connus ».

Guide thématique (série des thèmes à explorer au cours de l'entretien).

LE PRECEDENT ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Espace physique : description de l'environnement proche (dimensions, confort, ...), de l'environnement autour (zones officielles/espaces informels, ...), **partage** de l'espace, **interventions** (déplacements des meubles ...), **distances avec** les autres services, la direction, accès aux différents lieux.

Espace social : interactions avec les collègues, la hiérarchie, l'extérieur, l'**organisation collective**, le **partage des lieux** (position hiérarchique, sociale, pouvoir), **seuil** (spatial, social et symbolique).

Espace mental : ressenti, vécu, intimité (regard des autres, personnes intervenant dans l'environnement de travail proche, distinction de son espace par rapport à celui des autres).

Travail : réalisation dans l'espace imparti, **organisation, marges de manœuvre** entre le travail prescrit et le travail réel.

Départ : raisons (choix/obligation, changement de travail), **circonstances** (annonce, ...), **vécu** de la séparation avec les collègues, l'espace physique.

Temps passé dans le précédent environnement de travail.

LA TRANSITION

Déplacement : ressenti, organisation.

Projection mentale dans le nouvel environnement : attentes au niveau de l'espace physique, des relations sociales, du travail.

Durée de la transition.

L'ARRIVEE

Hospitalité : collègues, hiérarchie.

Environnement de travail proche : pourquoi ce lieu, premières impressions, vis-à-vis des **attentes** de la personne.

Environnement de travail alentour : premières impressions, vis-à-vis des **attentes** de la personne.

Actions : sur l'environnement de travail proche ou sur les alentours.

Interactions interpersonnelles : collègues, hiérarchie.

L'INSTALLATION DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Espace physique : description de l'environnement proche (dimensions, confort, déplacement...), de l'environnement autour (zones officielles/espaces informels, déplacements...), **partage** de l'espace, **interventions** (déplacements des meubles ...), **distances avec** les autres services, la direction, **accès** aux différents lieux, vis-à-vis des **attentes** du sujet.

Espace social : interactions avec les collègues, la hiérarchie, l'extérieur, **organisation collective, partage des lieux** (position hiérarchique, sociale, pouvoir), **seuil** (spatial, social et symbolique), vis-à-vis de ses **attentes**.

Espace mental : ressenti, vécu, intimité (regard des autres, ...), **attentes** (espace objet/espace représenté) **personnes intervenant** dans l'environnement de travail proche, **distinction de son espace** par rapport à celui des autres, vis-à-vis des **attentes**.

Travail : réalisation dans l'espace imparti, **organisation, marges de manœuvre** entre le travail prescrit et le travail réel, **changements** par rapport à l'ancien poste (collègues, hiérarchie, implication organisationnelle, vie privée, contrôle perçu...), vis-à-vis des **attentes** du sujet.

Temps passé dans le nouvel environnement de travail.

Si vous connaissez des personnes qui ont souffert d'un changement d'environnement de travail, pourriez-vous m'en faire part ?

Comment avez-vous vécu notre entretien ?

Afin de conduire au mieux nos entretiens de recherche, nous nous sommes appuyés sur plusieurs éléments⁶¹ : le contrat de communication, la consigne de départ, la prise de notes, les modes d'intervention, la durée et l'issue de l'entretien. Comme nous avons déjà abordé certains éléments dans le premier point de cette partie, nous ne les détaillerons pas tous.

En ce qui concerne le contrat de communication, nous avons sélectionné des personnes que nous connaissions déjà afin de faciliter notre première approche de l'entretien. Notre intention est aussi de rencontrer des personnes répondant à des critères différents : homme/femme, d'âges différents, en début/fin de carrière professionnelle, cadre/non-cadre, en entreprise publique/privée. Nous pensons que la diversité des variables est susceptible de jouer sur les réponses. Ceci nous paraît d'autant plus important que le nombre des entretiens est très limité.

Nous avons choisi de personnaliser la consigne de départ : « pouvez-vous me raconter comment » s'est passé votre changement d'environnement de travail. En procédant ainsi nous avons évité l'écueil de notre premier entretien (annexe B) où nous avons enclenché un mécanisme de questions-réponses dans lequel le sujet n'a pas pu s'ouvrir à ses ressentis. La personnalisation de la consigne a été facilitée par le fait que nous connaissions les personnes interviewées. Elles étaient déjà en confiance et qu'il s'agisse de Marie (annexe C) ou d'Olivier (annexe D), elles sont allées plus loin dans leurs propos que nous l'envisagions. C'est ainsi que Marie nous a fait part de son inquiétude face à un futur changement d'environnement de travail et qu'Olivier n'a pas hésité à exprimer avec franchise les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de sa mission. A la fin de l'entretien nous avons élargi notre question de départ afin de consigner d'autres situations où les personnes interviewées avaient été témoins de la souffrance de collègues. Pour chacun des entretiens, nous avons annoncé oralement que nous souhaitions aussi recueillir leur témoignage sur ces situations : « Si vous connaissez des personnes qui ont souffert d'un changement d'environnement de travail, pourriez-vous m'en faire part ? ». Comme cela avait été le cas pour le séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 (annexe A) où les participants avaient exposé spontanément des cas de souffrance, Marie et Olivier nous ont également relaté d'autres cas.

⁶¹ Vilatte, J.C. (2019). L'entretien comme outil d'évaluation. Cours de master. Nancy : université de Lorraine.

Durant l'entretien, le guide d'entretien nous a permis de rayer les points abordés au fur et à mesure, d'en souligner d'autres qu'il faudrait revoir. En effet comme nous avons laissé libre cours à la réflexion de notre interlocuteur, nous avons eu besoin qu'il explicite plus tel ou tel sujet. Nous sommes d'ailleurs étonnés que lors des deux entretiens les personnes ont abordé d'elles-mêmes une grande partie des thématiques que nous souhaitions évoquer.

En définitive, nous avons pu mettre en pratique notre intention de départ : poser peu de questions et utiliser la relance comme mode d'intervention. Maintenant, si nous relisons nos deux entretiens, nous pouvons regarder si spontanément, du fait que nous n'avons aucune expérience, nous avons utilisé un panel varié de relances. Notre idée ici étant d'améliorer notre technique d'interview pour de prochains entretiens. Blanchet dénombre six types de relances qui peuvent être représentées ainsi.⁶²

Déclaratif	Interrogatif	Réitératif		
Réfléchit une attitude ou un sentiment implicite	Demande une réflexion sur l'attitude ou les sentiments	Reformule une attitude ou un sentiment implicite	Réflexif sur les sentiments	REFLEXIF
Réfléchit un contenu implicite	Demande un approfondissement du contenu	Reformule un contenu explicite	Réflexif sur le contenu	REFLEXIF
Complémente	Demande une explication	Anticipe sur la suite du discours	Déductif	EXPRESSIF
Donne son point de vue sur la question	Demande une précision	Répète ce qui vient d'être dit	Incitatif	EXPRESSIF
Prend position sur un thème nouveau	Demande le développement d'un thème nouveau	Relance sur un thème nouveau	Thématique	THEMATIQUE
Acquiesce	S'étonne	Ponctue		APPROBATIF

Pour citer Vilatte (2019), la relance est « certainement l'intervention la plus appropriée pour un entretien. Il s'agit d'une sorte de paraphrase plus ou moins déductive et plus ou moins

⁶² Vilatte, J.C. (2019). L'entretien comme outil d'évaluation. Cours de master. Nancy : université de Lorraine.

fidèle qui est une intervention subordonnée, s'inscrivant dans la thématique développée par l'interviewé. Il s'agit de reprendre ce qui a été dit antérieurement par l'interviewé. La relance s'inscrit, se coule, dans la narration de l'interviewé. La relance ne définit pas les thèmes à évoquer, elle s'inscrit dans le déroulement des énoncés de l'interviewé comme un fragment de contenus subordonnés à ce dernier. C'est un acte réactif, elle tend à favoriser une rétroaction de l'interviewé sur son propre discours, qui l'amène à expliciter davantage sa pensée et à développer le fragment de discours mis en question (contesté) indirectement par l'intervention ». Si nous reprenons l'entretien avec Marie (annexe C), nous avons utilisé le plus souvent le mode interrogatif avec ses quatre registres : réflexif sur les sentiments et le contenu, expressif en demandant une explication ou une précision, thématique et appratif. En second lieu, nous avons un peu moins eu recours aux relances réitératives, essentiellement de façon incitative, en répétant ce qui venait d'être dit, et thématique, en relançant sur un thème nouveau. Pour cette interview, nous avons très peu utilisé le mode déclaratif sauf pour se positionner sur un nouveau thème ou acquiescer. Cela n'est pas forcément dû à un manque d'initiative de notre part. En effet, nous avons souhaité privilégier l'écoute de la personne sans, par exemple donner notre point de vue sur la question. Néanmoins, nous sentons bien que nous ne sommes pas encore capables d'être dans les registres réflexif et expressif. En effet, il nous est encore difficile de réfléchir sur l'implicite (attitude, sentiment, contenu) en même temps que d'écouter notre interlocuteur. L'implicite étant important à prendre en compte pour notre sujet, ce point reste à travailler.

Pour conclure, nous nous rendons compte qu'il ne peut s'agir de rechercher la diversité à tout prix, les relances sont propres à chaque entretien, en fonction du sujet et de l'interlocuteur.

Qu'il s'agisse de l'entretien avec Marie ou de celui avec Olivier (annexe D), nous nous sommes attachés à ne pas couper les silences, à « ne pas faire des relances inappropriées coupant ainsi l'émergence de propos authentiques »⁶³.

Nous allons maintenant aborder dans la dernière partie de notre mémoire l'analyse de notre sujet à partir des apports théoriques de la première partie et des apports cliniques des entretiens avec Antoine, Marie et Olivier. Avant de débiter l'analyse, faisons connaissance avec eux.

⁶³ Vilatte, J.C. (2019). L'entretien comme outil d'évaluation. Cours de master. Nancy : université de Lorraine.

C. Présentation des personnes interviewées

Les interviews n'ont pas eu lieu dans les mêmes conditions. C'est ainsi que nous avons rencontré Antoine chez lui, Marie sur son lieu de travail et Olivier en visioconférence. Le premier entretien se distingue des deux autres car nous avons utilisé notre premier guide d'entretien qui était beaucoup moins abouti que celui employé pour Marie et Olivier. Pour les trois rencontres, l'ambiance était détendue : Antoine était en week-end chez lui ; Marie a choisi un autre lieu qui lui convenait car elle partage son bureau avec un autre collègue et Olivier était en congés chez lui ... tellement bien qu'il avait oublié notre rendez-vous.

- Antoine le 14 juin 2020

Antoine⁶⁴ est attaché de direction et comptable dans un bureau d'études d'une dizaine de salariés. Il y a une quinzaine d'années son entreprise a déménagé. Les anciens bureaux étaient dans des locaux d'appartement transformés en bureaux. Depuis, l'entreprise est installée dans un bâtiment pour bureaux dans un technopôle. Antoine préfère cet environnement de travail. Il est seul dans un open-space ; auparavant il partageait un bureau avec un collègue.

- Marie le 28 juillet 2020

Marie⁶⁵ est ingénieure dans le secteur de l'enseignement supérieur. Au sein de son établissement, elle a changé trois fois de bureau en quelques années. Le premier déménagement a été difficile pour elle car elle changeait aussi de métier. Elle était sur ce poste depuis cinq ans et la transition entre son ancien et son nouveau poste a duré un an. Le second déménagement était imprévu car consécutif à des intempéries qui ont obligé les salariés à quitter précipitamment leur environnement de travail. Le relogement temporaire s'est avéré pénible pour Marie, d'autant plus qu'il y a duré plusieurs mois. Enfin, le dernier mouvement d'il y a six ans était lié à une réorganisation générale des activités de l'établissement. Marie nous évoque avec souci un nouveau déménagement à venir en raison d'une réaffectation de bureau. Marie a toujours été dans un bureau partagé avec un collègue sauf pour le second qui était un open-space partagé avec plusieurs personnes.

⁶⁴ Ses propos sont transcrits dans l'annexe B.

⁶⁵ Ses propos sont transcrits dans l'annexe C.

- Olivier le 31 juillet 2020

Olivier⁶⁶ est directeur d'un centre de formation dans une école d'ingénieurs. Avant d'occuper ce poste, Olivier était enseignant-chercheur dans le domaine de l'énergie. Il s'occupait de coordonner un programme particulier avec une trentaine d'élèves, jeunes professionnels et nouveaux diplômés. Il dispensait aussi des cours sur la stratégie et le management de l'entreprise. Il avait d'autres missions plus transverses comme celle sur l'effectivité des processus d'internationalisation de l'école. Il a changé de poste en septembre 2018, il est devenu directeur de centre en économie et management de l'énergie qui compte cent cinquante élèves. Il est passé d'un petit bureau où il ne pouvait recevoir que deux ou trois étudiants en même temps à un grand bureau lui permettant d'accueillir facilement huit personnes.

⁶⁶ Ses propos sont transcrits dans l'annexe D.

III. Confrontation des apports théoriques et cliniques : l'analyse des résultats

Dans cette dernière partie de notre mémoire, nous tentons, en confrontant nos connaissances théoriques avec la remontée de nos trois échanges, de donner au lecteur une vue et une compréhension de la souffrance que peut engendrer la migration vers un autre environnement de travail dans une même institution. Pour répondre simplement à cette question complexe, nous l'aborderons en deux points : de quoi une personne a-t-elle besoin, pour préserver son bien-être, lors d'une migration vers un nouvel environnement de travail ? Puis nous évoquerons ses besoins pour travailler sereinement dans son nouvel environnement de travail.

A. De quoi la personne a-t-elle besoin pour migrer vers un nouvel environnement de travail ?

Nous allons suivre ici le même type de cheminement que nous avons adopté pour la première partie du mémoire c'est-à-dire que nous présenterons les étapes suivies par Antoine, Marie et Olivier.

1- Elle a besoin d'être préparée à sa migration

1.1 Une préparation matérielle, sociale, organisationnelle et psychologique

Marie nous explique que sa dernière migration, due à une réorganisation générale des activités de l'établissement, n'était pas bien préparée. Il a même fallu qu'elle déménage ses affaires pratiquement toute seule. Cette mauvaise organisation matérielle l'a perturbée : « c'était mal organisé ».

Dans leur étude sur la prévention des risques psychosociaux lors d'un changement d'environnement de travail, Evette et Fenker (2011) soulignent aussi l'importance d'une bonne gestion du changement afin d'en faciliter l'acceptation : « l'information reçue et la crédibilité des raisons avancées pour son adoption facilitent son acceptation ».

Dans l'expérience de Marie, la cause de la migration a été explicitée (la réorganisation de l'ensemble des activités de l'établissement) mais le programme prévu pour le déménagement n'a pas été observé et Marie le déplore « ce qui était prévu n'était pas respecté ».

Néanmoins, et cet exemple montre toute la complexité du sujet, tous ces aspects négatifs sont contrebalancés par ce qui est essentiel aux yeux de Marie. Pour elle, il est indispensable d'avoir un espace où elle se sent chez elle avec quelques affaires personnelles et de la lumière. Marie ne s'en va pas vraiment car elle peut emporter avec elle ce qui est important pour qu'elle se sente bien dans son environnement de travail. Nous retrouvons dans l'attitude de Marie les propos de Giddens (1991) et de Javeau (2006). Giddens (1991) explique en effet que « tous les individus mettent au point un certain cadre de sécurité ontologique, basé sur des routines de forme variées » et Javeau (2006) précise que ces routines « se portent garantes du maintien de la sécurité ontologique de base, dont on peut dire qu'elle constitue un besoin essentiel chez tout être humain ».

Nous n'avons pas abordé la question de la préparation de la migration avec Antoine. Nous avons été un peu déçus quand il nous a dit que son déménagement datait d'une quinzaine d'années et qu'il ne s'en souvenait plus.

Quant à Olivier, nous nous rendons compte que nous n'avons pas abordé ce point avec lui.

1.2 Une situation singulière quant à la personne et à l'environnement socio-professionnel

Le départ d'Olivier est lié à une promotion, celui d'Antoine à l'intégration de nouveaux locaux. Tous les deux n'ont pas changé de métier contrairement à Marie.

En effet, le premier départ de Marie vers un nouvel environnement de travail était lié à la disparition de son métier : « le travail a été reconfiguré, nous avons été remplacés par des ordinateurs, ça fait mal au cœur, les choses s'automatisent et donc il a fallu se reconvertir ». Ce déménagement a une résonance particulière pour elle car il l'a conduite à changer de métier. Un métier auquel elle était attachée : « ça fait mal au cœur de voir les choses [le travail fait par Marie et ses collègues est remplacé par des programmes informatiques] ». Dans ce contexte, nous sentons qu'il sera d'autant plus difficile pour Marie de se projeter dans un nouvel environnement de travail qu'elle devra aussi se reconvertir dans un métier qu'elle ne connaît pas. Marie part vers l'inconnu. Comment sera-t-elle accompagnée durant cette période où tous ses repères sont remis en cause ?

Marie nous explique que l'annonce de l'arrêt de son travail s'est faite de manière abrupte et dans de mauvaises conditions. Même si elle a réussi à se reconvertir, elle a connu une période

d'incertitude qui a duré plusieurs mois. Marie emploie des mots très forts pour décrire l'annonce de l'arrêt de son travail : « de manière abrupte », « pas fait dans de bonnes conditions », « pas vraiment préparé », « pas fait en souplesse au début », « de manière assez violente », « devant le fait accompli », « devant une décision ». A cette annonce brutale a succédé une période de plusieurs mois « où les choses n'étaient pas encore faites ». Marie a dû donc vivre une longue période d'incertitude quant à son avenir professionnel. Elle donne une image toute à fait parlante de cette période : « c'était presque palpable dans l'air tellement c'était tendu ». Elle ressentait physiquement cette atmosphère délétère.

Même si nous n'avons pas abordé directement la question de la préparation de la migration avec Antoine, nous supposons qu'il l'a vécu de manière positive car il nous a expliqué que l'entreprise a intégré des locaux adaptés au travail.

Tout comme avec Antoine, nous n'avons pas parlé avec Olivier de la période précédant son changement d'environnement de travail. Toutefois, il nous précise d'une part que les circonstances de son déménagement étaient favorables, d'autre part qu'il n'accorde pas trop d'importance à son environnement de travail. En effet, il nous dit : « il y a un certain sentiment de fierté... c'est moi le directeur, ça se voit très physiquement dans la taille du bureau... pour moi ça n'est pas quelque chose qui est extrêmement fondamental... dans ma carrière et dans les différents jobs... quand j'étais consultant, mon bureau consistait en un microordinateur posé sur un coin de table chez un client parfois ou sur un coin de table d'un restaurant d'autres fois... et voilà on vit avec ». Contrairement à Marie, Olivier n'éprouve pas le besoin d'avoir un espace personnel.

2- Elle a besoin d'être accompagnée durant la période de transit

Nous évoquons ici essentiellement la situation de Marie car, à la différence d'Olivier et d'Antoine, elle a vécu directement une expérience traumatisante.

Avant d'intégrer son nouvel environnement de travail et d'accepter un nouveau poste qui lui convienne, Marie est passée par une sorte de période d'essai pour découvrir un nouveau métier. Elle faisait des allers-retours entre son ancien bureau et le service de sa future équipe. Elle a trouvé intéressant d'être immergée dans l'équipe avant d'y être intégrée. Elle nous précise que l'ensemble des membres de la nouvelle équipe ont été regroupés : « on a vraiment

changé les uns les autres de place pour reformer une équipe, ça a concrétisé physiquement, c'était fort, ça donnait un élan, on a vraiment pu travailler ensemble ».

Ce regroupement a ainsi contribué à la cohésion du groupe et à dynamiser le travail. L'immersion dans son futur service s'est avérée positive pour Marie. Cette immersion peut être une solution pour accompagner au mieux une période de transit entre deux environnements de travail.

Olivier a directement intégré son nouveau bureau en même temps que son nouveau poste. Il est passé par une étape de transition au niveau de son travail. Il en garde un souvenir mitigé : « j'ai été en doublon de la personne qui prenait sa retraite dans trois mois... je peux dire que c'est une erreur fondamentale, je n'aurais jamais dû accepter... un mois de doublon c'est très bien, trois mois c'est beaucoup trop long ... parce que deux personnes ne vont pas avoir le même style de management et surtout les collègues ne savent pas sur quel pied danser, ne savent pas qui est le chef ».

Marie nous précise que cette période de transition avant qu'elle intègre son nouvel environnement de travail a quand même duré une année. Durant cette période la majorité de ses anciens collègues ont quitté l'établissement. Ceux qui restaient se sont retrouvés à faire le travail des collègues partis. Ces départs ont « laissé planer un certain pessimisme sur la suite dans l'établissement même ». Marie a eu une période de doute et a souffert de l'absence de ses collègues : « ça se vidait vraiment, c'était pratiquement un établissement fantôme... c'était assez bizarre à vivre de voir les choses se vider comme ça, la vie s'éteindre... j'ai eu une période de doute à me demander si les activités allaient repartir ».

Or Evette et Fenker (2011) nous rappellent que « c'est donc un ensemble de facteurs d'ordres matériel, social et organisationnel qui caractérisent le vécu de l'espace de travail. S'y jouent tout particulièrement les modalités du rapport entre l'individu et le collectif. C'est à ce titre qu'il offre une ressource pour la prévention des risques psycho-sociaux, notamment dans la période de transformation rapide des situations de travail que nous connaissons actuellement ».

Dans le cas de Marie, elle semblait être sur un radeau avec quelques rescapés. Elle ne parle point du collectif sauf au niveau logistique pour le déménagement. Elle et ses collègues semblaient abandonnés.

Beaucoup de ses collègues ont souffert de dépression, les plus âgés « ne se voyaient pas la force de se reconverter », « d'autres personnes qui occupaient physiquement leur bureau depuis tellement longtemps qu'elles ne se voyaient pas changer, c'était un petit peu leur maison quoi ». Marie nous explique que pour certaines personnes « l'emplacement physique c'était un critère capital et je sais qu'il y a eu des batailles à ce niveau-là pour conserver un bureau ». Pour Marie, si elle peut emporter et installer quelques petites affaires personnelles et avoir de la lumière, cela lui suffit pour se sentir bien quel que soit le bureau.

Cinq ans après ce changement de poste et d'environnement de travail, certaines personnes restent encore « dans un état d'esprit assez négatif », « c'était une perte dans les deux sens » c'est-à-dire de leur ancien mode de travail (les humains ont été remplacés par des machines) et de leur environnement de travail.

Le déracinement nous semble total tant psychologiquement que physiquement : leur travail est déshumanisé et elles doivent aussi quitter leur environnement de travail habituel. Comme nous le montre les travaux d'Evette et Fenker (2011), les répercussions de cet événement, leur travail remplacé par des machines, se feront sentir jusque dans leur vision de leur nouvel environnement de travail : « le sentiment que sa trajectoire professionnelle est ascendante ou en régression interfère sur l'interprétation donnée au nouvel aménagement ».

Or, une migration positive est celle où l'individu s'approprie son nouveau lieu, où il le fait sien, où il se sent bien pour y travailler.

Evette et Fenker (2011) nous rappellent aussi le rôle de l'expérience des salariés : « l'âge et l'expérience antérieure qu'il induit contribuent à former le jugement. L'espace nouveau est apprécié par comparaison aux espaces antérieurement pratiqués. L'expérience contribue également à l'interprétation positive ou négative du contexte d'évolution de l'activité et de l'entreprise ».

Les salariés tirent de leur expérience une vision globale de l'entreprise et sont plus sensibles à son évolution que les personnes ayant moins d'ancienneté.

3- Elle a besoin d'hospitalité lors de son arrivée

3.1 L'hospitalité des lieux

Marie déplore que lors de ses changements d'environnement de travail, le nouveau bureau ne soit pas nettoyé correctement. Au cours de ses différents déménagements, elle a dû parfois nettoyer elle-même son futur bureau tant il était « crasseux ». Pour elle, « pour bien travailler, il faut un environnement sain » et c'est un point capital : « les bureaux ne sont pas nettoyés et en fait on a passé énormément de temps à chaque fois [lors des déménagements] à nettoyer... on nous vide les poubelles, il y a un petit ménage très succinct qui est fait et je trouve incroyable que l'on ne travaille pas dans des locaux vraiment propres... personnellement j'ai un petit kit de nettoyage... en période hivernale on a déjà vu des tâches au sol de neige fondue rester pendant trois semaines... je pense qu'on est quand même tous suffisamment grands pour vider notre poubelle tout seul... il y aurait quand même quelque chose à réfléchir là-dessus... tous les soirs on vide notre poubelle, c'est pas quelque chose d'insurmontable, par contre consacrer ce budget-là au nettoyage des bureaux, ça serait vraiment pas du luxe... c'est vraiment un point qui me semble indispensable ».

Marie nous donne ici un exemple de l'une des caractéristiques de la grille d'analyse de Pfeffer (Morval, 2007) qui permet « de mesurer la qualité de l'environnement dans sa relation à l'appropriation de l'espace ». En effet, la propreté contribue à l'appropriation de l'espace par Marie, tout comme la sécurité, la décoration et la qualité de l'espace. Comme nous l'ont montré Pasquier et Rioux (2014) dans leur enquête, pour qu'il y ait attachement au lieu et par voie de conséquence satisfaction au travail, la personne a besoin de s'approprier son nouvel environnement de travail. Les deux chercheurs emploient le terme de « contrôle/privacité » qui s'inscrit ainsi dans leur modèle théorique : « ((Confort/Fonctionnalité → Contrôle/Privacité) → Attachement au lieu de travail) → Satisfaction au travail ».

Une migration positive, sans souffrance, passe par une « hospitalité » des lieux. Marie n'arrive pas dans un nouvel espace accueillant, elle le trouve impropre au travail. Elle précise que « pour bien travailler, il faut un environnement sain » et c'est un point qui lui semble indispensable.

L'hospitalité des lieux a été évoquée spontanément par Marie. Nous ne l'avions pas abordé avec Antoine car nous n'y avons pas pensé. Quant à Olivier, nous n'avons pas abordé ce

point car il a développé d'autres points que nous n'avions pas vus avec Marie comme celui de la représentation du bureau de directeur. Nous aborderons ce sujet un peu plus loin.

3.2 L'hospitalité des personnes

Marie attache moins d'importance à la pièce en elle-même qu'à l'accueil qu'elle peut recevoir. Elle a trouvé essentiel qu'elle ait eu l'opportunité de choisir son « colocataire » afin de pouvoir partager le bureau avec une personne qu'elle apprécie.

Dans notre première grille d'entretien, nous n'avions pas prévu d'aborder cette question et nous ne l'avons pas évoquée avec Antoine.

Olivier a connu une période d'arrivée assez délicate. Il a été mis en difficulté plusieurs fois : « ils souhaitaient [la direction] que je sois là à la rentrée, pour assurer que la rentrée se passe bien ... il y avait l'autre directeur qui était là [période de transition de trois mois dont Olivier nous a parlé plus haut] mais ils n'étaient pas très clairs, ils auraient mieux fait de me faire arriver en novembre... [la rentrée] aurait été faite avec l'ancien directeur et moi j'aurais pu vivre ensuite l'année beaucoup plus tranquillement alors que je me rappelle, je suis arrivé le 2 septembre formellement et le 3 septembre je présentais l'école à une promotion de nouveaux élèves... je vous laisse imaginer ce que je pouvais raconter... j'avais préparé mais on ne m'avait pas dit que le lendemain je présenterais ... c'est un peu ce genre de choses qui ont fait que jusqu'à janvier ça était un petit peu difficile ». Mais il avait le soutien de la directrice de l'école : « la directrice de l'école ne m'a pas lâché, donc au bout du compte ça s'est passé ».

L'inhospitalité qu'Olivier a rencontré à son arrivée s'est poursuivie durant plusieurs mois : « avec l'équipe ça était dur justement au début parce qu'il fallait que je gagne leur confiance... la deuxième chose c'est que justement la personne que je remplaçais me tirait bien dans les pattes comme il fallait... elle considérait que je devais faire les choses autrement... j'avais une autre façon de travailler tout simplement et ça n'avait pas été évident... ensuite il y a eu un certain nombre de collègues ... qui sont passés voir derrière mon dos la directrice... afin bon pour raconter plein de choses sur moi... de toutes façons j'étais absolument transparent par rapport à ma directrice, par rapport à eux-mêmes aussi et par rapport à tout le monde... ça a été assez difficile, assez stressant... en plus il y avait un gros changement de façon de faire... contrôler les choses alors que les gens disent « ben non,

c'est pas lui le chef, le chef est encore là, il est à trois bureaux à côté »... c'est du style on ne me prévenait pas de certaines choses, on le disait à l'autre personne et cette autre personne ne les renvoyait pas sur moi... j'ai dû m'expliquer plusieurs fois en disant ... mais attends, tu ne peux pas faire ça, s'ils viennent te voir c'est très bien, ils ont parfaitement le droit de venir te voir et avoir un peu de mal avec moi, je suis nouveau, c'est différent mais tu dois toi les renvoyer sur moi s'ils viennent te voir... que tu ne me préviens pas toi, alors là ça ne va pas du tout ».

Olivier a été isolé, seule « la directrice de l'école ne m'a pas lâché » comme il l'a dit précédemment. Nous avons peut-être un début d'explication de l'attitude hostile de l'ancienne directrice du centre envers Olivier. Olivier n'était pas au départ la personne pressentie à ce poste : « la personne qui était directrice avant du centre était partie à la retraite... je faisais partie des personnes qui avaient été identifiées pour prendre la succession... je ne tenais pas la corde, c'était plutôt une personne qui devait l'être [nommée] mais... on avait découvert qu'elle avait un certain nombre de [problèmes] psychologiques, donc elle a été éliminée d'office et c'est moi qui me suis retrouvé en ligne pour ça... je pense que les choses ont été particulièrement acceptées [car] j'ai travaillé dans l'industrie... j'ai travaillé à l'international beaucoup et... je suis une personne qui justement fait les choses tout simplement, je ne cherche pas tellement à me faire voir, je préfère que les choses se fassent bien plutôt que l'on sache qu'elles se soient bien faites ou mal faites ». L'ancienne directrice de centre souhaitait peut-être que la personne évincée lui succède et elle a réagi en refusant toute légitimité à Olivier. Cette période a quand même duré quatre mois ; les choses se sont calmées un mois après le départ de l'ancienne directrice. L'attitude simple d'Olivier qui vise l'efficacité sans chercher à paraître a contribué à lui faire gagner la confiance de son équipe.

Marie nous a aussi révélé qu'elle craignait de devoir quitter son actuel environnement de travail pour un bureau éloigné de son équipe. Evette et Fenker (2011) dans leur étude sur la prévention des risques psychosociaux lors d'un changement d'espace de travail, nous montrent l'importance qu'il faut accorder à l'autonomie et l'interaction. Ils précisent en effet que les personnes étant très sensibles « à l'existence d'un espace personnel [...] La proximité et le voisinage sont d'autant mieux supportés qu'ils correspondent à une interdépendance réelle dans le travail. Ils contribuent alors en retour à la cohésion du groupe. Le partage d'espace est ainsi mieux vécu s'il correspond à une réciprocité des apports et des contraintes dans les interactions ». Ce besoin d'être intégrée à sa nouvelle équipe a fait partie de ses premières impressions lors de son arrivée : « je sortais d'une période où tout tombait à l'eau,

il n'y avait plus de perspectives d'avenir, les activités s'arrêtaient, donc là tout était neuf, à construire, un nouveau métier, un nouveau projet, un projet ambitieux à mettre en place avec des personnes motivées ... j'en ai un excellent souvenir, c'était un bel élan, un optimisme, de l'énergie, du dynamisme, ... c'était ouvert, c'était possible ».

La transition a été d'autant mieux vécue que Marie y voyait des évolutions et des changements possibles. Elle y a vu une aventure qui l'a d'avantage motivée que fait peur.

B. De quoi la personne a-t-elle besoin pour travailler dans son environnement de travail ?

La personne est à présent arrivée dans un nouvel environnement de travail, de quoi a-t-elle besoin pour en faire son environnement de travail ?

1- Elle a besoin de confort

1.1 Le confort physique

Pour Antoine, un espace réduit donne l'impression d'être confiné. Il précise aussi que pour être un bureau, l'espace doit être créé dans cette intention. Dans son cas, les pièces d'un appartement avaient été transformées en bureaux. Antoine s'est rendu compte de son impression d'être confiné quand il a intégré de nouveaux locaux prévus pour être des bureaux. Son bureau est maintenant dans un open-space qui occupe tout le rez-de-chaussée de l'entreprise. Il ne se sent plus confiné.

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique (Hall, 1966, p.145), l'individu a une perception de l'espace qui est liée « à ce qui peut être accompli dans un espace donné ». Antoine se sentait confiné dans son environnement de travail, on peut facilement supposer que ce ressenti a eu un impact sur son activité. Il le précise d'ailleurs pour ses collègues qui ont des tâches techniques : « il n'y avait pas de place pour mettre les plans entre eux dans les anciens bureaux et maintenant s'est plus facile ils ont des tables exprès pour pouvoir poser leurs plans entre eux ».

Cette inadéquation entre l'environnement de travail et les activités qui s'y déroulent constitue un cas de travail empêché lié à la configuration physique des locaux.

Pour travailler confortablement Antoine a dans un espace à portée de mains : un bureau de bonnes dimensions pour y déposer tous ses documents ; des outils informatiques récents, son ordinateur avec deux écrans ; un siège ergonomique ; un téléphone ; des cahiers ; des stylos et une étagère sur laquelle il entrepose différents documents. Les autres éléments qui contribuent à ce qu'il se sente bien dans cette pièce sont : un espace large, aéré, lumineux avec vue sur

l'extérieur. Son environnement de travail est situé à l'entrée du bâtiment, c'est un bureau ouvert pour l'accueil des personnes venant de l'extérieur ou des collègues.

Marie quant à elle nous dit que son espace de travail actuel est suffisamment grand, qu'elle a une fenêtre et qu'au niveau informatique elle est bien équipée avec deux écrans. Néanmoins, elle évoque surtout les points négatifs : une très mauvaise isolation thermique « on meurt de chaud l'été, on meurt de froid l'hiver ». Il lui arrive même de travailler avec des mitaines et un bonnet. Elle nous précise que même si le bâtiment semblerait trop coûteux à rénover, certaines petites choses comme la réparation des stores pourraient être faites. Elle dénote un manque de fluidité pour l'obtention des moindres petites fournitures, comme celle d'une paire de ciseaux qu'elle n'avait toujours pas obtenue deux ans après. Au niveau architectural, elle nous montre un espace triste qui manque de chaleur humaine. Pour elle, les architectes ne se sont pas penchés sur la vie au quotidien. Elle résume ainsi sa pensée : « c'est pas vraiment pensé pour être occupé pendant huit heures par jour ».

Marie déplore à la fois une architecture mal conçue et un problème organisationnel pour une prise en charge plus rapide des besoins des employés.

Cet exemple nous montre aussi que la satisfaction au travail est un état complexe qui dépend de nombreuses variables, les unes psycho-organisationnelles et les autres provenant de la psychologie environnementale (Pasquier et Rioux, 2014).

Marie nous explique que son espace à soi est bien délimité en termes d'architecture mais qu'il ne devient pas pour autant un espace intime car il n'est absolument pas insonorisé. L'absence d'insonorisation est aussi un problème pour le travail en lui-même, les personnes en réunion gênent les autres qui n'y participent pas. Malgré l'absence d'intimité sonore, Marie arrive à avoir son espace bien à elle. Il est constitué de quelques affaires : « du moment que l'on se sent bien, que l'on se sent un petit peu chez soi, moi ça me va, deux trois affaires personnelles et c'est bon ». Marie souligne l'importance que revêt le confort physique qui est directement lié aux caractéristiques physiques de l'environnement de travail (Vischer, 2008). Dans son cas, l'absence d'insonorisation est source de nuisances pour l'ensemble de ses collègues.

Marie a connu plusieurs changements d'environnement. Elle nous a décrit son expérience dans un environnement non destiné à l'accueil de personnes et dans lequel elle a souffert du bruit pendant trois mois. Elle nous a expliqué que ce déménagement s'est effectué dans l'urgence à la suite d'intempéries : « le toit s'est percé ». Lors de cet événement, elle s'est

rendue compte qu'elle n'avait besoin que de peu de choses pour travailler : « ce qu'il y a dans sa tête et l'ordinateur ». Nous comprenons bien qu'il s'agissait d'une situation d'urgence mais l'urgence a duré trois mois. Et Marie a dû porter en permanence des bouchons d'oreilles et le bruit continu l'a beaucoup fatiguée. Nous nous retrouvons encore dans une situation de travail empêché du fait d'une mauvaise organisation : comment pouvait-elle travailler dans des conditions pareilles ?

Sa condition est exactement le contraire de celle décrite par Ouvrier-Bonnaz (2011) : « Bien-être au travail et bien faire son travail ne peuvent être pensés indépendamment l'un de l'autre ». Pour Pasquier et Rioux (2014), le bruit fait partie des facteurs de la satisfaction au travail au sens de la psychologie environnementale.

1.2 Le confort psychologique

Après cet épisode, Marie a réintégré son bureau. Elle se sent mieux maintenant mais elle se rappelle avoir connu des personnes qui étaient trop intrusives, qui ne respectaient pas son espace personnel. Pour éviter cette intrusion, elle a trouvé une solution en adaptant son mobilier : « il y a un certain espace à respecter et cet espace était empiété par certaines personnes... il y avait une certaine intrusion je trouvais... pratiquement à s'asseoir à ma place enfin c'était très désagréable ».

Goodrich (1982) « a observé que les personnes occupant un bureau avaient tendance à le diviser en trois zones, parmi lesquelles la zone personnelle est ressentie comme la plus importante, à côté d'une zone publique et d'une zone de circulation ». Marie a senti sa zone personnelle empiétée, elle n'habitait plus son environnement de travail : « C'est par la préservation de l'intimité que l'habitat tient un rôle important de régulation, de préservation de soi et de représentation sociale » (Leroux, 2008). Marie a pu réagir, a su faire preuve « d'agentivité », elle s'est réappropriée son espace afin de s'y sentir bien : « j'ai demandé un bureau avec angle... ça me fait une sorte de petite bulle, si quelqu'un a besoin de travailler avec moi ou de se rapprocher de mon bureau, il doit faire un petit crochet, contourner le bureau et pour moi c'est important d'avoir cet espèce de petit sas, j'aime bien un petit côté protection pour se sentir bien... très important ».

1.4 Le confort affectif

Marie nous explique en quoi il est capital pour elle de ne pas être éloignée physiquement du reste de l'équipe : « pour moi finalement la pièce, ce n'est pas vraiment ça qui est important, c'est plutôt se créer un environnement où l'on est bien, c'est vraiment ça qui compte et du coup être aussi ancrée dans son environnement de travail, je ne me serais pas vue du tout parcourir les étages pour pouvoir aller parler à mes collègues ».

L'ambiance, la présence des autres, les entendre rire ... sont des éléments de cohésion : un collègue pose une question à voix haute et spontanément l'ensemble des collègues se réunissent pour débattre, réfléchir ensemble. Pour Marie « la proximité physique fait partie de l'élément de cohésion, à mon avis c'est très important ».

2- Elle a besoin de s'y sentir bien socialement

2.1 La reconnaissance sociale

Olivier décrit les différences entre son ancien et son nouveau bureau : il a moins d'étagères, donc moins de livres ; il a une plus grande table lui permettant de recevoir plus de personnes ; il a trois fenêtres au lieu d'une mais il a trop chaud l'été... Outre ces aspects physiques, il montre, au travers d'une expérience relative à l'obtention de nouvelles étagères dans son ancien bureau, « obtenues de haute lutte », comment la position hiérarchique influe sur l'ensemble de l'organisation. Maintenant qu'il est directeur, il obtient rapidement ce dont il a besoin. A son nouveau poste, il remédie à cette inertie en faisant en sorte que chacun ne perde plus son temps pour se procurer ce dont il a besoin pour travailler. Olivier fait l'expérience d'un changement de statut : il était enseignant-chercheur, maintenant il est directeur d'un centre de formation d'ingénieurs.

Nous voyons ici que l'espace reflète le statut de la personne : la taille de son bureau, le type d'ameublement ... Tout ceci est lié aux besoins de l'exercice de son métier : pouvoir organiser des réunions avec plus de participants par exemple mais pas seulement. Pourquoi est-il plus important de recevoir ses collaborateurs dans de bonnes conditions (assez d'espace) que ses étudiants ? De même, pourquoi un directeur obtiendrait-il plus rapidement ce dont il a besoin pour travailler qu'un enseignant-chercheur ?

Nous retrouvons ici un élément de représentation sociale liée au statut de l'individu. Evette et Fenker (2011) notent qu'un des critères à retenir lors d'un changement d'environnement est celui de la considération sociale. En l'absence de marques de considération, « le sentiment de justice dans l'attribution des espaces de travail, vis-à-vis de ses pairs ou des catégories supérieures ou inférieures est également un élément fort de jugement [...] La symbolique de l'aménagement joue ici un rôle majeur : la nouvelle configuration des locaux est-elle assimilée à des activités plus – ou moins – valorisées que celles exercées par la personne ? ».

2.2 Le marquage social

Olivier nous décrit que chaque étage de son établissement est différent : chaque étage a une couleur, une décoration, un mobilier propre et les bureaux ne sont pas au même emplacement qu'à son étage. Les trois autres directeurs de centre ont des configurations de bureau différentes de la sienne. L'un des directeurs a un petit bureau. Lorsqu'il a été nommé directeur, il n'a pas souhaité en changer. Olivier pense que c'est une façon différente de voir les choses mais il trouve que ce n'est pas commode car il ne peut pas faire des réunions à plus de trois dans son bureau. Olivier n'a pas de bureau dans l'angle du bâtiment comme deux autres directeurs. Nous pouvons supposer qu'il est moins isolé qu'eux, qu'il est plus proche de l'ensemble des bureaux de ses collègues. En revanche, peut-être y est-il moins tranquille ?

Olivier nous dit que lorsqu'il change d'étage, il change carrément de monde. A la lecture de Deasy et Lasswell (1985), nous avons appris qu'une organisation peut favoriser le sentiment d'attachement par « la mise en place de frontières, de marqueurs et de contrôle ». Dans la situation d'Olivier, les frontières entre les centres sont établies par le passage d'un étage à un autre et les marqueurs sont ici présents par l'utilisation de couleurs, de mobiliers et d'agencements de bureau différents d'un étage à un autre. Chaque centre constitue une petite communauté. A contrario n'est-ce pas un frein à l'expression du collectif que constitue l'ensemble de l'école d'ingénieurs ?

Dans l'établissement de Marie, le passage d'un espace à un autre est comme pour celui d'Olivier marqué par des couleurs différentes. Bonnin (*Ibid.*, p.29) nous a précisé que le seuil établit une interaction et permet de traiter les relations à l'autre. Le seuil avertit que l'on entre dans un autre environnement de travail où les pratiques peuvent être différentes de celles auxquelles nous sommes habitués.

Le bâtiment où travaille Marie est composé de bureaux identiques qu'elle nomme « cellules ». Elle nous décrit comment la position hiérarchique est marquée physiquement dans son établissement. Le taux d'occupation et le mobilier varient selon la position hiérarchique d'une personne. Une personne par bureau indique qu'elle est en responsabilité. Et dès que l'on entre dans un bureau de responsable, on sait visuellement « si on a affaire à un chef de service ou à un chef de département ».

La description de Marie nous renvoie à la notion de territorialité. En effet, pour marquer, distinguer « leurs » territoires, les responsables ont des attributs (mobilier, tapis différents) qui les distinguent des autres salariés. Dans l'établissement de Marie, la position hiérarchique semble clairement marquée, on sait à qui on a affaire. Cette organisation est visible, Marie parle « d'histoire de hiérarchie, d'organisation, d'organigramme », elle décrit ces éléments mais en même temps elle ne peut pas décrire ce que font tous ses collègues ou du moins connaître mieux leur domaine de compétence. Il nous semble que nous avons-là une organisation qui fonctionne au niveau physique mais qui ne fonctionne pas au niveau social.

2.3 Le partage social

Marie est satisfaite du partage de l'espace. Elle trouve que c'est plutôt bien aménagé et que les espaces communs sont bien identifiés, les couloirs ont chacun une couleur différente. Cependant elle nous explique que le cloisonnement des bureaux fait qu'il y a des personnes qu'elle ne croise jamais. La configuration du bâtiment ne se prête pas aux échanges entre services. Ces échanges peuvent néanmoins exister soit par l'action de « certaines personnes qui sont extrêmement dynamiques et qui donnent un certain élan et qui font communiquer les services les uns avec les autres » ou soit par l'existence de projets transversaux. Elle déplore qu'elle découvre parfois ce que font certains collègues par des personnes extérieures à l'établissement. Il y a un effort fait en termes de communication interne mais cela n'a pas encore résolu ce problème de méconnaissance du travail réalisé.

Sur le point de l'ignorance des activités de chacun de ses collègues, Marie pense que c'est lié à la fois à l'agencement et à l'organisation elle-même. En effet, même s'il y a eu des initiatives pour remédier à cet état, il arrive encore qu'on « va chercher des solutions à l'extérieur alors qu'il y a un collègue qui possède les compétences que l'on recherche et on ne le sait pas et c'est quand même vraiment dommage ». Le plus souvent les solutions sont

trouvées hors du cadre professionnel : « finalement il y a beaucoup de choses qui se font autour de la machine à café, à la cantine, les gens en discutant, c'est comme ça que l'on trouve souvent des solutions... c'est dommage de ne pas les trouver dans un cadre un peu plus officiel, professionnel ».

A l'écoute des propos de Marie, nous faisons le constat que si l'organisation elle-même ne permet pas de connaître ce que chacun fait, il ne peut y avoir de reconnaissance du travail effectué. Et si nous reprenons les travaux d'Evette et Fenker (2011), nous voyons-là un des éléments de risques psycho-sociaux. Pour ces chercheurs, il s'agit en effet de « penser l'espace dans son double caractère, physique et social, le premier étant trop souvent seul considéré. C'est-à-dire penser l'espace comme support et instrument des relations de travail et l'appréhender au travers des pratiques, des représentations et des significations que déploient les personnes et les groupes qui le conçoivent, le gèrent et l'utilisent (Lautier, 1999). Plusieurs enjeux centraux s'y croisent et influent sur les risques psychosociaux : la reconnaissance de l'individu par son milieu social, sa place dans l'organisation et la possibilité de construction d'un collectif de travail ». Dans le cas de Marie, la reconnaissance de l'individu par son milieu social n'existe pas pour tous puisque certaines activités sont ignorées par les autres individus. Et, par voie de conséquence, sa place dans l'organisation est niée : on ne fera pas appel à lui puisqu'on ignore ses compétences. Le collectif de travail est en partie inexistant mais comme il est nécessaire au fonctionnement de l'organisation, il rejaillit dans des lieux hors du cadre purement professionnel, dans des réseaux informels. Marie nous a d'ailleurs fait part de la multiplication de réseaux de communication notamment de forums en ligne. Ce foisonnement des canaux de communication ne serait-il pas le signe d'un dysfonctionnement de l'organisation elle-même ?

Au niveau de l'organisation collective, Marie ne trouve pas qu'il y ait une cohésion professionnelle au niveau de son établissement. Elle voit des collectifs amicaux par le biais du sport par exemple : « c'est du relationnel, de l'humain quoi, c'est ça qui donne vraiment la cohésion, je ne trouve pas vraiment que ce soit en terme professionnel, une cohésion au niveau de l'établissement ». La direction essaie d'impulser plus de fluidité notamment en mettant en place des méthodes agiles⁶⁷ mais avec du mal. Marie constate qu'il y a des personnes qui y sont réticentes, qui sont proches de l'âge de la retraite et qui n'ont pas envie

⁶⁷ Méthodes agiles : « groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Elles ont pour origine le manifeste Agile, rédigé en 2001, qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes ». En ligne sur le site Wikipédia, https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile, consulté le 5 septembre 2020.

d'être bousculées dans leurs habitudes de travail ancrées depuis de nombreuses années. Pour résumer, Marie dit qu'il y a « d'un côté des personnes qui travaillent comme elles ont toujours travaillé ou depuis très longtemps et d'autres qui sont complètement sur une autre mouvance et ont d'autres façons de faire,... c'est deux façons de faire ». Contrairement à Olivier qui voit dans l'absence de volonté d'essayer d'autres pratiques un élément négatif, Marie est plus neutre. Dans son cas, comment arriver à faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas les mêmes pratiques ?

Pour Marie il y a un point positif dans l'organisation de son établissement : la flexibilité horaire. Elle est un atout pour l'individu et pour le collectif aussi : « il y a vraiment cette souplesse qui permet de contenter les uns et les autres et en même temps de répondre à cette demande collective de fonctionnement en commun ».

Marie accède aux différents lieux de son établissement en utilisant un badge. L'institution est grande et avec tous les déménagements qu'il y a eu, il lui est difficile de savoir où se trouve telle ou telle personne et de savoir ce qu'elle fait concrètement. Elle trouve qu'il y a « de bonnes cohésions en termes d'équipe mais c'est moins le cas à l'échelle de l'établissement, c'est dommage ».

Comme pour les activités des uns et des autres, Marie éprouve le même flou quant au positionnement de ses collègues dans l'établissement. Dans les deux cas, nous trouvons que l'individu disparaît, ni ses activités, ni le lieu où il les exerce ne sont bien connues. Sainsaulieu (2019) a montré « le rôle fondamental de l'identité sociale et de l'identité individuelle dans le déroulement de la vie professionnelle et organisationnelle ». Dans la situation de Marie, l'identité sociale existe-t-elle vraiment ? Quels impacts cela peut-il avoir sur les individus ? Tougas, Rinfret, Crosby, Beaton, Laplante (2010) montrent que « différentes composantes de l'identité sociale contribuent à la fierté personnelle » dont « l'estime collective d'appartenance, qui renvoie au rôle que la personne occupe dans son groupe, et de l'estime collective publique qui est liée à la cote sociale du groupe ». Quelle fierté tirer de son travail s'il n'est pas connu ? Comment pourrait-il être utile au collectif s'il demeure méconnu ?

Olivier nous décrit l'organisation physique de son établissement où la direction générale et le secrétariat général de l'école sont dans un bâtiment, dénommé « duchesse », « maison blanche », « petite maison », qui est séparé des autres services de l'école (salles de cours, bureaux des enseignants et des informaticiens). Olivier pense que pour régler des problèmes

de communication et de compréhension entre les différents centres et les différentes personnes, il faudrait que seule la direction reste dans cet hôtel particulier pour accueillir les personnes de l'extérieur et que le secrétariat général, les services généraux soient intégrés là où se situe l'action c'est-à-dire dans les autres bâtiments. Afin qu'ils « puissent ne pas se sentir isolés et pointés du doigt ». Olivier pense que si cette situation demeure c'est parce que « ça leur permet de croire qu'ils ont un statut supérieur aux autres ».

La dénomination de « duchesse » nous rappelle le cas signalé par un chargé de mission auprès du président d'un conseil départemental (annexe A : extraits du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020) qui décrit une situation similaire : « l'entrée du conseil départemental c'est là où est le cabinet et c'est donc aussi où est le président, le grand bureau du président est là et pour tous les gens qui sont ailleurs, sauf là, ça correspond au château, ils peuvent être dans le même bâtiment dans les autres ailes, quand ils parlent de cette partie-là, ils parlent du château, ça veut quand même dire quelque chose quand des employés disent oui, bien nous on ne va pas au château, oui, de toute façon les décisions sont prises au château ». Dans les deux cas, nous sommes dans le cadre d'établissements publics supposés revêtir les valeurs républicaines... Si nous nous centrons sur la position hiérarchique, la direction est soit séparée physiquement des autres services (cas d'Olivier), soit délimitée géographiquement par le terme de château (cas du conseil départemental). Nous pensons que nous pouvons aussi ajouter le cas décrit par Marie où les attributs physiques différencient bien l'encadrement supérieur des autres services. Nous constatons que ces séparations fortes stigmatisent et contribuent à entretenir des problèmes de communication et de compréhension relevés par Olivier.

Comme pour les exemples de Marie et d'Olivier, dans l'entreprise d'Antoine le bureau de la direction est bien distinct de celui des autres employés. La direction est dans un bureau individuel ; les employés sont tous dans un grand open-space à l'exception d'un deuxième bureau clos. Nous retrouvons ici le principe d'affectation de Fischer (1998) qui « constitue [...] un système de répartition hiérarchique qui révèle la structure pyramidale de l'organisation spatiale ; en effet, les lieux où l'on travaille sont aussi des indicateurs de la position dans l'échelle sociale ; les allocations d'espace dans la conception des bureaux mettent en évidence une corrélation nette entre quantité d'espace, équipement alloué et importance de la position hiérarchique. [...] De cette manière, le statut occupé confère à son tour à l'espace une valeur d'expression du prestige plus ou moins grand de la fonction occupée ».

2.4 La posture professionnelle

Il est à noter qu'Antoine nous parle de « confort de travail » et pas de confort tout simplement physique, de ce dont son corps aurait besoin. Antoine n'envisage pas en effet que son bureau puisse être un lieu personnel intime. Pour lui, le but unique du bureau : « c'est d'être service, mon travail et mon bureau sont au service des collaborateurs, des clients de l'entreprise, ce n'est pas un but personnel ».

Antoine semble ici se revêtir d'une posture professionnelle qui modifie « l'expérience du corps singulier dans/par celle du corps social vis-à-vis duquel on marque son affiliation » (Starck, 2016). Il va même plus loin en abandonnant tout aspect personnel au profit du collectif de travail. A la question « comment qualifiez-vous votre espace ? », il répond « mon bureau est à disposition de ceux qui en ont besoin ». Et il précise que si un jour il était absent, il pourrait être occupé par quelqu'un d'autre.

La situation physique de son bureau et ses activités nous questionnent. En effet, Antoine est attaché de direction et comptable. Son bureau est le bureau d'accueil de l'entreprise, comme il le précise lui-même : « c'est un bureau qui a été conçu pour un bureau d'accueil ». Les activités de comptabilité ne requièrent-elles pas d'avoir un espace plus tranquille ? D'ailleurs, Antoine souligne qu'il « entend beaucoup les conversations des gens sans y être mêlé », les discussions de ses collègues du premier étage. Comment peut-il travailler dans ces conditions ? Si contrairement à son ancien environnement de travail, les locaux sont bien destinés aux activités de l'entreprise, c'est au niveau de l'organisation même de son travail qu'il est installé dans un espace ne correspondant pas à son type d'activités. Nous pensons qu'il s'agit encore d'un exemple de travail empêché non pas dû à l'architecture mais à l'organisation du travail. Antoine est en effet gêné dans son travail, il le dit en des termes assez forts : « les gens hésiteraient plus à entrer dans un bureau fermé je pense, le bureau étant ouvert, ils n'ont pas de scrupule à s'installer devant mon bureau ».

Outre le fait que son exemple constitue à nos yeux un cas de travail empêché ; nous nous posons la question de la reconnaissance de son travail. Il est installé dans un bureau destiné à l'accueil, pourquoi exerce-t-il ces activités d'accueil ? Si tout salarié peut être amené à assurer de telles activités, est-ce encore un métier d'être chargé de l'accueil ? Par ailleurs, Antoine nous indique que personne n'occupe son bureau en son absence ... comment l'entreprise assure-t-elle l'accueil en son absence ? Exerçait-il déjà des activités d'accueil dans le

précédent environnement de travail ? Nous n'avons pas la réponse mais nous savons qu'il partageait son bureau fermé avec une autre personne. Donc, la configuration était différente. D'ailleurs quand nous lui posons la question de savoir qu'est-ce qu'il changerait dans son environnement actuel s'il pouvait le faire, sa réponse est la suivante : « peut-être avec justement une séparation plus efficace tout en gardant l'aspect visuel, des baies vitrées, peut-être avec des portes vitrées permettant de voir l'extérieur mais en même temps coupant la partie acoustique ... pouvoir aboutir, pouvoir mener le travail jusqu'au bout, alors que là je suis dérangé par les sollicitations des uns et des autres, le travail a parfois du mal à avancer ».

Olivier, lui, est bien dans son nouveau bureau. Il nous explique qu'il utilise les armoires qui s'y trouvent d'une manière différente de celle de la personne qui l'a quitté. Contrairement à elle, il les utilise peu et pour sauvegarder les archives de l'entreprise, il les enregistre dans son ordinateur. Olivier aime bien son bureau et trouve qu'il a « tout ce qu'il faut pour fonctionner idéalement dans ce bureau ». Toutefois, il se demande pourquoi depuis deux ans, il ne l'a pas encore décoré comme il le faisait dans ses précédents postes. Olivier arrive dans un nouvel environnement à la suite d'un changement de poste, d'une promotion. Par rapport à ses précédents postes, son nouvel environnement est différent notamment au niveau des dimensions. Il est directeur et dispose d'un grand bureau.

Sur le ton de la plaisanterie, Olivier nous décrit comment peut être perçu, selon lui, son bureau de directeur par ses collègues et collaborateurs : « pour moi en réalité il y a les dossiers de chacun de mes collaborateurs avec leurs évaluations annuelles qui sont dans un des placards sous clé mais dans les autres placards, je ne les ouvre jamais à mes collègues parce qu'il n'y a rien c'est-à-dire que pour moi je mets tout dans l'ordinateur, donc ce qui fait que parfois je leur dis regardez là-bas, eux ne savent pas mais moi je sais qu'il n'y a rien ». Il perpétue ainsi le mythe des armoires qui contiennent les archives de l'établissement dont il est le gardien puisqu'il en possède les clés. Le bureau du directeur est une sorte de sanctuaire, de garant de la pérennité de l'entreprise. Son bureau porte en lui un aspect rassurant : les armoires sont physiquement là pour rappeler l'existence de l'établissement. Segaud (2010, p.96) nous a précisé que « l'habitant attribue un sens à son espace domestique, ce sens donnant à son tour du contenu au vide physique de la cellule ». Nous en avons déduit dans la partie théorique que c'est par cette relation circulaire entre la personne et l'espace que la personne va transformer un espace quelconque en le faisant sien. Le cas d'Olivier nous interroge. En effet, il s'est en partie approprié son bureau même s'il ne l'a pas encore décoré à son goût. Il a organisé différemment les dossiers de l'entreprise mais à ses yeux seulement, la

trace de son prédécesseur demeure au travers des armoires toujours présentes, gardiennes de l'entreprise. Nous nous demandons si un directeur peut totalement faire sien son bureau ? Nous retrouvons ici la tension décrite par Starck (2016) au sujet de la posture professionnelle : « exprimer une posture, c'est indistinctement engager une institution, être engagé dans une institution, modifier l'expérience du corps singulier dans/par celle du corps social vis-à-vis duquel on marque son affiliation. Toutefois, dans le même temps, cet attachement dessine un rapport de sujétion. La question de la posture professionnelle constitue ainsi un lieu de tension irréductible entre agir singulier et agir institutionnalisé ».

Ce qui nous montre aussi que la migration d'un environnement de travail à un autre est une chose complexe : il n'y a pas seulement un type de personnes qui n'accordent que peu d'importance à leur environnement et d'autres au contraire qui le considère comme primordial. En résumé, on peut disposer d'un espace impersonnel mais ce dernier doit être l'image de son statut social.

2.5 La représentation sociale

Si Olivier enlevait ces armoires vides, n'enlèverait-il pas la représentation qu'ont ses collègues du bureau du directeur ? Au sens de la théorie du noyau central d'Abric (2011), n'entraînerait-il pas une modification de la représentation du bureau du directeur ?

« Ce noyau central est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation [...]. Il a par ailleurs une propriété : il constitue l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs. Il sera dans la représentation l'élément qui va le plus résister au changement. En effet toute modification du noyau central entraîne une transformation complète de la représentation » (Abric, 2011).

3- Elle a besoin de s'y sentir bien psychologiquement

3.1 L'équilibre avec la vie privée

L'élément qui contribue au bien-être au travail est pour Antoine : son travail qui est proche de chez lui en voiture.

En reprenant les travaux de Pasquier et Rioux (2014) sur la satisfaction au travail, nous retrouvons ici l'une des variables psycho-organisationnelles qu'est l'équilibre avec la vie privée. Antoine a cité en premier le critère de la proximité avec son logement, ce qui semble marquer toute l'importance qu'il y accorde.

Marie quant à elle apprécie que son environnement de travail soit accessible avec une grande amplitude horaire qui lui permet d'organiser son temps : « cette flexibilité qui nous est offerte est vraiment un grand atout... je trouve que beaucoup d'entreprises gagneraient à donner cette facilité...certes c'est une facilité pour l'organisation familiale etc. mais ça permet aussi la fluidité au niveau des transports, ça arrive qu'il y ait de gros bouchons sur l'autoroute... je double mon temps de transport ce n'est pas un problème... bon après évidemment il faut que je quitte plus tard du coup mais on peut vraiment quand même s'organiser de manière assez souple et je trouve que le travail y gagne beaucoup en efficacité ».

Nous n'avons pas abordé ce point avec Olivier.

3.2 La convivialité

Marie est satisfaite que la direction de son établissement soit tout à fait accessible et en donne un exemple : les membres de la direction mangent à la cantine, « la cantine est un lieu essentiel pour échanger... c'est un temps propice pour pouvoir éventuellement rencontrer les gens, enfin j'ai l'impression que ce sont des moments privilégiés justement, je dirai presque que ce sont des rendez-vous d'affaires ».

Marie nous semble bien corroborer les recherches de Rioux (2005) qui s'interroge sur le processus d'attachement au lieu que les agents au travail peuvent eux-mêmes élaborer. Ses recherches montrent en effet que « les agents s'attachent plus intensément aux lieux favorisant la communication informelle » comme la cafétéria. Ce sentiment d'attachement est important

notamment lors d'un changement d'environnement de travail car il facilite l'adaptation au travail (Deasy et Lasswell, 1985).

Olivier quant à lui nous explique comment est organisé son centre. Tous les bureaux sont au même étage. Olivier distingue trois pôles d'attraction : le bureau des assistantes qui est aussi un espace de convivialité avec la machine à café et la réserve d'eau, « dès que quelque chose se passe c'est dans ce bureau-là que l'action va être » ; son bureau, où l'on vient après être passé par celui des assistantes, et le bureau d'un collègue où les personnes se réunissent pour des discussions informelles. Au bout du couloir du centre, il y a un autre service, le service informatique, avec lequel il y a peu de relations : « on n'est pas tout à fait sur le même rythme, sur le même monde en quelque sorte ».

Il trouve cette organisation très pratique, il lui suffit de faire quelques mètres pour pouvoir discuter avec ses collègues. Cependant, il doit changer d'étage pour rencontrer les directeurs des autres centres.

Comme pour Marie, nous retrouvons ici l'importance des lieux de convivialité, lieux de la communication informelle. Ils favorisent, selon Deasy et Lasswell (1985), l'attachement aux lieux, à l'établissement. Cet attachement contribue nous semble-t-il à une meilleure intégration dans un nouveau poste et dans un nouvel environnement de travail. Dans le centre d'Olivier, deux espaces existent pour la dizaine de bureaux constituant le centre. L'un des deux, le bureau des assistantes, est aussi un espace transitoire avant d'aller dans le bureau du directeur. Nous pouvons supposer qu'une ambiance détendue, avec la machine à café, peut aussi faciliter le règlement de difficultés : une personne peut rencontrer une autre personne qui a déjà résolu le problème qu'elle rencontre et lui suggérer ainsi des solutions. Le directeur vient aussi à la machine à café ou dans l'autre bureau de convivialité, dans les deux cas, des relations s'instaurent et facilitent les communications à venir. Dans la partie théorique, nous avons vu que l'attachement au lieu de travail est favorisé par le sentiment de communauté des salariés (Hubiak et Banning, 1994).

L'école où travaille Olivier comporte plusieurs bâtiments : un pour l'ensemble des quatre centres de formation et un autre plus petit et au centre, un hôtel particulier du 19^e siècle, dans lequel sont regroupés la direction de l'école et les services généraux. Olivier nous explique qu'il ne voit jamais les personnes de cet hôtel particulier au café ou au déjeuner. Elles ne partagent pas leur repas avec les personnes des autres bâtiments. Par contre, lui ou ses collègues déjeunent régulièrement avec les collègues des autres centres. Il trouve cela

dommage car cela pourrait permettre de régler facilement des incompréhensions : « toutes les petites choses ou rancœurs qu'on peut avoir vont sortir au déjeuner de façon plus ou moins humoristique ... c'est dit et c'est noté et on fait ensuite un peu attention à tout ça ».

Olivier nous donne encore un exemple du rôle des lieux informels. Ces lieux nous semblent être importants lors d'une migration d'un environnement de travail à un autre. En effet, ils permettent une meilleure intégration de la personne. Cela nous semble tout simplement faire partie de l'hospitalité. Si une personne rencontre des difficultés lors de son arrivée ou tout simplement si elle a besoin de quelque chose, elle peut en faire part d'une manière informelle, donc plus facilement. Les personnes apprennent ainsi à se connaître et cela peut faciliter son intégration. Sansot cité par Leroux (2008) nous a rappelé dans la partie théorique que « la disposition des objets, l'ordre ou le désordre, l'aménagement des espaces de sédimentation ou d'attente, les coins d'oublis et d'obscurité influent sur les rapports sociaux (capacité d'hospitalité, de partage, de vie commune) ». Olivier va même très loin dans ses propos car, pour lui, cette séparation est une pratique institutionnalisée et pas seulement une simple habitude : « il y a un mauvais fonctionnement que l'on a institutionnalisé, quand les gens sont bien à l'intérieur ça peut fonctionner ... quand on a des bras cassés alors là ... j'ai vu un peu d'archives de ce qui c'était passé sur mon centre, je me suis dit, ce n'est pas possible, on ne peut pas laisser faire ce genre de choses, et si, cela avait été laissé faire au plus haut niveau apparemment ». L'espace est ce que l'on en fait : « ce ne sont pas des choses, mais des modes de relation que l'on s'approprie », Morval (2007). Il peut bien exister deux bâtiments sans que cela empêche les relations entre les deux. La séparation physique ne favorise pas la rencontre entre les personnes mais elle ne l'empêche pas pour autant. Dans l'exemple d'Olivier, les personnes de la « petite maison » prennent sûrement un déjeuner mais pas à la cafétéria où vont leurs collègues des centres de formation. Et les personnes de la petite maison sont les membres des services généraux et de la direction. L'absence de la direction accroît le caractère institutionnel de cet état de fait.

Marie décrit son lieu de travail comme un espace extrêmement fermé avec « un très long couloir et une succession de petits espaces cloisonnés ». Elle et ses collègues essaient de rendre conviviaux ces petits espaces et le couloir. Marie éprouve le besoin de rendre chaleureux son bureau qu'elle qualifie de « petit espace cloisonné » ; elle ira même jusqu'à parler de cellules pour les bureaux qui sont situés de part et d'autre du couloir. Si Marie éprouve aussi le besoin de rendre chaleureux le couloir, c'est qu'elle ne le considère pas comme un lieu de passage. Nous pourrions envisager, en reprenant la pensée d'Augé (2010),

que ce « très long couloir » soit un non-lieu empirique, un espace de circulation. La réaction de Marie et de ses collègues cherchant à investir un peu les couloirs montre qu'il ne s'agit pas, pour ces personnes, d'un non-lieu mais d'un lieu anthropologique comme le qualifierait Augé (2010) puisqu'il est bien un « espace dans lequel on peut lire des inscriptions du lien social ».

Marie nous explique qu'il est important pour elle d'avoir un petit espace personnel qui soit à son goût. Fischer (1978) nous rappelle que « c'est de la familiarité avec un espace que naît l'appropriation ». Au travers de son petit espace personnel Marie va plus facilement s'approprier son nouvel environnement de travail. C'est ainsi qu'exceptionnellement lors d'un remaniement à l'échelle de tout l'établissement, elle a pu modifier l'agencement de son futur bureau. Généralement « le mobilier est mis et l'on n'y touche pas » et l'intervention des personnes dans leur bureau se limite à un petit espace personnel. Elle apprécie néanmoins d'avoir le droit d'aménager son espace car « c'est bien de s'y sentir bien, on y passe quand même l'essentiel de nos journées ». Elle est satisfaite d'avoir pu obtenir un environnement de travail proche qui lui convienne. La configuration de son mobilier correspond à son besoin précis de se sentir en sécurité.

Nous n'avons pas abordé la question de la convivialité avec Antoine.

3.3 La liberté dans la réalisation de son travail

Marie apprécie aussi la liberté d'accès aux locaux avec une amplitude horaire importante qui permet à chacun d'organiser son temps.

Cette marge de liberté laissée aux salariés de l'établissement de Marie est vitale comme l'a signalé Dejours (2016) : « entre l'homme et l'organisation du travail prescrite, il y parfois un espace de liberté qui autorise une négociation, des inventions, et des actions de modulation du mode opératoire, c'est-à-dire une intervention de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins, voire pour la rendre plus congruente avec son désir. Lorsque cette négociation est poussée à sa limite ultime, et que le rapport homme-organisation du travail est bloqué commence le domaine de la souffrance et de la lutte contre la souffrance ».

Nous avons décrit précédemment qu'Antoine était empêché dans la réalisation de son travail.

Olivier a connu aussi lors de son arrivée dans son poste actuel une période de quatre mois durant laquelle il ne pouvait réaliser pleinement son travail. Il a subi notamment une rétention d'informations nécessaires à l'exercice de son activité.

A partir de notre analyse, nous pouvons dresser une liste de mesures minimales à prendre en compte lors d'une migration professionnelle.

C. Mémento pour faciliter la migration d'un environnement de travail à un autre

Lorsque la personne quitte son environnement de travail habituel, elle a besoin d'être assurée que ce changement s'effectuera dans des bonnes conditions physiques et psychologiques. Pour cela, il est important de lui laisser du temps pour : s'y préparer et s'organiser, dire « au revoir » à ses collègues, quitter son lieu de travail, s'approprier son nouveau lieu, rencontrer ses nouveaux collègues, etc.

Si son départ lui est imposé et ne relève pas d'un souhait de sa part, il est essentiel de le lui annoncer bien avant son déplacement, de lui en expliquer les raisons, d'être à l'écoute de ses incertitudes et de ses inquiétudes. Il convient aussi d'accorder une attention particulière aux personnes qui changent à la fois d'environnement et de métier.

La personne a besoin de retrouver ses repères dans son nouvel environnement de travail. Afin de favoriser ce processus d'appropriation de son nouvel espace, il est important de veiller à ce qu'elle puisse emporter avec elle ce qui lui est nécessaire pour y être bien. Cela suppose aussi qu'elle puisse ensuite en disposer dans son nouveau lieu de travail.

Pouvoir choisir son environnement ou au moins pouvoir l'adapter, le transformer en fonction de ses besoins contribue aussi à son appropriation. De même, en cas d'espace partagé, il peut être envisagé que les membres de la future équipe décident entre eux qui partagera l'espace avec qui. Il est donc indispensable que la personne puisse rencontrer voire travailler avec ses futurs collègues avant d'être intégrée dans sa nouvelle équipe. Un sentiment de justice doit aussi présider dans l'attribution des espaces. Matériellement, la personne peut avoir besoin d'être aidée dans son déménagement. Ce dernier doit être planifié et préparé tant dans le lieu de départ que dans le lieu d'arrivée.

L'arrivée de la personne doit être anticipée afin qu'elle soit accueillie dans de bonnes conditions : hospitalité, sentiment d'appartenance à un collectif de travail, espace accueillant (propre, confortable, lui garantissant une zone personnelle, proche de son équipe, adapté à ses activités, ...).

Conclusion

Au terme de notre étude « Migrer vers un autre environnement de travail dans une même institution : comprendre et déjouer la souffrance que peut engendrer la migration », nous comprenons bien que le phénomène est complexe car il dépend de nombreuses variables (physiques, psychiques, organisationnelles, sociales, professionnelles, personnelles...) et qu'il est déclinable en autant d'individus qu'il y a de situations vécues.

Néanmoins, pouvoir changer sereinement d'environnement de travail et y être bien repose sur des piliers communs à tous : respect de la personne et de son altérité.

Certains individus auront besoin que soient réunies de nombreuses garanties : être préparés pour changer d'environnement de travail, être accompagnés lors de la migration, être accueillis avec bienveillance ; disposer d'un environnement où ils se sentent bien physiquement, socialement et psychologiquement.

D'autres personnes n'auront besoin que d'une partie de ces garanties. L'amointrissement de l'une des garanties pourra être compensé par une autre. Le déménagement de Marie s'est mal passé mais elle a pu emporter avec elle les objets qui lui sont indispensables pour être bien dans son nouvel environnement de travail.

De nombreux facteurs interviennent dans la perception qu'une personne a de son environnement de travail. C'est ainsi qu'elle pourra juger plus sévèrement son espace physique si son travail n'est pas reconnu.

Les entretiens avec Antoine, Marie et Olivier nous permettent d'appréhender une partie de la complexité du vécu dans un environnement de travail.

Nous n'avons pas toujours su aborder tous les points prévus dans notre guide d'entretien. Au sortir de nos deux derniers entretiens nous avons l'impression d'avoir pu parler de tous les sujets prévus... L'analyse nous a prouvé que ce n'était pas le cas.

De plus, notre guide comporte encore sûrement des lacunes même si nous l'avons bien enrichi en vue des rencontres avec Marie et Olivier.

Antoine a eu un traitement particulier, c'était notre premier entretien de recherche et, comme nous l'avons vu, nous avons rencontré de nombreuses difficultés. Néanmoins son entretien nous est tout aussi précieux que ceux de Marie et d'Olivier.

Outre le partage de son expérience, Antoine nous a permis d'enrichir notre partie théorique. En évoquant les habitudes de ses collègues, nous nous sommes interrogés sur le rôle des habitudes lors d'un passage d'un espace à un autre. Nous avons ainsi découvert qu'il existe un pan de la littérature scientifique consacré au sujet des habitudes, travaux de Giddens et Javeau par exemple.

Les échanges avec Antoine, Marie et Olivier ont enrichi notre réflexion tout comme les échanges entre nos pairs ont contribué à l'émergence de notre sujet.

Bibliographie

Abric, J.C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses Universitaires de France.

Aubourg, F. (2003). Winnicott et la créativité. *Le Coq-héron*, 2 (173), 21-30.

Augé, M. (2010). Retour sur les « non-lieux » : Les transformations du paysage urbain ». *Communications*, 2 (87), 171-178.

Ayari, A. (2012). Les relations socioprofessionnelles inter-acteurs à travers une analyse des lieux et de l'espace dans l'entreprise. *Variations*, 16. doi: 10.4000/variations.140

Bachelard, G. (1957). *La poétique de l'espace*. Paris : Presses universitaires de France.

Bandura, A. (2009). La théorie sociale cognitive : une perspective agentique. In P. Carré & F. Fenouillet, *Traité de psychologie de la motivation* (pp. 15-45). Malakoff : Dunod.

Choay, F. (2011). Claude Lévi-Strauss et l'aménagement des territoires. *Esprit*, 8, 38-48.

Dejours, C. (2014). La sublimation : entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de psychosomatique*, 46 (2), 21-37.

Dejours, C. (2016). Note de travail sur la notion de souffrance. *Travailler*, 35, 145-154.

Di Méo, G. (2008). *Le rapport identité/espace. Eléments conceptuels et épistémologiques*. Preprint. Halshs-00281929.

Donis, C. & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2 (26), 73-85.

Eiguer, A. (2001). Psychanalyse du déménagement. *L'autre*, 2 (3), 509-519.

Evette, T. & Fenker, M. (2011). Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux. In F. Hubault, *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse : Octares Editions.

Filloux, J.C. (1992). Etude critique : Michel Foucault et l'éducation. *Revue française de pédagogie*, 99, 115-120. doi: 10.3406/rfp.1992.2506

- Fischer, G.-N. (1978). L'espace comme nouvelle lecture du travail. *Sociologie du travail*, 4, 397-422.
- Fischer, G.-N. (1998). Espace de travail et appropriation. In M. De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail*, (475-496). Paris : De Boeck Supérieur.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- Hall, E.T. (1966). *La dimension cachée*. Paris : Editions du Seuil.
- Hall, E.T. (1959). *Le langage silencieux*. Paris : Editions du Seuil.
- Hélou, C. & Lantheaume, F. (2008). Les difficultés au travail des enseignants : Exception ou part constitutive du métier ? *Recherche et formation*, 57, 65-78. doi: 10.4000/rechercheformation.833
- Javeau, C. (2006). Routines quotidiennes et moments fatidiques. *Cahiers internationaux de sociologie*, 121 (2), 227-238.
- Leroux, N. (2008). Qu'est-ce qu'habiter ? Les enjeux de l'habiter pour la réinsertion. *VST-Vie sociale et traitements*, 97, 14-25.
- Maclouf, E. (2011). Espaces de travail et management. *ESKA Revue de gestion des ressources humaines*, 81, 5-18.
- Merleau-Ponty, M. (1976). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.
- Métraux, J.C. (2013). *La migration comme métaphore*. Paris : Editions La Dispute.
- Morval, J. (2007). *La psychologie environnementale*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. doi: 10.4000/books.pum.10099
- Ouvrier-Bonnaz, R. (2011). Yves Clot (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. *Activités*, 8(1).
- Pasquier, D. & Rioux, L. (2014). Satisfaction et confort au travail. L'apport de la démarche implicative. *Psychologie du travail et des organisations*, 20 (3), 275-293. doi: 10.1016/S1420-2530(16)30030-9
- Piolle, X. (1990). Mobilité, identités, territoires. *Revue de géographie de Lyon*, 65 (3), 149-154.

Renault, E. (2012). Dewey et la centralité du travail. *Travailler*, 28 (2), 125-148.

Rioux, L. (2005). Approche psychosociale de l'attachement aux lieux de travail. *Laboratoire orléanais de gestion*, 2.

Segaud, M. (2010). *Anthropologie de l'espace. Habiter, fonder, distribuer, transformer*. Malakoff : Armand Colin.

Schneider, B. (2015). Pour une clinique de la souffrance au travail. Entretien avec Christophe Dejours. *Bulletin de psychologie*, 538 (4), 285-291.

Starck, S. (2016). La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32 (3).

Teneau & Dufour (2013). L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Management & Avenir*, 62 (4), 72-90.

Tougas, F., Rinfret, N., Crosby, F.J., Beaton, A.M., Laplante, J. (2010). La face cachée de l'effet protecteur du désengagement psychologique au travail : le cas des policiers. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42 (4). doi: 10.1037/a0019437

Table des annexes

Annexe A : extraits du séminaire du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020 pp.1-15.

Annexe B : interview d'Antoine, attaché de direction et comptable dans une PME, le 14 juin 2020 pp.1-13.

Annexe C : interview de Marie, ingénieure dans l'enseignement supérieur, le 28 juillet 2020 pp. 1-16.

Annexe D : interview d'Olivier, directeur d'un centre de formation d'ingénieurs, le 31 juillet 2020 pp. 1-13.

Annexe A : extraits de la séance TER du master Ingénierie de la Formation de Formateurs du 25 janvier 2020

Je (P) présente mon intention de recherche et recueille les remarques des participants listés ci-après.

B : chargé de mission auprès du président d'un conseil départemental.

C : formatrice à l'IRFA (Institut régional de formation des ambulanciers) et formatrice des gestes et soins d'urgence.

J : cadre de santé et formateur en IFSI (Institut de formation en soins infirmiers).

J-C : enseignant-chercheur en sciences de l'éducation

J-M : enseignant-chercheur en sciences de l'éducation

N : cadre de santé et formateur en IFSI (Institut de formation en soins infirmiers).

O : conseillère pédagogique en allemand.

S : formatrice en français, langue étrangère et conseillère socio-professionnelle.

V : infirmière à l'éducation nationale.

1 P : je voulais évoquer la question / quand on change de bureau dans son espace de travail ou
2 son lieu de travail / est-ce que c'est anodin ? / et comment on vit le déplacement dans son
3 environnement de travail / ça pourrait se résumer / le changement d'espace de travail selon le
4 point de vue de la place de l'humain dans son institution / toute à l'heure j'ai entendu qu'il
5 fallait bien distinguer concepts et champs / des champs qui vont m'aider à construire / ça
6 serait plutôt interroger la notion de culture / l'espace avec des termes très différents /
7 architectural géographique espace personnel public social sensoriel symbolique temporel / j'ai
8 oublié de vous dire que je ne connaissais pas du tout le sujet au départ / c'est toi (B) qui a
9 donné l'idée d'interroger la notion d'espace de travail car j'étais partie sur le déménagement
10 auquel j'ai participé / au changement d'étage / mais là je veux me décentrer de mon lieu de
11 travail / il y a beaucoup de champs à interroger et les concepts qui pourraient intéresser le

12 lecteur / ça serait la notion d'agencement de bureau, d'aménagement de l'espace espace de
13 travail / le déplacement / le management aussi / l'idée de la place de l'humain / le
14 management violent le management éducatif / je souhaiterais interroger deux situations de
15 terrain / une expérience négative de déplacement / un cas disponible à Marseille / je pensais
16 faire un entretien de recherche / y aller ? / puis ce serait peut-être bien de confronter avec une
17 expérience positive / alors là je n'en connais pas du tout / au niveau des outils cela serait
18 combiner l'entretien de recherche / voir comment s'est conduit le déménagement / l'espace de
19 travail avant et après le déménagement par exemple / et cet entretien de recherche pourrait
20 être complété par un questionnaire en ligne et visuel / présenter des espaces de travail
21 différents / je n'ai pas de plan détaillé / j'ai commencé à lire / il y a pas mal de lectures à faire
22 même si le sujet n'est pas travaillé en tant que tel / enfin sur la notion de travail je veux dire /
23 je n'ai pas trouvé encore / puis cela m'a refait penser qu'il y a aussi les espaces de coworking
24 / le nomadisme du travail / j'ai lu deux ouvrages de Hall / la proxémie / j'ai commencé à lire
25 sur l'anthropologie de l'espace de M. Segaud, c'est de 2010 / c'est une sociologue //

26 N : le questionnement se situe au niveau de l'individu ou de l'architecture ? déplacement
27 d'une structure ou d'un individu ?

28 P : c'est plus au niveau de l'individu / voir les incidences du déménagement le changement
29 d'espace de travail //

30 N : il y a les notions de pouvoirs territoires identités / il y des enjeux des fois dans les
31 territoires / des fois on déplace des gens c'est pour les mettre dans des placards / jeux de
32 pouvoir /

33 P : dans l'idée de management violent /

34 N : c'est le jeu des institutions le bureau l'espace de travail dit quelque chose de la place de
35 l'individu dans la société // si tu as une fenêtre ou pas ça dit des choses /

36 J-M : qui peut être signe et symptôme //

37 P : c'est vrai ce que tu dis de la fenêtre il faudrait peut-être que je délimite géographiquement
38 le sujet parce que selon les cultures cela n'aura pas la même notion entre guillemets de
39 placard //

40 V : est-ce que tu es dans un déménagement à l'intérieur même d'une entreprise ou d'une
41 entreprise vers un autre lieu ?

- 42 P : l'idée de départ c'est dans la même structure/
- 43 V : déménagement à l'intérieur/
- 44 P : que les gens se retrouvent dans un espace ouvert ensemble ou alors ils avaient des bureaux
45 individuels ou qu'ils doivent partager ///
- 46 J : ça c'est par rapport à une profession /
- 47 P : non je n'ai pas pensé en termes de profession /
- 48 N : tu vas étudier des cas si j'ai compris / des cas où c'était positif et des cas où c'était négatif
49 /
- 50 P : un cas où cela a été négatif /
- 51 N : d'une personne qui s'est déplacée ?
- 52 P : de personnes qui se sont senties mal après ce changement / les personnes se regardaient en
53 chien de faïence qu'il n'y a plus de communication /
- 54 N : dans les choix des situations il faut qu'elles soient quand même circonscrites / il y a des
55 changements de lieu par le statut promotion et puis il y a des personnes qui restent sur un
56 même statut mais qui changent de lieu /
- 57 J-C : quand on change de lieu on peut changer de statut sans changer de statut /
- 58 J-M : d'où le symptôme //
- 59 J-C : la paye reste la même la fonction reste la même et pourtant symboliquement on a
60 l'impression d'avoir été déclassé /
- 61 J-M : la signification de la disqualification / ce directeur est toujours directeur il a toujours la
62 paye mais il est disqualifié aux yeux de l'entreprise / le symptôme il a dérangé /
- 63 J-C : il est au bout du couloir il est à la cave il est dans une pièce sans fenêtre /
- 64 J-M : ou alors aujourd'hui on le met en télétravail /
- 65 S : tout seul dans l'immeuble on le laisse bien à l'écart /
- 66 J-C : vous avez un cas ?

67 S : ben France-Télécoms /

68 C : c'est ce que j'allais dire /

69 B : moi j'ai des cas où on dit ce couloir-là il est là c'est juste la dernière porte avant la sortie /
70 ils vont le laisser pourrir là et quand il en aura marre / c'est très violent / l'entrée du conseil
71 départemental c'est là où est le cabinet et c'est donc aussi où est le président / le grand bureau
72 du président est là / et pour tous les gens qui sont ailleurs sauf là ça correspond au château / ils
73 peuvent être dans le même bâtiment dans les autres ailes / quand ils parlent de cette partie-là
74 ils parlent du château / ça veut quand même dire quelque chose quand des employés disent
75 oui bien nous on ne va pas au château oui de toute façon les décisions sont prises au château /
76 ça voulait dire probablement d'un pouvoir assez centralisateur /

77 J-M : ça signifie d'autant plus quand on dit château qu'étant en république française /

78 J-C : P il y a possibilités /

79 P : mais je cherchais des cas positifs /

80 B : j'ai des cas de rénovations de centres techniques départementaux qui changent la vie des
81 gens /

82 P : voilà, ça c'est bien /

83 B : je pensais à ça toute à l'heure quand tu (C) parlais de Marcel Brot / ce n'est pas un truc qui
84 était complètement amianté ?

85 C : oui m'enfin c'est en 2005 et les écoles se sont regroupées en 2006 mais c'était vide /

86 J-M : oui mais est-ce que ça avait été désamianté ?

87 C : oui c'était désamianté /

88 B : et quelle a été la réaction des gens quand on leur a dit bon maintenant c'est là l'école
89 d'infirmières /

90 C : il n'y a pas d'école d'inf. là /

91 B : c'est l'école d'ambulanciers /

92 C : je n'y étais pas déjà / mais ça était pour eux quelque chose de très positif puisqu'ils
93 quittaient des anciens locaux qui étaient rue Stanislas / ils ont quitté des vieux bâtiments de
94 l'hôpital pour se retrouver dans les locaux qu'ils ont eux-mêmes choisis /

95 J-C : oui mais le directeur X n'a pas voulu y aller et il en a déprimé / pourquoi ils sont allés à
96 Marcel Brot parce que c'est une tour qui coûte très très cher / c'est la région qui gère / mais
97 comme il ne fallait pas détruire le bâtiment / on a obligé les gens à y aller /

98 B : pourquoi on ne pouvait pas le détruire ?

99 C : parce qu'il y a un escalier hélicoïdal qui est une pièce maîtresse classée /

100 J-C : le bâtiment est intéressant d'un point de vue architectural je trouve / il marque une
101 époque /

102 C : pour y avoir été mangé chez M. Brot l'étage où est mon bureau était son bureau à lui tout
103 seul / 100 m² / c'est pourquoi son escalier c'était pour aller à son bureau /

104 B : c'est vachement intéressant symboliquement elle est quand même dans le bureau du
105 directeur /

106 J-M : sans le directeur /

107 J : du coup c'est une personnalité / sa pièce son étage / nous à l'IFSI / il y a ceux qui sont au
108 rez-de-chaussée et ceux qui sont au premier et ceux qui sont au deuxième / c'est vrai qu'en
109 fonction de / il y a des choses qui se créent / ceux qui sont au rez-de-chaussée sont près de la
110 direction / c'est pas parce qu'ils sont près de la direction qu'ils vont voir plus la direction que
111 ceux qui sont au deuxième / bon il y a des affinités /

112 J-M : mais là tu es dans la fonctionnalité et dans le descriptif / c'est comme le château elle
113 nous a pas dit que les gens qui disaient qu'ils sont au château n'y allaient pas / ce qui est
114 intéressant c'est dans le rapporté des paroles / ces décisions au château / c'est-à-dire qu'à un
115 moment donné il y a un glissement entre la réalité que l'on peut désigner et puis les inférences
116 qui sont produites / alors si tu es au château c'est pas pour nous / alors qu'au début c'est pas
117 interdit d'aller au rez-de-chaussée / c'est pour ça que pour l'espace il ne faut pas oublier que
118 c'est le même mot espace qui est pour le symbolique / espace mental / espace projectif /

119 J-C : l'espace n'est pas neutre /

120 J-M : en plus de tout ce que tu as dit toute à l'heure / il y a aussi cela c'est-à-dire ce que
121 construit le sujet pour donner corps à son environnement / donc c'est pour ça qu'en entendant
122 je suis allé dans ma pensée jusqu'à l'environnement / je me demande si la notion
123 d'environnement ne serait pas un peu un déboucheur par rapport à espace où on va mettre un
124 s puis on va décliner, décliner mais en fait c'est quoi ta question ? / pour aller jusqu'au bout
125 j'entends dans ce que tu dis que il y aurait l'hypothèse qu'un sujet n'est pas suspendu
126 n'importe où et que là où il est ça fait sens quand il y est / quand on l'y voit ou perçoit ou
127 qu'on l'agit / et donc on est bien dans tous les domaines des boucles de rétroaction de
128 Léontief / c'est-à-dire le sujet est fabriqué par ses relations avec le contexte l'environnement
129 et l'environnement il le transforme autant que l'environnement est transformé par lui // c'est-
130 à-dire que il y a bien quelque chose aussi du pouvoir d'action ou de l'empowerment mais en
131 tout cas il y a peut-être que si l'on met quelqu'un dans un espace dans lequel il va pouvoir
132 beaucoup être en interaction avec cet espace ou l'espace immédiatement plus vaste parce qu'il
133 y a ça aussi / c'est pour ça que les théories de l'environnement sont à mon sens mais à mon
134 sens plus fécondes que les éléments théoriques de l'espace parce que les environnements
135 peuvent être successifs ils sont pluriels de toute façon ils sont gigognes ou ils sont disjoints /
136 et puis ce que j'entends c'est le déplacement du sujet parce que, il y a eu un travail de
137 Lantheaume et Hérou sur la porosité des espaces de travail / vous en parliez à la maison et
138 tout / c'est une autre translation du travailleur // ce qui est intéressant ce n'est pas de ce dire
139 que c'est un asservissement mais c'est ce qu'il déclare / c'est un gros travail de sociologue qui
140 a été fait / ce qui abîme le travailleur c'est la porosité / qu'est-ce que je rends poreux quand je
141 vais par exemple de Brest à Marseille ou quand je passe du premier ou second qu'est-ce que
142 je laisse que j'importe qu'est-ce que je construis comme porosité c'est-à-dire qu'est-ce qui fait
143 que je suis encore là quoi / parce qu'on est aussi dans la phénoménologie / ta maison en ce
144 moment effectivement on sait qu'elle existe mais elle n'existe pas pour toi parce que tu n'y es
145 pas // l'espace agit l'espace existe en ce moment qu'est-ce qui agit pour nous c'est nous on est
146 présent à c'est la phénoménologie c'est un champ conceptuel / bien sûr que l'on peut
147 imaginer ce qui se passe chez nous voilà mais la réalité sera réelle pour soi quand on y sera ou
148 quand on y est / et donc l'espace c'est cette question de l'environnement / l'environnement
149 peut être conçu hors de la XXX du sujet parce que l'espace si vous suivez Merleau-Ponty
150 Husserl ou les autres ou le tableau la Joconde on peut en parler ici mais tous ceux qui y sont
151 allés devant le tableau vous diront que c'est pas pareil que de voir une reproduction / ça va si
152 je le dis comme ça // un spectacle de danse à la télé c'est quand même pas pareil que vous
153 allez au New-York City Ballet ///

154 C : c'est comment le nom de l'auteur dont vous parlez ?

155 J-M : Léontief qui explique comment le sujet fabrique l'environnement qui lui-même fabrique
156 le sujet /

157 P : Hall en parle un petit peu /

158 C : en évoquant ton travail je pensais à un intérêt très positif c'est les jardins thérapeutiques
159 dans tout ce qui touche aux personnes âgées ça a changé la dimension de la maison enfin
160 l'environnement et les maisons de retraite de dans le temps / je pense à ça avec l'hôpital chez
161 nous à l'hôpital avec la structure qui s'est ouverte sur rue Stanislas / c'est vrai que maintenant
162 quand on rentre dans ces structures toi qui connaît un peu certaines maisons les EHPAD
163 [Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes] ça donne une autre
164 dimension pour les personnes âgées de vivre dans cet environnement-là / à la différence du
165 mouvoir que l'on a connu une vingtaine d'années mais qui existe encore //

166 P : tu appelles les jardins ?

167 C : les jardins thérapeutiques /

168 N : tu peux aller jusqu'à l'architecture / l'architecture des structures sont repensées par
169 rapport à certains objectifs soit de communication soit de la gestion de démence soit de voilà
170 // l'architecture a là aussi une influence sur la fonction / il doit y avoir un lien entre la fonction
171 et l'agencement de l'espace /

172 C : on voit le bien-être de la personne /

173 J-M : pour le dire autrement le jardin thérapeutique pourrait être un mouvoir autant qu'autre
174 chose s'il n'est pas conçu s'il n'est pas pensé s'il n'est pas offert pour que les sujets
175 interagissent / c'est-à-dire ça peut-être thérapeutique si les vieux ont le droit de couper les
176 fleurs de les sentir de marcher pieds nus dans la pelouse et s'ils n'ont aucun droit c'est pas
177 pire et ce n'est pas meilleur que la chambre jaune pisseux avec un lit, un truc / en terme
178 d'environnement et de subjectivité // il faut dire les choses c'est-à-dire que ce n'est pas la
179 chose qui donne parce que sans ça les gens vont faire des parcs tout autour partout dans les
180 EHPAD on peut faire l'hypothèse que les gens n'iront pas forcément mieux / on a fait ça avec
181 les open-space /

182 B : est-ce que l'on ne peut pas interroger aussi l'assignation à résidence ?

183 J-M : mais bien sûr on peut aller jusque-là / mais est-ce que cela rentre dans cette XXX mais
184 au moins comme une catégorie de possibilité /

185 N : tu parles des condamnations ?

186 B : non pas du tout dès lors que l'on ne choisit pas le lieu où on est c'est vrai pour les
187 personnes âgées c'est vrai pour les gens qui travaillent c'est vrai pour les enfants à l'école / on
188 est assigné à résidence par quelqu'un d'autre / par un pouvoir extérieur à nous / on n'a pas
189 choisi d'être là / et ce sont les conséquences de l'assignation /

190 J-C : et sa place quand on rentre dans un bureau collectif sa place est rarement discutée /

191 B : elle évoquait le déménagement / quand il y a un déménagement dans une grande structure
192 votre avis est rarement sollicité et on vous assigne à résidence quelque part ensuite // il y a la
193 symbolique du changement et de l'étage où l'on vous met ou du sous-sol de la cave ou avec
194 ou sans lumière ou du grenier /

195 J-M : ce n'est pas que le bracelet / l'assignation le terme est vachement intéressant dès que
196 l'on parle d'environnement et de l'espace parce qu'il y a quelque chose de la contre-
197 assignation il y a appropriation mais pas contre mais en complément de /

198 B : et dans le télétravail il y a aussi une assignation à résidence /

199 V : et parfois dans l'assignation à résidence il y a à résidence mais dans la résidence il n'y a
200 pas d'espace / c'est-à-dire que nous par exemple on nous demande d'aller de plus en plus
201 dans l'élémentaire et dans les maternelles où nous n'y avons aucun espace de travail dédié
202 c'est-à-dire que l'on est aussi bien dans la bibliothèque que dans la salle de classe que le petit
203 racoin qui est là sur les chaises des trois ans avec le petit bureau sur lequel on écrit parce
204 qu'on n'a pas d'espace ou on calcule comment on va avoir cinq mètres ou trois mètres pour
205 faire des dépistages de la vue on ne sait pas mais on n'a aucun espace dédié / on s'adapte /

206 S : ah ben oui, ça me parle ce que tu dis là /

207 C : pareil un autre exemple à l'hôpital il y a eu des restructurations de bâtiments de locaux
208 etc. et il y a deux bâtiments qui ont été créés ce que l'on connaît maintenant comme Louis
209 Mathieu ou Philippe Canton mais plus précisément quand l'hôpital Saint-Julien a fermé avec
210 le service de neurochirurgie pour aller dans le bâtiment que l'on appelle le bâtiment neurosciences
211 qui est au centre de Nancy / toutes les équipes avaient été sollicitées bénévolement pour

212 participer à comment on allait construire ce bâtiment quel était l'intérêt des locaux des
213 chambres la dimension les couloirs les pièces les locaux etc. / tout le monde y a travaillé et
214 quand ils sont arrivés ils ont vu que certains choix qui avaient été actés n'étaient pas présents /
215 d'où ce que l'on a pu vivre aussi enfin vous vous ne le connaissez pas les premières personnes
216 qui ont parlé qui ont manifesté en quelque sorte leur déception et voire même leur colère
217 c'était la longueur des couloirs / parce que pour les professionnels qui font les couloirs de
218 Louis Mathieu et Philippe Canton / ça fait je crois sept kilomètres pour arriver d'un couloir à
219 un autre / pour ceux qui déplacent des patients etc. dans une journée /

220 B : sachant que tu es dans un service de cardiologie / en même temps tu travailles un peu ton
221 endurance / ça aussi ça veut dire quelque chose / je ne sais pas si le plus gros financeur est un
222 vendeur de baskets /

223 J-C : c'est enregistré là parce que ça c'est du matériau / donc il est possible de réutiliser ceci
224 comme un matériau ///

225 C : par exemple dans l'ancien service où je travaillais on avait des prises de terre pour
226 brancher les télé / vous savez où elles étaient ? / en l'air donc il fallait monter sur une chaise
227 pour aller brancher la télé //

228 J-M : oui mais là on est dans le factuel maintenant il faut l'amener l'élever faut donner le petit
229 coup de pouce pour qu'elle donne de l'ampleur à sa perception et à son travail peut être
230 ensuite / moi j'entends bien avec assignation j'ai redis deux fois appropriation je le dis une
231 troisième fois / c'est pas l'objet de votre mémoire mais en partant de l'espace reposer la
232 question sous la forme de qu'est-ce qui se joue en terme d'appropriation qu'est-ce qu'un
233 acteur dans un système X, Y, alpha l'hôpital la maison de retraite le conseil départemental le
234 ci le ça / en disqualification c'est un corpus en valorisation ce sera un autre corpus / pour ce
235 dire qu'il y a d'abord changement transplantation de pot et que s'il y a assignation c'est-à-dire
236 première valeur assignation ou pas choix non choix implication non implication dans le
237 changement / et puis deuxièmement appropriation avec tout ce que j'ai dit tu croises / quand
238 je suis dans mon bureau qu'est-ce qu'il me faut pour que je puisse interagir j'ai envie de dire
239 corps et biens / travailleur et humain comme ça était dit plusieurs fois que je sois bien dans
240 mon bureau qu'est-ce que vous y mettez-vous dans votre bureau ? si je vais dans le bureau de
241 la dame qu'est-ce que je vais voir que je ne verrai pas dans un autre bureau ? / quand t'es sous
242 le placard à balais c'est peut-être pas tellement le placard à balais parce que l'on a vécu la
243 même chose avec les maîtres XXX dans les années 90 c'est pareil ils intervenaient dans

244 l'école pour tous les gamins ils n'avaient pas besoin d'une salle de classe et quand je dis
245 placard à balais ce n'est pas une image / on voit bien que là / le non espace c'est un défaut
246 absolu d'appropriation / elle sera toujours la Passante du Sans-Soucis /

247 V : j'ai toujours dit que mon bureau est dans le coffre de ma voiture /

248 S : ah moi aussi je disais ça / je triballe mon bureau dans ma voiture /

249 J-M : je finis sur l'appropriation pourquoi parce que si l'on revient à l'idée de la boucle de
250 Léontief entre autres mais aussi de l'école de Chicago en socio sur les cages d'escaliers // je
251 prends à l'envers l'appropriation / il était une fois des éducateurs dans les milieux new-
252 yorkais qui pour arrêter la casse des cages d'escaliers dans les blocs et les cités / premier
253 élément on remplace le carreau dès qu'il est cassé on ne laisse pas les choses dépérir / premier
254 apprentissage de l'école de Chicago / deuxième apprentissage ils vont s'approprier / tout ce
255 que tu as dit / c'est pour ça qu'il faut faire un saut / et l'appropriation ça était voilà on fait un
256 projet comment on le fait et c'est les gosses qui peignaient les cages d'escaliers / c'est les
257 gosses qui choisissaient sauf que / bémol / les petits qui avaient 5 ans quand ceux qui ont
258 peint avaient 12 ans, quand ils ont 12 ans c'est pas leur cage d'escaliers et donc il faut
259 repenser le travail d'appropriation / l'erreur de l'école de Chicago enfin ils l'ont pensé après /
260 dans un premier temps les éducateurs les travailleurs sociaux de New-York avaient eu une
261 idée de génie sauf que cette idée de génie elle s'est arrêtée à la deuxième génération parce
262 qu'ils n'avaient pas pensé avant l'appropriation / c'est pour ça que je me permets de donner
263 l'exemple de l'école de Chicago parce que ça montre bien que c'est la notion et le concept qui
264 va faire avancer le problème c'est pas le faire on fait en pensant à quoi / d'où j'ai fini
265 assignation à la place du sujet dans le moment de transition de ou plus tard l'appropriation
266 c'est-à-dire symboliquement significativement quelles marques de moi je dois poser dans
267 l'espace ///

268 N : il y a aussi la dimension de la fonction /

269 J-M : oui mais c'est la marque de moi / si tu prends un grand bureau / ici à l'ESPE [École
270 supérieure du professorat et de l'éducation] on avait tous des bureaux de même nature / tu vas
271 dans certains bureaux il y a le ministre ici tu vas dans un autre bureau c'est le bordel il y a les
272 trucs des étudiants les machins c'est une table tout s'est mis XXX oui j'ai choisi ils sont
273 ouverts ou pas ouverts / c'est l'usage que l'on en fait c'est l'usage / faites l'expérience mettez
274 des gens dans un espace comme celui-ci et puis regardez ce que c'est devenu six mois après /

275 vous verrez que après si vous les interviewez bon alors toi tu es arrivé dans ce bureau avant
276 on m'a dit c'est le bureau A 104, j'ai pris le bureau A 104, j'ai pas eu à choisir et ben moi
277 j'avais mal au genou j'ai dit que je préférais être quand même au rez-de-jardin donc dans le
278 rez-de-jardin comme je fume je pourrai aller dehors on ne leur demande pas quoi donc elle va
279 se farcir les quatre étages deux fois par jour à prendre 20 minutes de pause là où si elle était là
280 elle en prendrait que 5 minutes et on revient 6 mois après on regarde mais qu'est-ce que tu en
281 as fait / et c'est aussi une métaphore c'est comme la chèvre de monsieur Seguin quoi c'est la
282 perception proche ou à distance de l'usage de l'espace que l'on en fait // donc on voit bien que
283 le sujet dans sa perception dans son appropriation de l'espace le transforme même si
284 métriquement et topographiquement il ne le touche pas /

285 J : sauf si l'on abat une cloison /

286 J-M : oui mais même si tu abats une cloison tu peux penser que sauf si l'on t'y assigne c'est
287 un choix parce que t'as besoin de ça parce que tu préfères être avec ton collègue d'à côté /
288 donc voilà et si la cloison est abattue avant que t'arrives et qu'ici il y a douze collègues et que
289 tu es le treizième la place ça revient sur des questions d'hospitalité de place faite à l'autre //
290 mais c'est pas ce que j'entendais je n'ai pas voulu développer / je trouve que là voilà c'est ici
291 maintenant que cela s'est joué / il y a deux heures je n'aurais pas dit ça quoi /

292 J : quelle place on fait à l'autre ?

293 J-M : ça c'est l'hospitalité mais il n'y a pas forcément quelqu'un qui peut par le travail de
294 l'espace y répondre / ça peut être de façon tout à fait désinvolte que l'on dit ben il reste un
295 bureau là-bas au bout ou ben l'infirmière va venir on n'a qu'à la mettre là il n'y a pas trop ça
296 peut être un bon sentiment il n'y aura pas de courant d'air il n'y aura pas les femmes de
297 ménage qui passeront faire un truc pour les petits quand ils font pipi ils ne passent pas par-là
298 bon on va lui dire d'aller là-bas / en revanche l'infirmière vient avec son mètre de couturière
299 pour mettre les 5 mètres pour les Z, U, N, V et ainsi de suite /

300 C : je ne sais pas si tu pourrais retrouver ces renseignements-là mais il y a une clinique à
301 Nancy qui n'existe plus puisque maintenant c'est devenu des appartements / elle s'appelait la
302 clinique Saint-Jean / elle est dans la rue général Leclerc et quand elle a été reconstruite et
303 réaménagée cela a été fait par un architecte qui avait été hospitalisé dans cette clinique et qui
304 avait été tellement perturbé par l'organisation du travail des personnels qu'il avait lui-même
305 refait les plans en tenant compte des avis des professionnels qui y travaillaient / la clinique

306 Saint-Jean / peut-être tu peux retrouver ça avec la maison, le truc de l'architecture là-haut /
307 est-ce qu'il y aurait quelque chose là-dessus ? je sais qu'elle plaisait beaucoup /

308 B : la cité radieuse de Le Corbusier / elle est nommée cité radieuse après /

309 N : elle n'est pas si radieuse que ça /

310 J-C : à l'époque elle se voulait radieuse /

311 B : mais non mais bien sûr les espaces sont vécus différemment par les gens qui les
312 construisent et par ceux qui y vivent /

313 J-M : et ceux qui se les approprient /

314 O : c'est extraordinaire car il a conçu des espaces collectifs / c'était quelqu'un qui ne pouvait
315 pas vivre avec un voisinage / il vivait incroyable / je me suis toujours dit mais quand même
316 comment on peut passer sa vie à construire à concevoir des espaces pour que les gens vivent
317 ensemble comment vivre ensemble autrement alors que soi-même il faut que l'on soit dans un
318 endroit isolé sans aucun bruit / enfin sa vie était très particulière /

319 B : ça peut être était la lutte de sa vie ça peut être était son choix /

320 O : mais certainement c'est très bien je me suis dit qu'il avait du bon sens il y a aucun souci
321 mais enfin bon /

322 J-C : donc P voici un sujet qui fait débat / et ce n'est pas un petit sujet / il va falloir peut être
323 monter en puissance /

324 J-M : focaliser /

325 J-C : monter en puissance / là quand on demande aux gens d'en parler ou plutôt quand on
326 aborde ce sujet alors tout le monde a quelque chose à dire / c'est bien le symptôme de quelque
327 chose / et c'est du côté de ce symptôme / et c'est guère pensé par les cadres les institutions
328 etc. / donc on est bien sur de l'IFF [ingénierie de la formation de formateur] on va dire / mais
329 ce n'est pas qu'un petit problème d'espace / c'est un vrai sujet / XXX / faut-il qu'elle aille
330 comparer ? /

331 B : je ne suis pas du tout convaincu que cela ne soit pas pensé / en revanche les pensées ne
332 sont pas suivies ce n'est pas pareil /

333 J-C : ou alors ces pensées XXX avec des idées de pouvoir de manipulation de créer de la
334 différence d'assignation et compagnie /

335 B : je pense que c'est un vrai outil de pouvoir /

336 J-C : c'est ça / mais qui génère après énormément de frustrations de difficultés etc. /

337 P : donc il faudrait que je choisisse enfin que j'arrive à recentrer sur /

338 J-C : à voir il s'agit de montrer quoi de démontrer quoi ou de comprendre quoi / déjà que ce
339 n'est pas banal mais ça il va falloir monter en puissance pour se rendre compte que ce n'est
340 pas un petit sujet / c'est un vrai vrai sujet /

341 J-M : et Foucault en parlait dans un article dans la RFP [revue française de pédagogie] il y a
342 Jean-Claude Filloux qui a écrit Foucault et l'éducation / je dis ça simplement parce que
343 Foucault ça peut être un peu la patate chaude au départ pas pour toi mais ça demande il faut
344 s'engager à le lire / encore et je redis la même chose que la première journée il n'y a pas de
345 montagne imprenable et infranchissable / donc on en tire quelque chose mais l'article de Jean-
346 Claude Filloux sur Foucault et l'éducation / ce qui est intéressant c'est qu'il remet quelques
347 grandes trouvailles de Foucault et il les pose face à l'éducation / et j'ai repris pour ne pas trop
348 digresser il dit entre autres que l'une des prises de pouvoir sur l'autre c'est de prendre le
349 pouvoir sur les partitions / la répartition et partition / c'est-à-dire séparés le temps et l'espace /
350 qui partage le temps et l'espace de l'autre a le pouvoir sur lui / il appelle ça la
351 gouvernementalité / donc il y a là c'est pour ça que c'est une vraie vieille ancienne mais c'est
352 pas parce qu'elle est ancienne c'est comme Hall c'est pas parce qu'elle est ancienne qu'elle
353 n'est pas efficace et intéressante / du pouvoir / Foucault c'est quand même quelqu'un qui a
354 questionné le pouvoir / par exemple l'art de la partition on voit bien le panopticon les cellules
355 dans les prisons / comment on assigne les gens cette fois-ci non seulement à résidence mais en
356 privation de liberté et en culture du suspect / mais pas seulement il dit que l'école aussi
357 mériterait et l'article de Filloux est pour ça très intéressant l'école mériterait d'être interrogée
358 là-dessus / penser l'emploi du temps avec les enfants c'est aujourd'hui devenu subversif // est-
359 ce que l'on accorde la possibilité d'être dans la répartition de l'usage de leur temps // associer
360 des enfants d'école maternelle de Séez en Savoie qui est une des premières écoles solaires de
361 France en 71-72 associer les parents d'élèves à la construction de l'école ça était un casus
362 belli entre la mairie les politiques les verts à l'époque voilà donc ceci pour expliquer que l'on

363 peut aller jusqu'à Foucault et revenir mais ce n'est pas le problème enfin c'est une pensée
364 féconde quoi voilà /

365 J-C : et déjà faire prendre faire prendre conscience aux autres de tous les enjeux qui viennent
366 d'être abordés / si déjà dans le mémoire il y a cette XXX là / en une demi-heure il y a un
367 matériau qui est déjà d'une richesse extraordinaire / déjà montrer que c'est pas anodin et qui
368 se joue des luttes de pouvoir mais de pouvoir et contre-pouvoir et compagnie / parce que dans
369 la question du château il serait intéressant de savoir qui a décidé un moment donné que c'était
370 là le château / c'est peut-être pas forcément les châtelains eux-mêmes /

371 B : alors là je n'en ai aucune idée / ça date de l'installation du conseil départemental dans
372 l'hôpital militaire /

373 J-C : mais l'assignation se fait des deux côtés / elle peut se faire à la fois par ceux qui décident
374 d'un point de vue hiérarchique d'assigner les autres / mais ceux qui sont assignés aussi
375 peuvent / c'est toujours pouvoir et contre-pouvoir /

376 J-M : et lignage / parce que l'on peut penser c'est que le quatrième ou le troisième président
377 du conseil départemental il y a quelque chose qui s'est hérité ils ne l'ont peut-être pas voulu
378 comme ça il y a quelque chose qui perdure dans la culture l'histoire les rapports au pouvoir
379 dans ce château /

380 B : et on ne change pas /

381 J-C : il est possible de montrer la complexité de cette chose qui apparaît banale et après ça
382 génère de la souffrance de la souffrance de la souffrance / à Marseille c'est ma fille elle est
383 susceptible de / qui a plein de problèmes justement en tant que responsable d'un service par
384 rapport à des assignations qui se sont faites etc. de gérer des personnes qui sont en souffrance
385 mais terrible mais terrible rien que pour des questions d'espace /

386 S et B : mais rien que /

387 J-C : oui, non non pour dire que /

388 J-M : ou d'abord pour des raisons /

389 J-C : l'idée est qu'au-delà de on a tous son anecdote à dire avec des problèmes que cela peut
390 soulever / il y a pour certaines personnes l'impossibilité de pouvoir travailler /

391 S : ah oui oui /

392 J-M : et c'est si on suit Dejours Christophe sur la souffrance au travail qui parle aussi d'une
393 forme de déréalisation / c'est-à-dire que le « je » au travail n'existe pas // c'est comme la
394 Joconde n'existe pas ici / donc si je n'ai jamais de possibilité d'appropriation et ce n'est pas
395 uniquement mais de quoi il se plaint il fait le placard ou Orange récemment /

396 J-C : ça va jusqu'au suicide à Orange /

397 J-M : ça peut aller jusque-là /

398 J-C : parce que c'est de la déréalisation / c'est d'abord la disqualification oh ben vous pouvez
399 bien faire ça en plus vous êtes doc et en plus vous allez former vos collègues et en plus vous
400 allez être chargé d'une mission d'inspection parce que je n'ai pas le temps de tout faire c'est
401 en plus le en plus il dit la partition vous voyez / va montrer que chaque tâche en soi n'est pas
402 si tu peux le faire donc cela disqualifie la tâche / là où d'autres ont pu avoir tout leur temps
403 pour faire la tâche un / je reviens à l'espace ce qui paraît intéressant c'est effectivement de
404 reposer cette question-là de jusqu'où je peux me projeter dans un espace et donc si je ne peux
405 pas me projeter et si je ne peux y être physiquement c'est jamais le même si je peux pas y
406 poser interagir dans l'espace / c'est un de la disqualification qui est là qui est transit / c'est
407 comme les espaces de transit pour les migrants / t'as pas d'identité quand tu es en transit tu es
408 en transit / deux après c'est la déréalisation ça peut entraîner la souffrance parce que j'ai
409 l'environnement ne me renvoie rien donc je suis c'est creux /

410 V : je me suis déjà vu refuser de travailler dans une école simplement parce que la
411 confidentialité que moi je veux entre l'élève et moi n'est pas possible ça veut dire aussi se
412 dire que ce matin-là j'avais prévu ça ben non je ne le fais pas et je m'en vais /

413 J-M : on se soustrait donc l'espace n'existe pas / on crée le déficit /

414 J-C : bon voilà tout l'enjeu du travail et maintenant il faut le vendre / déjà faire état de toute la
415 complexité et se rendre compte qu'il ne faut pas grande chose et puis quand on parle d'espace
416 de quoi parle-t-on d'environnement peut-être que la notion d'environnement /

417 J-M : plus porteur mais c'est toi qui choisiras /

418 J-C : c'est ça mais au moins faire l'état de / et dans n'importe quel milieu professionnel on
419 prend n'importe qui et chacun a quelque chose à dire sur cette question ça libère la parole en
420 plus

Annexe B : interview d'Antoine, attaché de direction et comptable dans une PME, le 14 juin 2020

L'interview a eu lieu chez Antoine en face à face. Le contrat de communication a été précisé à l'oral en début d'entretien et nous avons expliqué l'objet de notre recherche.

P : interviewer

A : interviewé

- 1 P : Antoine, merci de prendre de votre temps / avant de commencer l'entretien en tant que tel /
- 2 c'est pour resituer un peu les choses / quelles sont vos fonctions au sein de l'établissement où
- 3 vous exercez / en quelques mots /
- 4 A : alors je travaille dans une petite entreprise PME d'une dizaine de salariés et je suis attaché
- 5 de direction et comptable /
- 6 P : d'accord merci / est-ce que vous pouvez rapidement encore décrire votre espace de travail
- 7 / le bureau dans lequel vous travaillez / vous êtes seul ou pas ?
- 8 A : alors le bureau est composé de plusieurs open-spaces /
- 9 P : quand vous dites le bureau c'est l'ensemble de l'entreprise ?
- 10 A : oui /
- 11 P : d'accord /
- 12 A : c'est un bureau d'études techniques /
- 13 P : oui /
- 14 A : dans le domaine de l'environnement / les salariés sont dans des bureaux deux à deux sauf
- 15 moi qui suis dans l'administratif et qui suit tout seul /
- 16 P : d'accord très bien / et est-ce que vous avez été amené ces dernières années à changer
- 17 d'espace de travail d'environnement de travail /
- 18 A : non /
- 19 P : non / je croyais que vous aviez changé d'endroit de lieu il y a quelques années / est ce que
- 20 vous vous en souviendriez ?

21 A : c'est vieux ça remonte à plus de quatorze ans /

22 P : ah oui tant que ça / on va essayer c'est pas grave / donc vous avez changé
23 d'environnement de travail il y a une quinzaine d'années / il y a de nombreuses années mais
24 ça sera toujours intéressant ce que vous allez me raconter pour mon travail / donc je vais vous
25 poser des questions mais des questions assez ouvertes ça sera plus de l'ordre d'une discussion
26 / alors selon vous comment votre environnement de travail c'est-à-dire dans l'espace dans
27 lequel vous évoluez et pas forcément uniquement le bureau où vous êtes tout seul / contribue
28 à votre bien-être / est-ce qu'il y a des éléments qui /

29 A : /// euh un certain confort de travail /

30 P : qu'est-ce que vous voulez dire par confort de travail ?

31 A : ben un bureau suffisamment large et grand pour mettre tous les documents / des outils
32 informatiques relativement récents ///

33 P : est-ce que /

34 A : des sièges ergonomiques /

35 P : d'accord est-ce que ça concerne tout l'espace où vous pouvez évoluer ou vous trouvez /
36 est-ce que vous ne trouvez pas autre chose qui contribuerait à votre bien-être ?

37 A : la proximité avec la maison // accessible en voiture rapidement /// qu'est-ce qu'il y a
38 d'autre / l'environnement du technopôle avec pas mal d'entreprises à la pointe de la
39 technologie ///

40 P : et j'ai une question très vaste /

41 A : l'agglomération de Nancy /

42 P : selon vous qu'est-ce que c'est le bien-être au travail ? //

43 A : c'est avoir un travail qui intéresse la personne dans lequel la personne s'épanouit //

44 P : en quoi consiste l'épanouissement ? ///

45 A : c'est que son travail est utile aux autres ///

46 P : et vous éprouvez cette impression là pour /

47 A : il y a des fois oui /

48 P : qu'est-ce qui selon vous peut influencer dans votre environnement qui fait que des fois c'était
49 moins que d'autres ? ///

50 A : la situation entre les collaborateurs la direction ou les clients / différents facteurs de travail
51 /

52 P : d'accord merci / quand vous avez changé d'environnement de travail même si j'ai bien
53 compris que c'était il y a longtemps et que vous êtes arrivé dans votre nouvel environnement
54 actuel qu'est-ce que vous avez ressenti ? //

55 A : on est passé d'un espace confiné à un espace plus grand donc / c'était plus confortable de
56 travailler dans le nouvel environnement // plus adapté au travail en équipe ///

57 P : quand vous dites l'espace était confiné qu'est-ce que vous voulez dire par là ? /

58 A : euh /

59 P : vous qu'est-ce qui vous semble ? /

60 A : les bureaux étaient composés les anciens bureaux étaient dans des locaux qui n'étaient pas
61 créés pour ça / des locaux d'appartement qui ont été transformés en bureau /

62 P : et qu'est-ce qui vous donnait l'impression vous d'être confiné ? //

63 A : l'espace était réduit ///

64 P : est-ce que vous étiez dans un bureau seul aussi ou ? /

65 A : euh non nous étions deux /

66 P : d'accord est-ce que ça n'a pas contribué enfin comment dire euh donc pour vous le
67 confinement c'est le fait de / le non-confinement plutôt serait le fait de disposer d'un espace
68 plus grand pour /

69 A : oui c'est ça /

70 P : voilà donc euh /// c'est la dimension quoi en fait //

71 A : oui l'espace physique des bureaux est plus large donc ça donne plus d'espace aux gens
72 pour se // travailler ensemble c'est plus facile / pour les collègues qui s'occupent du technique

73 ils ont souvent du travail à faire sur des grands plans / donc il n'y avait pas de place pour
74 mettre les plans entre eux / dans les anciens bureaux et maintenant s'est plus facile ils ont des
75 tables exprès pour pouvoir poser leurs plans entre eux /

76 P : d'accord / merci / euh // est-ce que vous pourriez décrire rapidement votre poste de travail
77 actuel / ce que j'appelle poste de travail c'est ce que vous dites le bureau physique enfin tout
78 ce que vous voulez en fait / qu'est-ce que vous décririez pour définir votre poste de travail ? /

79 A : essentiellement un ordinateur avec deux écrans // physiquement // le téléphone à portée de
80 mains / des cahiers des stylos // poste physique // et les différents documents à portée de main
81 sur une étagère pas très loin du bureau /

82 P : tout ça c'est dans un espace vous voulez dire un peu restreint c'est ça ? /

83 A : oui / un espace autour du bureau /

84 P : voilà et / qu'est-ce que vous trouvez bien d'autres dans cet environnement /// il n'y a pas
85 des choses que vous souhaiteriez changer par exemple ? /

86 A : changer non mais avoir un peu plus de temps pour les ranger oui // je n'ai pas assez de
87 temps ça fait des dossiers qui s'empilent sur plusieurs années // même s'ils sont finis ça serait
88 bien de pouvoir les ranger correctement les archiver //

89 P : donc ce n'est pas l'espace cette fois qui gêne mais le manque / qui n'est pas le
90 confinement mais c'est le temps ? /

91 A : c'est le temps qui est en moins /

92 P : vous n'avez pas assez de temps pour faire cette tâche-là ? /

93 A : oui /

94 P : d'accord // donc vous avez décrit votre poste de travail et comment vous le qualifieriez-
95 vous ? ///

96 A : ben c'est un poste sédentaire /// où il faut être /// souvent à la disposition des
97 collaborateurs / de la direction /// les clients // c'est un poste un peu pivot // et un peu
98 entonnoir aussi puisqu'on recueille les informations de différentes / sources /

99 P : quand vous dites on / vous parlez que de vous ou d'autres personnes ? /

100 A : moi tout seul /

101 P : d'accord / d'accord // et comment entrez-vous en relation avec toutes ces personnes ? //

102 A : différents médias / mail téléphone / contact physique face à face //

103 P : et oui le contact physique comment ça se passe j'allais dire ? //

104 A : c'est du face à face en général /// pour répondre aux sollicitations //

105 P : d'accord // de manière générale on va dire / est-ce que vous vous y sentez bien dans ce
106 bureau / dans cette pièce ? //

107 A : oui (faible)

108 P : et vous voyez des éléments qui contribuent à vous y sentir bien ? //

109 A : ben ce que l'on a dit en amont / oui un espace large / suffisamment aéré // des grandes
110 baies vitrées qui / des grandes fenêtres qui donnent sur l'extérieur avec / vue sur la nature du
111 technopôle /// ben

112 P : donc là vous abordez j'allais dire l'aspect visuel / l'aspect auditif j'allais dire / est-ce qu'il
113 y aurait des choses à dire ou ? /

114 A : euh / oui c'est peut-être le petit bémol sur la partie open-space puisqu'on entend beaucoup
115 les conversations des gens sans / y être mêlé / plus ou moins quoi /

116 P : depuis votre bureau seul ? /

117 A : oui /

118 P : vous laissez la porte ouverte alors ? /

119 A : c'est un open-space mon bureau / je suis tout seul mais c'est un open-space /

120 P : ah je n'avais pas compris j'ai cru que vous étiez dans un bureau tout seul d'accord / donc
121 le bureau physique sur lequel il y a l'ordinateur est posé dans un grand espace où il y a
122 plusieurs personnes qui travaillent en même temps /

123 A : alors pas directement mais il n'y a pas de cloison entre leurs bureaux et le mien / sachant
124 que leurs bureaux sont est à l'étage et le mien au rez-de-chaussée /

125 P : donc vous êtes seul au rez-de-chaussée //

126 A : dans mon espace oui /

127 P : d'accord c'est-à-dire que je / j'ai un petit peu de mal à comprendre / qu'est-ce que vous
128 appelez espace alors du coup ? /

129 A : mon bureau est quasiment dans l'entrée du / bâtiment /

130 P : oui /

131 A : c'est un bureau qui a été conçu pour un bureau d'accueil / donc voilà / mon bureau
132 communique avec la porte extérieure et communique avec les autres pièces du bâtiment /

133 P : d'accord /

134 A : il n'y a pas de cloison et de porte devant mon bureau /

135 P : d'accord /// et donc en dehors de votre espace il y a une partie qui est occupée par les
136 collègues ? /

137 A : juste à l'étage il y a / c'est un grand plateau dans lequel les collègues se réunissent et font
138 leur /

139 P : dans le bémol c'était le fait d'entendre ce qui se passe un petit peu à l'étage / d'accord /
140 très bien /

141 A : ou de les entendre au téléphone /

142 P : comment ? /

143 A : les conversations au téléphone /

144 P : les conversations au téléphone / d'accord / et si vous aviez une baguette magique comment
145 verriez-vous votre environnement de travail ? ///

146 A : euh / peut-être avec justement une séparation plus // efficace // tout en gardant l'aspect
147 visuel de / de / baies vitrées peut-être // avec des portes vitrées permettant de voir l'extérieur
148 mais en même temps coupant la partie acoustique /// un travail // peut-être plus en relation
149 avec les clients / faire un /// comment on dit ça /// faire un travail plus /// pouvoir aboutir /

150 pouvoir mener le travail jusqu'au bout / alors que là je suis dérangé par les sollicitations des
151 uns et des autres / le travail a parfois du mal à avancer //

152 P : vous et ces sollicitations vous les attribuez à quoi ? //

153 A : ben aux besoins que les gens ont à se tourner vers moi //

154 P : mais est-ce que c'est lié au fait que vous êtes dans un espace ouvert ou pas ? ///

155 A : oui // oui certainement // les gens hésiteraient plus à entrer dans un bureau fermé je pense
156 // le bureau étant ouvert // ils ont ils n'ont pas de scrupule à s'installer // devant mon bureau //

157 P : d'accord / quand vous dites installer qu'est-ce que vous voulez dire ? /

158 A : hé ben entrer dans le bureau //

159 P : donc pour venir vous demander quelque chose /

160 A : oui /

161 P : et les clients vous dites que ça pourrait si vous aviez la baguette magique pouvoir mieux
162 accueillir les clients qu'est-ce que vous voulez dire par là ? //

163 A : ben c'est les mettre enfin pouvoir mieux les aiguiller et avoir le temps d'écouter leurs
164 demandes les orienter vers la bonne personne // faire le rôle d'accueil //

165 P : les gens viennent vous voir physiquement //

166 A : pas souvent mais // les clients c'est plutôt au téléphone mais ça arrive que quelque fois /
167 par déplacement par // face à face s'ils viennent demander des conseils ou des éléments //

168 P : et qu'est-ce qui pourrait contribuer à un meilleur accueil par téléphone ou par contact
169 physique j'allai dire ? ///

170 A : hum /// avoir moins de tâches en instance /// avoir moins de travail à faire / tout en
171 répondant au téléphone aux clients /

172 P : ça relève plus de l'organisation du travail /

173 A : oui / de l'organisation générale du travail /

174 P : d'accord / vous voulez dire pas que de votre travail ? /

175 A : oui /

176 P : d'accord /// comment devrait être votre environnement de travail / pour que vous le
177 considériez enfin quand je dis environnement de travail c'est vraiment le bureau quoi / pour
178 que vous le considériez comme un lieu personnel intime ? ///

179 A : je ne considère pas mon bureau comme un lieu personnel intime // ce n'est pas le but /

180 P : quel est le but ? /

181 A : le but du bureau c'est d'être au service // mon travail et mon bureau sont au service des
182 collaborateurs des clients de l'entreprise // ce n'est pas un but personnel //

183 P : l'intimité // est-ce que vous la voyez uniquement par rapport à vous ou le fait de ne pas
184 être dérangé / par exemple parce que vous avez dit que vous êtes souvent dérangé ? //

185 A : ah oui mais je suis dérangé dans mon travail // ce n'est pas par rapport à moi /// au bureau
186 on me dérange pour / c'est plus des sollicitations multiples / et puis ce n'est pas vraiment un
187 dérangement //

188 P : d'accord / vous considérez votre bureau / comment dire // comment vous qualifieriez-vous
189 votre espace alors du coup c'est ? ///

190 A : ben /// moi mon bureau il est à disposition de ceux qui en ont besoin au XXX ///

191 P : vous voulez dire que le bureau que vous occupez euh si vous n'êtes pas là un jour pourrait
192 être occupé par quelqu'un d'autre ? /

193 A : ah oui / oui oui tout à fait /

194 P : d'accord / et est-ce que c'est le cas ? /

195 A : non /

196 P : personne ne pratique /

197 A : pas à ma connaissance après /

198 P : mais dans l'entreprise où vous êtes je veux dire / il n'y a pas cette pratique- là chacun à /

199 A : non personne chacun à son habitude d'avoir son ordinateur alors que les ordinateurs sont
200 multisessions / il suffirait qu'ils changent d'ordinateur pour retrouver leur mode de travail //

201 P : et vous pensez que cela pourrait être une bonne solution / enfin / être une autre façon de
202 travailler ? /

203 A : oui / oui / oui oui /justement ça peut permettre aux gens qui ont trop d'habitudes de
204 changer leurs habitudes / de voir le travail différemment //

205 P : vous pensez à quoi précisément // par terme d'habitude ? /

206 A : ah ben chacun à son environnement / dès qu'il change d'environnement / il trouve / il faut
207 reprendre ses repères / quoi /

208 P : et ça consiste en quoi reprendre ses repères ? /

209 A : ben pour quelqu'un qui a beaucoup d'habitudes / euh / c'est déjà perdre ses repères
210 initiaux pour en avoir de nouveaux /

211 P : et vous avez déjà constaté quel genre de repères il y avait autour de vous /// vous ne pensez
212 pas en avoir vous c'est ça ? /

213 A : non moi je n'en ai pas / est-ce que les collègues en ont / oui sûrement /// le travail
214 technique peut être et plus / demandeur d'habitudes // d'avoir des rouages / des /// comment
215 dire /// chaque logiciel technique a sa façon de fonctionner donc //

216 P : mais vous m'avez dit que les postes étaient multitâches multisessions / donc sur chaque
217 poste il n'y a pas forcément tous les logiciels c'est ça ? /

218 A : non /

219 P : mais // certains logiciels sont communs à plusieurs personnes /

220 A : certains logiciels sont sur tous les postes /

221 P : oui /

222 A : surtout le pack Office lui est sur tous les postes / mais les logiciels de dessin assisté par
223 ordinateur non pas forcément /

224 P : d'accord et vous pensez enfin c'est de l'imagination j'allai dire si si tous les ordinateurs
225 disposaient de tous les logiciels / qu'est-ce que ça changerait / ça changerait les habitudes des
226 personnes / les personnes changeraient de lieu ? //

227 A : euh / en tout cas peut être que / pas changer de lieu / mais pourrait plus facilement migrer
228 d'un lieu à l'autre /

229 P : oui /

230 A : pour une raison x ou y / leur ordinateur qui tombe en panne par exemple // il pourrait être
231 plus facilement dans un environnement qui leur // enfin pas perdre du temps de retrouver
232 justement ces repères techniques qu'ils avaient sur leur PC /

233 P : et ce n'est pas le cas actuellement /

234 A : non /

235 P : qu'est-ce qui se passe quand il y a une panne j'allai dire ? /

236 A : quand il y a une panne / déjà il faut trouver un ordinateur qui est susceptible de //
237 remplacer le leur // parce qu'il a le logiciel compatible / et ensuite eux-mêmes lorsqu'ils se
238 remettent sur ce poste-là il faut qu'ils réinstallent tous leurs raccourcis leurs // tous leurs
239 réflexes de travailler avec ce logiciel / donc ils perdent grosso modo une bonne matinée à se
240 réinstaller //

241 P : d'accord et donc votre solution ça serait d'avoir un poste dédié / euh / enfin qui serait de
242 secours //

243 A : pourquoi pas oui //

244 P : c'était ça quand vous parliez de changer les habitudes /// ou il y a autre chose ? /

245 A : oui notamment / faire en sorte qu'on puisse travailler / tous / que tous les collègues
246 puissent travailler sur des postes indépendamment de //

247 P : mais outre l'aspect panne qui n'est peut-être pas très fréquent / enfin je n'en sais rien / il y
248 aurait d'autres / d'autres /

249 A : avantages /

250 P : avantages à cette façon de ? /

251 A : l'avantage principal c'est que // lorsque l'on démarre une nouvelle session l'ordinateur
252 prend toujours un certain temps pour lui-même se configurer /

253 P : hum hum /

254 A : donc le fait de faire ça une fois pour toute ça permettrait de ne pas perdre ce temps-là ///
255 après /// qu'est-ce mes collègues peuvent gagner en /// ben tout ce qui peut engendrer moins
256 de temps d'adaptation est un plus /

257 P : oui / dernière question sur ce sujet-là / c'est parce que vous avez parlé d'habitudes / que
258 vous n'avez pas / qu'est-ce que vous voyez par ces habitudes ? /// (8 sec.)

259 A : ben / peut-être que les /// (5 sec.) les collaborateurs ne sont pas prêts je pense à justement
260 changer par exemple du jour au lendemain de bureau /// ils ne sont pas prêts / il y a un certain
261 temps pour qu'ils reprennent les affaires qu'ils avaient laissées en l'état la veille pour aller
262 ailleurs le lendemain par exemple / ce n'est pas /

263 P : et quels seraient les freins selon vous ? /

264 A : ce n'est pas des freins / c'est plus / parce qu'ils sont // sur des bureaux où ils savent qu'ils
265 vont retrouver leurs affaires exactement au même endroit le lendemain / voilà /

266 P : quand vous parlez des affaires vous voulez dire quoi ? /

267 A : les documents /

268 P : d'accord / des objets /

269 A : des objets ou des documents informatiques /

270 P : d'accord d'accord ///

271 A : pas de /

272 P : et pour vous si vous deviez partir du jour au lendemain vous emporteriez quoi // si le poste
273 bien entendu / vous avez un autre PC identique on va dire ? //

274 A : ça dépend sur quel dossier je suis en train de travailler /

275 P : d'accord / vous partiriez essentiellement avec un dossier / ou des dossiers ? /

276 A : oui oui / pour l'essentiel ce sont quelques dossiers pour pouvoir travailler sur le nouveau
277 bureau // sans non /

278 P : donc vous ne faites pas de distinction entre votre j'allai dire votre bureau actuel et
279 l'éventuel bureau voilà /

280 A : ben la distinction se fera dans le temps / hum par rapport aux documents ///

281 P : comment ça dans le temps ? /

282 A : si les documents sont numérisés et sont tous sur un serveur central je n'ai pas besoin de
283 documents /

284 P : d'accord d'accord /

285 A : les anciens documents ne sont pas numérisés donc / il faut que / si j'ai besoin il faut que
286 j'y accède /

287 P : d'accord / donc pour vous un bureau votre bureau / hum / est en quelque sorte identique
288 quel que soit le lieu / j'allai dire ? ///

289 A : oui (faible) /

290 P : l'environnement autour du bureau vous importe peu ? /

291 A : moi personnellement non //

292 P : d'accord // est-ce que vous pourriez lister bien sûr rapidement les différences entre votre
293 bureau et les bureaux de vos collègues de votre responsable de la direction si vous voyez des
294 différences bien sûr ? //

295 A : alors le bureau de la direction la différence majeure c'est que les pièces sont closes donc il
296 y a des portes des cloisons // il y a un bureau de collègue qui est aussi dans un espace fermé //
297 mais à l'intérieur ils sont deux en open-space voilà / et donc je disais qu'à l'étage c'est un
298 grand open-space tous les bureaux sont disposés face à face / deux à deux plutôt // et heu // au
299 niveau de l'équipement informatique on est tous sur des équipements à peu près équivalents /
300 les téléphones sont des téléphones équivalents des téléphones filaires /

301 P : d'accord / et quand vous allez voir un collègue // est-ce que vous sentez enfin quand
302 sentez-vous que vous arrivez un peu dans son espace de travail ? ///

303 A : ben de toute façon // en général quand je vais voir un collègue à l'improviste il est dans
304 son dossier et donc je sais bien que j'arrive pour le déranger /

305 P : hum //

306 A : et / son espace de travail est essentiellement constitué d'une ou deux tables / une table sur
307 laquelle il a son ordinateur et ses documents sur lesquels il travaille puis une table où il y a ses
308 documents de réflexion / donc voilà / quand je m'approche de cette zone-là je sais que je suis
309 dans sa zone de travail /

310 P : d'accord / est-ce que vous avez la même / le même ressenti quels que soient vos
311 collègues ? //

312 A : oui (faible) // mouais (faible) /

313 P : et par rapport à votre responsable ou votre direction ? //

314 A : ben c'est un peu plus // j'ai le l'espace de la porte qui est fait une frontière physique voilà
315 /

316 P : oui /

317 A : ce n'est pas comme les collègues qui sont en open-space /

318 P : d'accord / donc vous franchissez plus rapidement / enfin en open-space c'est plus facile
319 pour / aller voir quelqu'un ou pas ? /

320 A : oui (faible) / en général / c'est quand même plus simple /

321 P : plus simple / d'accord / quand vous arrivez qu'est-ce que vous faites / enfin j'imagine que
322 quand vous allez voir votre direction si la porte est fermée / vous touchez sur la porte sûrement
323 / voilà / et dans l'open-space qu'est-ce que vous faites ? /

324 A : ah bien dans l'open-space je m'approche en attendant que mon collègue se libère /

325 P : d'accord /

326 A : et s'il ne se libère pas je retourne dans mon bureau et /

327 P : vous allez voir ce qui se passe quoi et puis ? /

328 A : oui /

329 P : voilà / et quand vous allez voir votre directeur heu du coup / vous touchez à la porte ? /

330 A : oui ben c'est pareil sa porte est vitrée donc on voit s'il est occupé ou pas /

331 P : d'accord /// entre votre ancien travail même si cela fait longtemps et votre nouvel
332 environnement de travail / dans lequel vous vous sentiez le plus motivé à travailler /// qu'est-
333 ce qui pourrait influencer sur votre motivation // au niveau de votre environnement de travail je
334 parle /// enfin quand je dis environnement de travail c'est l'ensemble de l'entreprise ///

335 A : que ce soit motivé ou démotivé // en fait heu //

336 P : qu'est-ce que vous entendez par démotivé ?

337 A : non mais qu'est-ce qui pourrait vous motiver ça peut être dans un sens comme dans
338 l'autre /

339 P : oui tout à fait / c'est vrai / c'est vrai /

340 A : par environnement /

341 P : qu'est-ce que vous définiriez / comment vous définiriez l'environnement de travail alors ?
342 /

343 A : ben c'est ce que l'on a dit / le lieu / l'ambiance /

344 P : d'accord / et l'ambiance n'a aucune heu /

345 A : l'isolation //

346 P : donc ça fait plusieurs paramètres et aucun des paramètres n'intervient sur votre motivation
347 ou démotivation ? /

348 A : ben je pense que ça doit intervenir je pense mais je ne réalise pas /// (8 sec.) quel type de
349 paramètre pourrait être // lié à la motivation //

350 P : bon j'ai terminé mes questions / qu'est-ce que vous auriez à ajouter ? //

351 A : sur le changement d'environnement de travail /

352 P : disons que // est-ce que vous avez déjà rencontré // des personnes qui ont été en difficulté
353 après avoir changé d'environnement de travail / puisque vous vous n'avez pas rencontré de
354 difficulté ? //

355 A : non je n'ai pas rencontré de personne avec des difficultés de travail ///

356 P : si ce n'est quand même il y avait l'aspect confinement d'être confiné par rapport au
357 premier lieu quand même //

358 A : oui mais c'était un c'est plus un état de fait / ce n'est pas / ce n'est pas quelque chose qui a
359 influencé le travail /

360 P : qu'est-ce que c'est un état de fait ? /

361 A : ben c'était confiné /

362 P : oui /

363 A : on se rend compte après-coup que c'était confiné mais sur le fait sur le lieu /

364 P : mais qu'est-ce qu'il vous a permis de vous rendre compte que c'était confiné ? /

365 A : ben le nouveau lieu qui est plus vaste /

366 P : oui / et qu'est-ce que ça a eu comme effet sur vous ? //

367 A : pas d'effet particulier / c'est un comment / les lieux sont comme ils sont

368 P : l'équipe a à peu près bon / est peut-être à peu près la même non / elle a changé ? /

369 A : elle a changé /

370 P : elle a changé / il y a quelques personnes qui sont restées depuis ? /

371 A : très très peu /

372 P : d'accord /

373 A : nous sommes deux je crois / à être passés de l'ancien au nouvel environnement /

374 P : y compris la direction ? /

375 A : trois avec la direction /

376 P : d'accord et du coup qu'est-ce que cela a pu changer pour vous ? /// (10 sec.) hum /// (7
377 sec.)

378 A : ben pas de changement majeur / ce n'est pas / pas beaucoup de modifications /// c'est un
379 lieu physique différent /// l'entourage du lieu différent //

380 P : est-ce que cela a eu un impact sur votre travail / sur les relations entre les gens / heu par
381 exemple ? //

382 A : peut-être au tout début oui // aujourd'hui c'est un peu difficile à se rappeler // je n'ai pas
383 souvenir qu'il y ait eu de grosse modification ///

384 P : donc pour vous c'est ça c'est toujours le fait d'avoir plus d'espace pour pouvoir / travailler
385 plus facilement ? /

386 A : oui voilà /

387 P : voilà /// bon merci /

**Annexe C : interview de Marie, ingénieure dans le secteur de l'enseignement supérieur,
le 28 juillet 2020**

L'entretien s'est déroulé sur le lieu de travail de Marie. Nous avons pu visiter les lieux avant l'interview. Le contrat de communication et l'objet de notre recherche avaient été exposés précédemment. Nous lui avons expliqué comment se passerait l'entretien. Il a duré une heure six minutes. Des travaux extérieurs imprévus ont rendu inaudibles certains mots mais cela n'entache pas la compréhension.

P : interviewer

M : interviewé

1 M : J'ai changé de travail il y a quelques années / je suis restée dans le même établissement
2 mais en intégrant une toute nouvelle équipe / une nouvelle fonction / un nouveau métier / et
3 donc / pour / comme on est plusieurs à avoir intégré cette nouvelle équipe / du coup / il y a eu
4 un remaniement au niveau du personnel / du coup j'ai réintégré un nouvel étage un nouveau
5 bureau avec une nouvelle collègue / du coup ça m'a semblé tout à fait pertinent ça permettait
6 vraiment de recommencer sur des bases nouvelles / ça c'est vraiment très bien passé pas de
7 soucis / j'ai emmené tout mon petit bazar voilà / puis je me suis réinstallée / pour moi
8 finalement la pièce c'est pas vraiment ça qui est important / c'est plutôt se créer un
9 environnement où l'on est bien / c'est vraiment ça qui compte et du coup être aussi ancrée
10 dans son environnement de travail / je ne me serais pas vue du tout parcourir les étages pour
11 pouvoir aller parler à mes collègues / ça me semble cohérent que l'on soit tous réunis dans un
12 environnement proche voilà / que l'on puisse facilement se lever et aller demander si l'on a
13 une question à un collègue une collègue / puis même ça crée une sorte de cohésion de groupe
14 ça me semble important / donc voilà ça c'est très bien passé pour ce déménagement on va dire
15 / euh / il y a eu un / un petit peu comment dire forcé euh suite à des intempéries / le toit s'est
16 percé donc il a fallu que l'on migre en catastrophe alors là c'était vraiment la mission
17 sauvetage / on a eu juste le temps de prendre nos deux trois affaires précieuses et il a fallu que
18 l'on déménage en catastrophe / donc là par contre ça était un petit peu stressant quand même /
19 les premiers temps on était un peu perdu / il a fallu se réorganiser / déjà on ne savait
20 absolument pas où nous installer / il a fallu trouver un lieu où l'on s'est retrouvé dans un
21 espace qui n'est pas sensé accueillir des gens / où il y a une machinerie qui fait du bruit donc
22 c'était vraiment très désagréable et ça a duré quelques mois dans mes souvenirs deux trois
23 mois je dirai ça était très très pénible / on travaillait avec des boules Quiès / c'était je l'ai pas

24 trop trop bien vécu / c'était très fatigant / on avait aménagé une sorte d'open-space / c'était /
25 c'était entre le bruit / c'était fatigant voilà / mais le point positif que j'en retire c'est que ça
26 s'est fait vraiment vite et puis on se rend compte que l'on a pas besoin de grand-chose pour
27 travailler finalement / on a un tas de bazar / et finalement dans l'urgence on prend que ce qui
28 est essentiel et l'essentiel finalement c'est surtout sa tête ce qu'il y a dans sa tête quoi / puis
29 bon l'ordinateur / mais voilà il n'y a pas besoin / ça a permis de faire du tri / en tout cas
30 personnellement cela m'a permis de faire un petit peu de tri / de remettre les choses un peu
31 plus XXX / avoir un bureau un peu plus dépouillé mais qui s'est rempli entre temps / voilà
32 du coup de temps en temps j'essaie de refaire un petit ménage pour repartir / un petit peu se
33 débarrasser du superflu / euh il y a eu encore un autre déménagement qui s'est passé suite à /
34 comment on peut dire ça / une restructuration à l'échelle de l'établissement / une
35 réorganisation / euh / des missions de service selon une autre vision / donc on a été amené
36 aussi à redéménager / on a changé d'étage / bon là c'était pas très inconfortable / simplement
37 on a pris nos affaires / bon ça était un peu le bazar au niveau de l'organisation / euh / rien
38 n'était prévu / ce qui était prévu n'était pas respecté / donc c'était un petit peu pénible on va
39 dire au niveau logistique / euh / ça s'est fait vraiment / euh / à l'arrache on va dire / je me suis
40 retrouvée à faire mon déménagement pratiquement toute seule à / il fallait que la personne qui
41 prenait mon bureau intègre mon bureau / donc il a fallu que je dégage / donc ça / c'était un
42 petit peu bof / ça s'est fait / on va dire que / c'était mal organisé mais sinon après changer de
43 bureau n'était pas important pour moi / c'est quatre murs et voilà / du moment que j'ai mon
44 petit / mes petites affaires / après on réinstalle ses pots de crayons ses petites choses / du
45 moment que l'on se sent bien / que l'on se sent un petit peu chez soi / moi ça me va / deux
46 trois affaires personnelles et c'est bon quoi / et la lumière / côté soleil voilà /// qu'est-ce que
47 vous voudriez que je vous raconte d'autre ?

48 P : Je vais essayer de vous aider. Est-ce que, vous m'avez cité les quatre ?

49 M : J'en ai cité trois mais il y en a un quatrième / c'est vrai que je n'ai pas évoqué celui-ci / on
50 m'en a parlé il n'y a pas très longtemps / ça m'a un petit peu effrayée on va dire / puisqu'il va
51 falloir que je // quitte l'espace que j'occupe / euh / suite à une prise de fonction / enfin il faut
52 qu'il y ait / il faut que les chefs de service aient un bureau / un espace / un grand espace / un
53 grand bureau / donc / euh / ça pourrait être potentiellement la pièce que j'occupe / donc il va y
54 avoir un remaniement sachant qu'il n'y a aucun espace de disponible sauf à l'autre bout du
55 couloir / un minuscule bureau qui ressemble plus à un placard à balais / donc ça m'a un petit
56 peu effrayée quand même / donc / bon en ayant parlé avec le chef de service qui a besoin

57 d'une pièce / donc il m'a rassurée il m'a dit que ça serait fait en bonne entente qu'il n'est pas
58 question que je / qu'on me mette dehors / donc c'est important que chacun trouve son espace
59 mais pour l'instant les circonstances ne s'y prêtent pas du tout / alors il y a cette obligation
60 que la hiérarchie / qu'elle ait un bureau un grand bureau mais en même temps en face il n'y a
61 pas de disponibilité donc on est un peu coincé donc euh / on m'a assurée que rien ne serait fait
62 tant qu'il n'y aurait pas une solution favorable même si au-dessus ils font pression pour que
63 les choses se fassent / voilà donc / euh / on verra bien ça m'inquiète un petit peu quand même
64 parce que j'ai besoin de lumière pour travailler / c'est indispensable / je ne voudrais pas me
65 retrouver du côté obscur / ça / ça serait vraiment une chose qui m'ennuierait ou alors trouver /
66 euh / s'il fallait faire les choses vraiment rapidement la seule solution serait de se retrouver
67 coupée de l'équipe complètement à l'autre bout et ça / ça m'ennuierait voilà / ça c'est
68 vraiment quelque chose de capital pour moi de ne pas me retrouver séparée physiquement de
69 l'équipe // ça me semble capital / voilà celui-là n'est pas encore fait mais il est dans /

70 P : Et pourquoi cela vous semble capital de ne pas changer d'équipe / enfin de ne pas être
71 séparée de l'équipe pardon ?

72 M : Je ne sais pas / je trouve qu'il y a une sorte d'ambiance / de cohésion / après ça fait juste
73 du bien d'entendre les collègues à côté rigoler ou parfois il y a quelqu'un qui pose une
74 question un peu tout haut et du coup on se réunit spontanément pour débattre de la question,
75 une mini réunion se crée spontanément et voilà on réfléchit ensemble / qu'est-ce que l'on fait
76 qu'est-ce que l'on accepte / comment on s'organise etc. / enfin les choses se font au fil de
77 l'eau spontanément et j'aime bien ce côté-là et si je suis coupée de l'équipe / forcément je vais
78 louper des choses et / je ne sais pas / j'aime bien cette ambiance / j'aime bien entendre / c'est
79 peut-être bête ce que je vais dire / mais l'éternuement de ma collègue d'à côté / enfin chacun à
80 ses petits tics et ses petits tocs qui sont agréables quoi / je ne sais pas / ça fait partie / ça créé
81 comme une mini famille quelque part enfin pour moi pour que cela fonctionne il faut / bien
82 sûr il y a des mésententes / il y a plein de choses mais c'est comme une famille voilà / on
83 n'est pas forcément toujours d'accord mais il y a une cohésion et c'est important de la garder
84 et il y a / et la proximité physique fait partie de l'élément de cohésion / à mon avis / c'est très
85 important /

86 P : On peut peut-être essayer de revenir, je ne sais pas ce que vous préférez, l'un après l'autre
87 ou voir les étapes ? /

88 M : Revenir dans quel sens, précisez /

89 P : Oui voilà, est-ce qu'on repart de chacune de vos expériences ou l'on voit quand vous êtes
90 arrivée dans un endroit après dans un autre / c'est comme vous /

91 M : Comme vous voulez /

92 P : On peut peut-être de maintenant / là où vous êtes / quand vous êtes arrivée ici / enfin dans
93 le bureau que vous occupez actuellement et peut-être justement ce que vous inquiète aussi ou
94 //

95 M : Dans quel sens quand je suis arrivée ici / il faudrait que je précise quoi ?

96 P : En fait vous allez choisir / on les reverra tous mais on en prend un /

97 M : Je veux bien prendre celui que j'occupe actuellement /

98 P : Et puis du coup / est-ce que vous pouvez me décrire comment était ou est votre
99 environnement proche de travail ?

100 M : Dans quel sens / comment je l'ai aménagé ?

101 P : Comme vous voulez /

102 M : C'est un bureau qui est du côté soleil / ce que je disais qui était important pour moi /
103 surtout c'est un bâtiment qui est assez terne / triste / très pratique mais pas pensé pour des
104 humains quoi / voilà c'est plutôt une œuvre / je dirais presque de l'esprit / une création
105 intellectuelle mais pas vraiment une création humaine et pratique / ça manque un peu de
106 chaleur / donc justement pour apporter un petit peu de chaleur on a / les uns les autres installé
107 nos petites affaires / donc j'ai fait la même chose quelques posters un poster d'un artiste que
108 j'aime beaucoup un peu de couleurs des plantes voilà / mes petites affaires et j'ai / j'ai
109 demandé un bureau avec angle voilà / ce qui me permet d'installer confortablement mes
110 écrans / ça me fait une sorte de petite / je ne sais pas / une sorte de petite bulle voilà si
111 quelqu'un a besoin de travailler avec moi ou de se rapprocher de mon bureau / il doit faire un
112 petit crochet / contourner le bureau et pour moi c'est important ça d'avoir cet espèce de petit
113 sas / j'aime bien voilà // me sentir / un petit côté protection pour se sentir bien // très
114 important //

115 P : En termes de confort ?

116 M : En termes de confort / rien de spécial /c'est /

117 P : Vous vous y sentez bien ?

118 M : Oui je m'y sens bien / ça va du moment que // c'est plutôt aussi une ambiance / c'est
119 important voilà pour l'essentiel / c'est de se sentir en sécurité / de la vue voilà / c'est / s'il y a
120 ça / ça va bien /

121 P : Et comment vous sentez-vous / j'allai dire dans l'environnement un petit peu plus lointain
122 / en dehors de votre environnement de travail proche ?

123 M : Ben justement comme l'équipe est proche / ça / il y a aussi une autre équipe qui est
124 proche de nous et / mais bon ça / tous les matins quand j'arrive je fais tout le tour des bureaux
125 / je fais même un petit crochet par les bureaux / enfin je fais un crochet spécialement pour
126 pouvoir aller dire bonjour aux gens alors que ce n'est pas mon chemin normalement pour
127 accéder directement à mon bureau / je fais tout le couloir comme ça / ça me semble important
128 / tous les matins voilà / ça se fait comme ça spontanément / c'est vrai qu'on a besoin / on a
129 XX / je ne sais pas / c'est capital de créer un bon climat d'attente voilà / on est là pour
130 travailler ensemble / qu'on apprécie ou pas les personnes de façon personnelle / ça pour moi /
131 ça n'a strictement rien à voir / par contre voilà il faut travailler en bonne entente on est là dans
132 un but commun donc / ça je trouve que cela fonctionne plutôt quand même pas mal voilà / je
133 trouve que l'environnement est plutôt propice à ça et il y a un travail entre équipes et ça se fait
134 bien ///

135 P : Comment / comment dire / est-ce que vous pouvez intervenir au niveau de l'espace ?

136 M : Assez peu /

137 P : Ou comment vous pouvez intervenir ?

138 M : On peut assez peu intervenir / bon les bureaux sont quand même assez grands mais le
139 mobilier est lourd et enfin c'est / il n'y a pas beaucoup de possibilités au niveau des
140 branchements des ouvertures on est assez restreint et généralement le mobilier est mis et l'on
141 n'y touche pas / on a assez peu de possibilité d'intervention / c'est pour ça que j'avais pris
142 soin de demander / parce que j'en ai eu la possibilité de demander un bureau en angle voilà /
143 il y a eu cette possibilité-là / donc je l'ai saisie pour avoir vraiment un bureau qui me
144 convenait mais c'était un peu exceptionnel dans le cadre de ce remaniement à l'échelle de tout
145 l'établissement donc ils nous ont laissé cette possibilité-là mais c'est vraiment par de tous
146 petits aménagements / n'empêche qu'une petite plante à droite une petite plante à gauche et ça

147 fait déjà beaucoup voilà / ça fait beaucoup / on a le droit d'aménager notre petit espace
148 personnel et ça j'apprécie bien / je pense qu'on a été beaucoup à apprécier / sinon le bâtiment
149 est quand même très terne / euh / uniforme / homogène et c'est bien de s'y sentir bien / on y
150 passe quand même l'essentiel de nos journées / donc voilà / sinon c'est quand même assez
151 cloisonné donc c'est bien que l'on peut se faire nos petits espaces personnels mais bon ça
152 XXX toujours / c'est pas un open-space et c'est très très fermé comme bureau il y a un très
153 long couloir et une succession de petits espaces cloisonnés voilà / on essaie de les rendre
154 chaleureux / on a aussi un peu investi les couloirs pour justement un peu /

155 P : Et que pensez-vous en termes de partage de l'espace / comment ça se passe ?

156 M : Moi je le ressens plutôt bien / je trouve que c'est plutôt bien aménagé / il y a des espaces
157 communs bien identifiés vraiment je trouve que ça va //

158 P : Même en ce qui concerne la distance avec les autres services avec la direction ?

159 M : Ah ben la direction on ne la voit pas souvent / c'est qu'avec les services avec lesquels on
160 collabore de manière régulière / ça se fait très bien / après ça va être assez cloisonné / c'est
161 vrai que le bâtiment ne s'y prête pas déjà / et à moins d'avoir des événements qui réunissent
162 tous les membres du personnel / il y a certaines personnes que l'on ne croise jamais / quoi
163 trois fois dans l'année c'est vrai que c'est / mais bon les lieux ne s'y prêtent pas / c'est
164 vraiment pas fait pour que ce soit / heu / comment on dit /// utiliser les échanges interservices
165 les collaborations facilitées etc. / c'est vraiment la volonté des personnes plutôt et ça va plutôt
166 dans le bon sens mais c'est plutôt à l'initiative de personnes voilà / en tout cas c'est comme ça
167 que je le ressens /

168 P : Donc c'est compensé par des actions des personnes ?

169 M : Certaines personnes sont extrêmement dynamiques et qui donnent un certain élan et qui
170 font communiquer les services les uns avec les autres / collaborer les uns avec les autres /
171 c'est vrai qui / que certains projets sont favorables justement à ce travail en transversal et c'est
172 appréciable / là il arrive des fois que l'on se rend compte que l'on ne sait pas ce que font les
173 collègues ou on découvre complètement / il y a même des fois où l'on a découvert le travail
174 qui a été effectué par certaines équipes à l'extérieur / je trouve ça quand même dommage de
175 s'en apercevoir comme ça via une communication extérieure via un exposé via un article sans
176 se rendre compte que ça se passe dans les locaux / ça / c'est vraiment très très regrettable et
177 c'est arrivé plus d'une fois / je trouve qu'il y a un effort qui est fait en terme de

178 communication interne / et même encore loin XXX d'avoir résolu ce problème de
179 méconnaissance du travail fait / on est quand même assez nombreux dans cet établissement /
180 c'est vraiment un côté qui est dommageable /

181 P : Vous pensez que c'est lié aussi à l'agencement ?

182 M : Aussi et aussi une histoire de hiérarchie de / comment dire / d'organisation /
183 d'organigramme etc. / il y a eu des initiatives qui ont été faites pour essayer de mutualiser les
184 compétences au moins connaître ce que les gens font / ce n'est pas encore tout à fait au point /
185 ce n'est pas encore optimal et du coup on passe probablement à côté de pas mal de choses /
186 parfois on va chercher des solutions à l'extérieur alors qu'il y a un collègue qui possède les
187 compétences que l'on recherche et on ne le sait pas et c'est vraiment quand même vraiment
188 dommage / finalement il y a beaucoup de choses qui se font autour de la machine à café à la
189 cantine les gens en discutant / c'est comme ça que l'on trouve souvent des solutions et je
190 trouve ça / c'est bien de trouver des solutions / c'est dommage de ne pas les trouver dans un
191 cadre un peu plus officiel / professionnel /

192 P : Comment se passe l'accès aux différents lieux ?

193 M : Alors tout est sécurisé avec badge euh /// c'est quand même assez grand / parfois on s'y
194 perd surtout avec tous les déménagements qu'il y a eu / qui ont eu lieu ces dernières années /
195 on ne sait plus qui est qui / qui fait quoi / qui est où / c'est pas simple / je trouve quand même
196 qu'au bout de tant d'années que je travaille ici je / on est XXX les uns des autres séparés et
197 pareil l'on ne sait toujours pas forcément où se trouvent les personnes et qu'est-ce qu'elles
198 font concrètement / c'est quand même dommage / il y a de bonnes cohésions en termes
199 d'équipe mais c'est moins le cas à l'échelle de l'établissement / c'est dommage / je répète un
200 petit peu ce point /

201 P : Et / vous l'avez quand même déjà évoqué / que l'espace vous permet d'avoir des relations
202 avec vos collègues et avec la hiérarchie et l'extérieur / est-ce que vous auriez autre chose à
203 apporter en plus ou pas / au niveau des interactions ?

204 M : On essaie de XXX de plus en plus avec les méthodes agiles / des choses comme ça / on
205 essaie d'aller dans ce sens pour un tout petit peu fluidifier les choses / je trouve quand même
206 que même au niveau de la direction il y a une volonté sur ce point c'est positif mais c'est / ça
207 reste compliqué à mettre en place / ça fait quand même plusieurs années que c'est évoqué et

208 ça demande beaucoup d'énergie et il y a eu pas mal de flops déjà / bon on continue d'explorer
209 des pistes mais ça a encore du mal à prendre /

210 P : Et vous pensez que ces flops sont dûs à quoi ?

211 M : Il faut bien avouer quand même qu'il y a une bonne partie des gens qui sont réticents / je
212 pense qu'il y a un problème d'âge aussi des personnes / il y a beaucoup de personnes qui sont
213 proches de l'âge de la retraite / qui n'ont pas forcément envie d'être bousculées dans leurs
214 habitudes / euh ça / ça doit être un point / et des habitudes de travail qui sont vraiment ancrées
215 qui se prêtent mal à ces nouvelles façons de penser de travailler qui sont difficilement
216 mixables / donc ça voudrait dire peut-être les abandonner au profit des nouvelles / c'est un
217 petit peu compliqué / c'est je dirai / il y a d'un côté des personnes qui travaillent comme elles
218 ont toujours travaillé ou depuis très longtemps et d'autres qui sont complètement sur une autre
219 mouvance et ont d'autres façons de faire et c'est / pas vraiment de communication entre /
220 c'est deux façons de faire / c'est pas encore optimal / mais bon il y a du progrès quand même /
221 à voir ce que cela donnera dans les prochains mois voire dans les prochaines années / je
222 pencherai plus dans les prochaines années personnellement que dans les prochains mois mais
223 peut-être que je me trompe / j'espère ///

224 P : Tout à l'heure vous avez évoqué la cohésion d'équipe / heu / comment pourriez-vous me
225 dire / comment se passe l'organisation collective ? //

226 M : A différents niveaux / vraiment au niveau de l'équipe / où on serait dans une réunion de
227 service / on travaille aussi / certaines personnes travaillent sur des sujets plus précis donc on
228 se retrouve / enfin les personnes concernées / on se fait des mini-réunions / donc ça se fait au
229 fil de l'eau / il y a des rendez-vous qui sont réguliers / je pense à un certain projet par exemple
230 qui est d'envergure et donc pour celui-ci on s'est fixé une demie journée par semaine de
231 travail / ça dépend un petit peu des projets / en tout cas au niveau de l'équipe / mais je sais
232 que ce n'est pas forcément dans toutes les équipes la même chose c'est un peu à la carte c'est
233 selon les personnes / entre elles / on est assez libres de s'organiser / ça s'est quand même très
234 appréciable / on est assez libre / chaque chef de service chef d'équipe peut voilà organiser les
235 choses un petit peu comme / c'est assez démocratique je trouve enfin / ça c'est appréciable du
236 moment que le résultat est là on nous fait confiance donc ça c'est bien / ensuite au niveau du
237 département il y a des rendez-vous / plusieurs rendez-vous dans l'année pour faire le point /
238 pour présenter un petit peu ce que les uns et les autres font et à l'échelle de l'établissement il
239 y a aussi des rendez-vous annuels qui sont moins nombreux forcément où l'on voit un petit

240 peu l'avancée de l'établissement / vraiment les grands projets et il y a un petit rendez-vous
241 mensuel qui est pas mal / donc là / ce sont les gens qui sont intervenus notamment à
242 l'extérieur qui font ces présentations / de ce qu'elles ont présenté / de l'évènement auquel
243 elles ont participé ça c'est pas mal / il y a quand même beaucoup de canaux de
244 communication quelque part / quelque fois on s'y perd un peu et je dirai presque que
245 l'information tue l'information il y a des blogs aussi il y a des lettres d'information il y a
246 quand même beaucoup de choses et si vraiment on prenait le temps de tout bien étudier / hé
247 bien on ne ferait pas notre travail / la mesure à prendre est / enfin / c'est assez compliqué de /
248 entre s'informer / de savoir ce que les autres font et faire son travail / il faut trouver la bonne
249 mesure et ce n'est pas toujours très simple voilà c'est / je dirai plutôt qu'il y a beaucoup c'est
250 dans un sens de / de / de l'offrant vers / un public /on donne l'information et l'on va pas
251 forcément vérifier que les personnes vont la consulter et sous prétexte qu'elle est à disposition
252 c'est bon et je trouve que c'est un petit peu dommage de ne pas se préoccuper de voilà / euh /
253 il y a des moments où il faudrait peut-être moins communiquer mais mieux de façon plus
254 pertinente voilà / d'être sûr que tout le monde a bien reçu cette information enfin je me sens
255 un peu noyée parfois par des avalanches de mails de multiples canaux et l'espace commun
256 aussi qui est constamment remanié / on passe d'une solution logicielle à une autre / on
257 cherche des documents / on sait qu'ils existent mais on ne sait pas où ils sont / c'est quand
258 même un petit peu le bazar je dirai à l'échelle de l'établissement / c'est vraiment vraiment
259 compliqué ça / ça ne facilite pas le travail / je pense que beaucoup de personnes baissent les
260 bras / en fait elles abandonnent elles ne trouvent pas la bonne personne elles ne trouvent pas
261 le bon document c'est assez décourageant ça / c'est un problème l'informatique / c'est un
262 outil formidable mais qu'il ait une organisation commune ou quelque chose qui soit pensé
263 collectivement et là ça part un petit peu tous azimuts / c'est compliqué / enfin je le ressens
264 comme un frein dans le travail régulièrement ///

265 P : Et au niveau des partages des lieux / est-ce que vous sentez une différence entre la position
266 hiérarchique d'une personne / sociale / est-ce que vous voyez des différences ? /

267 M : Déjà c'est très marqué parce que les / travailleurs lambda / on est plusieurs par bureau et
268 les chefs de service ont un grand / le même bureau / enfin ce sont exactement les mêmes box /
269 on va dire les mêmes petites / on pourrait presque appeler ça cellules / tel que le bâtiment a été
270 conçu / au niveau du matériel c'est la même chose mais c'est le / taux d'occupation qui est
271 différent et le mobilier aussi / la hiérarchie est marquée par un mobilier différent / il y a des

272 tapis / le mobilier des grands chefs est noir enfin c'est / visuellement on sait tout de suite / euh
273 / reconnaissable / on sait si l'on a affaire à un chef de service ou à un chef de département //

274 P : Et est-ce que vous arriveriez à décrire s'il existe un / euh / comment vous dire / un seuil
275 entre votre espace à vous / vous m'avez parlé de votre bureau avec angle mais est-ce que vous
276 voyez d'autres endroits où il y aurait des marques des seuils qu'il faudrait franchir ?

277 M : Alors euh il y a eu un balisage par couleur des étages / euh / ça nous a quand même
278 changé la vie car on se trompait constamment d'étage / tout est / tout se ressemble / donc euh
279 ça / c'est un balisage visuel appréciable mais voilà pour tout le monde / après vraiment le
280 passage // je n'ai pas vraiment l'impression / non j'ai l'impression justement que tout a été
281 pensé de manière uniforme / ce que je disais les cellules sont / enfin j'appelle ça des cellules /
282 moi je trouve que ça était conçu comme ça plus que comme des bureaux comme des petites
283 cellules / elles sont exactement de la même grandeur / configurées de la même façon / la porte
284 au même endroit / donc / à part justement le mobilier et le taux d'occupation tout est identique
285 / il n'y a pas vraiment de seuil de passage / on sait juste que pour la direction il est nécessaire
286 de passer d'abord par le secrétariat voilà / ça on le sait / euh / sinon pour ce point particulier je
287 n'ai pas l'impression / je n'ai pas ce ressenti //

288 P : Et pour aller du secrétariat à la direction c'est facile c'est ? //

289 M : Euh ça dépend / euh / la direction est toujours surbookée et rarement accessible mais ça
290 m'est arrivée d'avoir un besoin urgent et de toquer et par contre il m'a répondu très
291 aimablement voilà j'ai pu sans problème / on essaie d'éviter au maximum / on sait que c'est
292 vraiment en cas d'urgence / en tout cas c'est faisable / ça c'est déjà bien / c'est appréciable / il
293 y a eu aussi avec les directeurs précédents une personne qui tenait absolument à rencontrer
294 chacun des salariés et j'ai trouvé ça vraiment très très bien / il avait vraiment pris le temps
295 d'accueillir / de rencontrer chacun et on pouvait vraiment / avec cette personne-là / s'adresser
296 à elle de manière fluide / assez facile / ça c'était pas mal / euh / la direction actuelle je trouve
297 qu'elle est accessible aussi / un petit détail tout bête mais les personnes qui sont à la direction
298 de l'établissement mangent à la cantine comme tout le monde / ça c'est tout bête et justement
299 la cantine est un lieu essentiel pour échanger pour voilà / de même au niveau enfin
300 hiérarchique global je trouve quand même que les gens sont accessibles et justement dans le
301 temps de midi c'est un temps propice pour / pouvoir éventuellement rencontrer les gens /
302 enfin j'ai l'impression qu'il y a / ce sont des moments privilégiés justement / je dirai presque
303 que c'est des rendez-vous d'affaires pour certaines personnes enfin j'ai déjà vu à la cantine

304 des personnes qui ont une position hiérarchique assez élevée qui déjeunaient les uns avec les
305 autres on voit bien que ça peut être amical mais c'est aussi dans un but de travail /

306 P : Au tout début vous m'avez bien expliqué comment vous aviez arrangé / que vous aviez
307 besoin d'un espace à vous / voilà et / comment vous y vivez / qu'est-ce que vous y ressentez /
308 avez-vous l'impression que c'est assez intime ?

309 M : Pas vraiment / en plus que le bâtiment est quand même très mal conçu / euh / les cloisons
310 c'est pratiquement de la feuille de cigarette / quand quelqu'un éternue toute l'équipe est au
311 courant tout l'étage presque est au courant / donc c'est vrai que c'est pas très / on ne peut pas
312 parler d'intimité / disons que l'on a notre espace à soi bien délimité en termes d'architecture
313 voilà / c'est / mais c'est absolument pas insonorisé / d'ailleurs c'est un gros problème quand
314 on fait des réunions à distance / c'est un de nos plus grands problèmes / comment faire pour
315 participer à des réunions à distance sans déranger tout le monde / c'est compliqué / euh // et
316 c'est oui c'est très sonore / il y a je ne sais pas comment dire ///

317 P : Comment vous vivez dans votre espace / votre ressenti ?

318 M : Mieux maintenant mais il y a eu des / enfin dans mon travail précédent euh / c'était /
319 après c'est une histoire de personne / euh / il y a eu des personnes qui étaient intrusives donc
320 c'est / c'était assez difficile à gérer voilà /

321 P : Que voulez-vous dire par intrusives ? //

322 M : Je trouve qu'il y a un certain espace à respecter pour ne pas rentrer en collision avec la
323 personne enfin / voilà il y a un certain / oui / espace à respecter et cet espace était empiété par
324 certaines personnes c'était en tant que toute nouvelle arrivante c'était / très désagréable d'où
325 c'est bête mais c'est cette configuration de bureau qui me permet de ne pas être envahie
326 immédiatement / la personne est plutôt amenée à rester de l'autre côté du bureau et si je
327 l'invite ou peut-être qu'elle le fait spontanément elle contourne le bureau mais c'est moins
328 évident que quand j'avais un bureau simple avant et oui il y avait une certaine intrusion je
329 trouvais voilà / pratiquement à s'asseoir à ma place enfin c'était très désagréable ///

330 P : Et / est-ce que vous trouvez que / euh / l'espace que l'on vous a imparti pour travailler / est
331 correct / enfin comment vous vous y sentez / comment vous arrivez à y travailler en fait ?

332 M : Je trouve que l'on a quand même un espace plutôt grand par personne il y a forcément
333 pire / on a une fenêtre je sais que ce n'est pas toujours le cas / on a une fenêtre bon qui est un

334 peu récalcitrante parfois / euh / le bâtiment est très mal conçu soit on meurt de chaud l'été soit
335 on meurt de froid l'hiver / donc c'est quand même / parfois on travaille avec des mitaines et le
336 bonnet / c'est pas toujours quand même des conditions optimales / c'est / apparemment le
337 bâtiment serait beaucoup trop coûteux à rénover et il y a quand même des petites choses qui
338 pourraient être faites comme par exemple la réparation des stores c'est ça serait un minimum
339 appréciable / bon c'est des / on est dans une / comme je dis / c'est un établissement très grand
340 qui dépend d'une machinerie encore plus imposante et chaque chose prend des mois voire des
341 années / chaque problème pour être réglé demande de multiples demandes de multiples
342 exemplaires de multiples accords enfin c'est très très pénible et lourd / enfin je me rappelle
343 d'une paire de ciseaux que j'ai demandé à mon arrivée que je n'avais toujours pas au bout de
344 deux ans / enfin voilà c'était devenu un point un petit peu quand même comique et mon
345 ancienne collègue quand enfin elle a intégré un nouveau département m'a léguée
346 officiellement ses ciseaux avec un petit ruban un petit mot enfin c'était devenu un sujet de
347 plaisanterie mais / euh c'est vrai qu'il y a des choses que l'on s'achète nous-mêmes parce que
348 c'est assez pesant / c'est / il y a des petites choses toutes bêtes qui demanderaient de la fluidité
349 / voilà avoir des stores qui marchent c'est quand même bien mais sinon on a quand même au
350 niveau des mètres carrés beaucoup d'espace / au niveau informatique / euh / c'est plutôt bien
351 on a le confort d'avoir deux écrans par exemple ça c'est bien / après c'est un petit peu
352 tristounet c'est très enfin je trouve que ça manque de chaleur humaine c'est pas vraiment
353 pensé pour être occupé pendant huit heures par jour / bon ce sont les aléas des architectes /
354 nous avons quand même bénéficié de personnes de renom mais qui ne doivent pas penser au
355 côté on va dire au côté très terre à terre des choses //

356 P : Et au niveau de l'organisation du travail / comment trouvez-vous que ça se passe / est-ce
357 que vous avez une marge de manœuvre pour réaliser votre travail ?

358 M : Ah oui alors ça / c'est vraiment / tous les points un peu négatifs que j'ai évoqués sont
359 contrebalancés par ce confort de travail / euh / il y a une / en tout cas dans mon équipe dans
360 mon département / une grande confiance du moment que le travail est fait on nous laisse
361 quand même travailler sereinement on nous laisse être propositionnels / bon voilà il y a des
362 délais qui sont fixés des lignes directives qui sont dressées / parfois même on manquerait / un
363 cadre plus rigoureux serait même parfois plus souhaitable / surtout dans les débuts des projets
364 mais on nous laisse quand même une grande marge de manœuvre et l'on nous fait confiance
365 et ça c'est vraiment vraiment très appréciable / on a même pu innover / proposer de nouvelles
366 idées / on nous a fait confiance on a pu les faire aboutir / ça c'est fantastique / à l'échelle de

367 l'établissement on est aussi assez libre avec un système de plage fixe et on va dire une
368 ouverture des locaux / euh / assez large / comme ça chacun peut s'organiser à sa convenance
369 et je trouve ça vraiment vraiment vraiment très intelligent parce que l'on reste quand même
370 des êtres humains avec / euh / nos faiblesses / on peut être tout bêtement enrhumé / avoir un
371 moment de fatigue c'est quand même bien de pouvoir faire une petite journée et il y a des
372 jours au contraire où on est plein de dynamisme / on est lancé sur un projet / on a des idées /
373 on veut continuer et être coupé dans son élan / je trouve que c'est vraiment dommageable et
374 du coup cette flexibilité qui nous est offerte est vraiment un grand atout / enfin je trouve que
375 beaucoup d'entreprises gagneraient à donner cette facilité / alors certes c'est une facilité pour
376 l'organisation familiale etc. mais ça permet aussi la fluidité au niveau des transports / ça
377 arrive qu'il y ait de gros bouchons sur l'autoroute / bon ben / je double mon temps de
378 transport c'est pas un problème puisque / bon après évidemment il faut que je quitte plus tard
379 du coup mais on peut vraiment quand même s'organiser de manière assez souple et je trouve
380 que le travail y gagne beaucoup en efficacité / voilà on se calque un petit peu les uns les autres
381 sur / euh sur les contraintes respectives et on montre // notre humeur du jour / on va dire /
382 selon que l'on est en forme ou pas / ça c'est vraiment bien / évidemment il y a quand même
383 des temps qui sont fixes / marqués pour que l'on puisse organiser des réunions / qu'il puisse y
384 avoir des rencontres / on est quand même un minimum pour que le collectif puisse
385 fonctionner mais il y a vraiment cette souplesse qui permet de contenter les uns et les autres et
386 en même temps de répondre à cette demande collective de fonctionnement en commun / ça
387 c'est vraiment / ça compense des / des conditions un peu difficiles / l'hiver on a froid / voilà il
388 y a la chaleur humaine qui compense un petit peu la froideur des pièces ///

389 P : Donc là / nous sommes parties de votre actuel travail / euh / par rapport à l'ancien poste /
390 quelles étaient les raisons de votre changement quand vous êtes arrivée ?

391 M : Euh / une évolution des métiers / de l'organisation / le poste que j'occupais / le travail a
392 été reconfiguré / nous avons été remplacés par des ordinateurs / voilà / c'est / ça fait mal au
393 cœur de voir les choses / voilà les choses s'automatisent et donc il a fallu se reconverter /

394 P : D'accord et comment c'est / oui vous m'avez expliqué comment / et on vous a préparé à
395 ça on vous a ?

396 M : J'avoue que c'était / enfin on nous a préparé / il y avait d'autres personnes qui occupaient
397 / euh les postes hiérarchiques à ce moment-là / c'était pas la même sorte de management /
398 donc c'était / c'était quand même assez / non je ne pense pas que ça c'est fait dans de bonnes

399 conditions / euh / le point positif c'est qu'on nous a laissé l'opportunité de nous reconverter
400 mais c'était parfois quand même assez / l'annonce de l'arrêt de mon travail s'est faite quand
401 même de manière abrupte et ça // ça a vraiment jeté un gros froid / enfin toutes les personnes
402 qui étaient concernées ont été ébranlées / ça ne s'est pas fait dans de bonnes conditions / ça
403 n'a pas été vraiment préparé / on va dire que ça nous a été annoncé très abruptement et ensuite
404 il y a eu un temps pour pouvoir se reconverter retrouver sa place mais ça c'est pas fait en
405 souplesse au début / c'est / on était mis de manière assez violente devant le fait accompli /
406 devant une décision et / et bon ben voilà il a fallu // trouver une solution et il n'y avait pas
407 toujours une solution / c'était pas simple pour tout le monde / ça va j'ai retrouvé assez
408 facilement mais il y a eu une période de flottement où les choses n'étaient pas encore faites /
409 enfin c'était oui / il y a eu une période assez pénible qui s'est étalée quand même sur de
410 nombreux mois c'était / c'était // ça se ressentait vraiment / je dirai presque / c'était presque
411 palpable dans l'air tellement c'était tendu /

412 P : Et vous avez occupé votre poste précédent combien de temps ?

413 M : Euh six ans je dirai /

414 P : Et cette période de transition a duré quand même plusieurs mois c'est ça ?

415 M : Oui oui /

416 P : D'accord /

417 M : On va dire que je l'ai occupé cinq ans et qu'il y a eu une bonne année de transition /

418 P : Ah oui avant d'occuper votre poste actuel où vous êtes depuis cinq-six ans ?

419 M : Oui c'est ça /

420 P : Et justement ce départ forcé / vous m'avez expliqué un petit peu comment vous l'avez
421 vécu et vis-à-vis de vos collègues / de changer d'espace vis-à-vis du coup de l'espace
422 physique / comment avez-vous vécu tout ça / qu'est-ce que vous avez ressenti ?

423 M : C'est-à-dire que la majorité de mes anciens collègues sont partis carrément / donc on était
424 vraiment plus du tout nombreux à avoir occupé notre poste jusqu'au bout et donc on se
425 retrouvait à faire le travail des autres / enfin c'était une période assez bizarre / euh / ben c'était
426 bizarre justement de voir tout le monde changer de structure / recommencer une autre vie
427 professionnelle ailleurs / donc ça a laissé planer un certain pessimisme sur la suite dans
428 l'établissement même / moi j'ai voulu faire confiance à une évolution possible j'ai réussi à

429 retrouver quelque chose à ma convenance / c'est vrai du coup qu'il y a eu une grosse période
430 de doute et / c'était pénible aussi / on va dire physiquement puisque l'on parle en terme de
431 bureau parce que / ben / ça se vidait vraiment c'était / c'était pratiquement un établissement
432 fantôme enfin certaines parties du couloir c'était oui / c'était c'est assez bizarre à vivre quand
433 même de voir les choses se vider comme ça / la vie s'éteindre / c'est vraiment / j'ai eu une
434 période de doute à me demander si les activités allaient repartir c'était / c'était assez curieux
435 enfin /

436 P : Et comment s'est passé votre arrivée dans votre nouveau poste, dans votre poste actuel ?

437 M : Déjà il y a eu une période d'immersion / ça c'était bien / ça m'a permis de tester / de voir
438 de rencontrer les gens / ça s'est fait vraiment en bonne intelligence / dans de bonnes
439 conditions et puis la méthode a été très simple / on se jette à l'eau et on apprend / on y va
440 donc / avec quand même je trouvais un certain optimisme / un certain soutien / enfin du côté
441 après la période que j'avais vécue / euh / on se débrouillait un petit peu / on était / on se
442 sentait pour la plupart abandonnés lâchés c'était / ça faisait du bien en tout cas dans l'équipe
443 que j'ai intégrée / il y avait tout à construire tout à faire et c'était un beau défi d'avoir comme
444 ça des choses à construire / ça donne un véritable élan donc c'était bien / j'occupais à ce
445 moment-là toujours mon ancien bureau et du coup on travaillait plutôt en salle de réunion / il
446 y avait des va-et-vient et finalement après de pouvoir emménager dans un nouveau bureau
447 auprès de cette équipe / enfin on a vraiment changé les uns les autres de place pour reformer
448 vraiment une équipe ça / ça a concrétisé physiquement / c'était je trouve / c'était vraiment /
449 c'était fort ça donnait un élan / on a vraiment pu travailler ensemble / c'était / c'était plus
450 facile on s'en est rendu compte / on a fait moins de sport beaucoup moins de kms quand
451 même quand on a investi les nouveaux bureaux / ça c'est peut-être le point un peu plus négatif
452 maintenant on fait moins de sport / je marche moins mais ça rend les choses beaucoup plus
453 faciles / à organiser le travail /

454 P : Et / même si vous avez été obligée quand même de changer vous avez quand même pu
455 choisir / est-ce que ça / au niveau du travail des collègues / de l'ambiance / de votre espace de
456 travail / est-ce que cela correspondait un peu à vos attentes / à ce que vous pouviez imaginer /
457 à ce que vous espériez peut-être ?

458 M : Comme je le disais les bureaux sont tous semblables / donc enfin voilà / on déménage nos
459 affaires / pour moi un bureau ou un autre / c'est pas ça qui compte / c'est plutôt l'accueil / je
460 partage mon bureau avec une personne que j'apprécie / ça on nous a laissé l'opportunité de

461 choisir nos colocataires / ça c'était essentiel / c'est vrai que partager toute la journée un
462 bureau avec quelqu'un avec qui l'entente n'est pas cordiale / j'imagine quand même que cela
463 doit être difficile / je ne sais pas / je ne l'ai pas vécu mais oui c'est vrai que c'est appréciable
464 de pouvoir partager son bureau avec quelqu'un avec qui on s'entend bien et on nous a laissé
465 choisir nos colocataires / ce qui était vraiment très très appréciable / ça c'est / voilà tout le
466 monde a été consulté / on a choisi les uns les autres et finalement bon / ben / finalement les
467 demandes ont dû être satisfaites puisqu'il y a des gens qui préfèrent être du côté soleil
468 d'autres du côté ombre / ça c'est fait plutôt bien voilà /

469 P : Même vis-à-vis de la hiérarchie ?

470 M : Oui je trouve que ça se faisait vraiment / dans mes souvenirs il n'y a pas eu de gros débats
471 ou de points qui ont bloqués / je ne crois pas ou alors j'étais contente de ma situation et je n'ai
472 pas fait attention / non je ne crois pas qu'il y ait eu de gros gros blocages /

473 P : Est-ce que vous vous rappelleriez comment / qu'elles ont été vos premières impressions de
474 votre environnement de travail proche puis après autour ?

475 M : Ah ben je sortais d'une période où tout tout tombait à l'eau il n'y avait plus de
476 perspectives d'avenir / les activités s'arrêtaient / donc là tout était neuf / à construire / un
477 nouveau métier / un nouveau projet / un projet ambitieux à mettre en place avec des personnes
478 motivées enfin non j'ai super bien vécu / c'était / j'en ai un excellent souvenir / c'était un bel
479 élan / un optimisme / de l'énergie / du dynamisme / j'en ai un bon souvenir / c'était voilà /
480 c'était ouvert / c'était possible /

481 P : D'accord, d'accord /// et / est-ce que dans vos / là vous m'avez bien décrit ce que vous
482 faites actuellement par rapport à ce que vous avez fait / est-ce qu'il a des choses que vous
483 voudriez ajouter / on n'aura pas le temps de tout égrener / toutes vos expériences passées mais
484 au vue de tout ce que vous avez pu me dire de vos ressentis et tout / est-ce qu'il y aurait des
485 choses qui ressortiraient de vos expériences passées que vous aimeriez me transmettre ?

486 M : Je n'ai pas compris /

487 P : Je veux dire là on va / j'ai vu que l'heure / je ne vais pas vous retenir plus / l'heure va être
488 passée / on ne va pas pouvoir égrener vos quatre expériences / celle-là vous l'avez bien /

489 M : On les a toutes plus ou moins abordées /

490 P : Tout à fait / exactement / mais est-ce qu'il y aurait des points vous pensez que l'on
491 n'aurait pas abordés que vous aimeriez me dire / qui vous semblent importants dans vos
492 ressentis euh //

493 M : Ajouter je ne sais pas / récapituler plutôt /

494 P : Oui bien sûr /

495 M : L'essentiel pour moi c'est une cohésion d'équipe qui passe aussi par la proximité / ça me
496 semble important / euh / d'avoir un espace à soi que l'on peut un petit peu aménager / où l'on
497 se sent bien / où l'on se sent en sécurité / où l'on peut se consacrer à son travail vraiment en
498 s'y plongeant totalement ça / ça me semble essentiel et bien s'entendre avec la personne avec
499 qui on partage son bureau ça me semble capital aussi /

500 P : Alors juste une remarque / enfin plutôt une question / dans vos précédentes / à chaque fois
501 que vous avez changé / quand vous avez migré d'un environnement de travail à un autre / est-
502 ce qu'il y aurait des points que vous n'auriez pas évoqués / vous pensez que ça s'est toujours
503 bien passé / comment vous avez vécu ça ?

504 M : Vraiment le fait de changer d'un espace à l'autre ?

505 P : Oui juste comment vous avez vécu chaque changement / vous m'avez déjà parlé du
506 dernier /

507 M : Chaque changement a été un peu chaotique au niveau logistique / en fait non / j'ai
508 quasiment toujours fait mes déménagements toute seule parce que c'était / c'était mal
509 organisé / pas très / je ne sais pas / c'est pas toujours bien coordonné et du coup je me suis
510 retrouvée la plupart du temps à faire mes déménagements toute seule mais ça c'est très bien
511 passé / en fait on se débrouille avec les collègues / on fait ça nous-mêmes / par contre il y a
512 quand même un souci / c'est un point capital que j'ai pas du tout soulevé / c'est le ménage /
513 euh / les bureaux ne sont pas nettoyés et en fait on a passé énormément de temps à chaque
514 fois en déménagement à nettoyer / on nous vide les poubelles et enfin il y a un petit ménage
515 très succinct qui est fait et je trouve incroyable que l'on ne travaille pas dans des locaux
516 vraiment propres / euh / personnellement j'ai un petit kit de nettoyage et on est obligé de faire
517 vraiment / enfin il y a des moments où j'ai intégré des bureaux / où ils étaient crasseux / c'est
518 vraiment le mot crasseux / je trouve ça inadmissible / enfin de ne pas travailler dans un
519 environnement sain et une chose qui me semblerait importante / je sais que le personnel de

520 ménage ne peut pas nettoyer de fond en comble l'ensemble des bureaux tous les jours c'est
521 impossible mais il me semble que s'ils se consacraient tous les jours à un bureau le temps de
522 passer tous les bureaux en revue au moins ils seraient faits une fois de temps en temps
523 vraiment à fond mais il y a des fois / enfin en période hivernale on a déjà vu des tâches au sol
524 de neige fondue rester pendant trois semaines / euh / on ne peut pas tous venir avec nos
525 serpillières etc. / je pense qu'on est quand même tous suffisamment grand pour vider notre
526 poubelle tout seul ça on pourrait le faire / il y aurait quand même quelque chose à réfléchir là-
527 dessus / tous les soirs on vide notre poubelle c'est pas quelque chose d'insurmontable et par
528 contre consacrer ce budget-là au nettoyage des bureaux ça serait vraiment pas du luxe ça c'est
529 vraiment un point qui me semble indispensable / enfin bon / pour bien travailler il faut un
530 environnement sain / voilà ça c'est quelque chose que j'avais complètement oubliée
531 d'évoquer qui me semble indispensable /

532 P : Et à chaque fois que vous quittez des collègues / vous en rencontrais de nouveaux ou ?

533 M : Alors j'ai eu beaucoup beaucoup de chance / c'est que / vraiment depuis le temps que je
534 travaille ici j'ai rencontré des gens formidables avec qui je me suis bien entendue et toutes les
535 personnes avec qui j'ai partagé mon bureau on s'est très très bien entendues et ça c'est
536 vraiment une grande chance après / bon ben / j'imagine que ce n'est pas le cas pour tout le
537 monde mais /

538 P : Et au niveau des relations avec la hiérarchie / dans les changements ?

539 M : Euh / on a eu j'ai déjà eu des supérieurs hiérarchiques / enfin j'ai eu toutes les sortes je
540 crois de supérieurs / qui est pas beaucoup visible à celui qui est très présent voire très
541 autoritaire / je suis passée par toutes les sortes / je trouve que la personne qui fait confiance et
542 qui laisse une certaine marge de manœuvre est pour moi le supérieur idéal / c'est ce qui me
543 convient bien / voilà / que l'on me fasse confiance que l'on me laisse travailler sereinement et
544 par contre que je puisse avoir un minimum de directives et que je puisse / euh / avoir accès à
545 cette personne pour pouvoir lui demander en cas de besoin / de précision ou une interrogation
546 / voilà il faut que cette personne puisse être accessible /

547 P : Et tout à l'heure vous m'avez expliqué que l'établissement était grand / est-ce que vous
548 pensez faire partie d'un collectif ou pas ou comment vous pouvez en faire partie du collectif
549 de travail ou vis-à-vis de l'entité en elle-même ?

550 M : Euh / je crois qu'il y a des choses qui ont essayé d'émerger dans ce sens-là mais qui n'ont
551 pas vraiment prises / euh / je dirais qu'il y a plutôt une sorte de collectifs amicaux mais c'est
552 par d'autres biais / euh / par le biais du sport par exemple / il y a la possibilité de faire du
553 sport / je sais qu'il y a beaucoup de gens qui font du sport ensemble / euh / c'est plutôt des
554 bonnes ententes / euh / c'est du relationnel de l'humain quoi / c'est ça qui donne vraiment la
555 cohésion / je ne trouve pas vraiment que ce soit en terme professionnel / dû à une cohésion au
556 niveau de l'établissement /

557 P : Je vais vous poser une dernière question / hum / est-ce que vous avez rencontré des gens
558 qui ont souffert d'un changement d'un espace à un autre ?

559 M : Ah oui complètement oui /

560 P : Vous pourriez me décrire comment vous avez ressenti ça / est-ce que vous pouvez
561 m'apporter un témoignage ?

562 M : Justement la première fois qu'il y a eu / que j'ai changé d'environnement et du coup
563 d'équipe et tout ça / ça s'est fait avec l'arrêt de notre travail et donc il y a eu beaucoup
564 beaucoup de collègues qui ont vraiment très très mal vécus avec des cas de méga dépression /
565 des gens qui ont complètement / euh / qui ont cherché un autre poste ailleurs / même à
566 l'annonce qui ont anticipé et qui ont tout de suite cherché / c'était qu'ils / qu'ils ne voyaient
567 plus du tout d'avenir / enfin oui ça était assez violent pour certains / certaines personnes aussi
568 étaient beaucoup plus âgées que moi et du coup ne se voyaient pas la force de se reconverter /
569 ça je pense aussi que c'était un point important / d'autres personnes qui occupaient
570 physiquement leur bureau depuis tellement longtemps qu'elles ne se voyaient pas changer /
571 tout bêtement c'était un petit peu leur maison quoi / moi je vois les locaux / enfin du moment
572 que j'ai mes petites affaires / je peux me recréer mon environnement mais pour d'autres
573 personnes vraiment l'emplacement physique c'était un critère capital et je sais qu'il y a eu des
574 batailles à ce niveau-là pour conserver un bureau / oui / oui il y a eu vraiment des difficultés /
575 presque insurmontables pour certaines personnes oui / oui ça était compliqué /

576 P : Et ils ont quand même changé de bureau ?

577 M : Il y a eu / comment dire / des résistances / après il y a eu / c'était obligé quoi / il a fallu /
578 euh / il a fallu quand même procéder à / il y a eu des ajustements je pense pour pouvoir un
579 petit peu aplanir les choses / un petit peu / heu / il y a eu de la diplomatie / il y a eu des

580 solutions / ils ont essayé des négociations qui se sont faites mais oui il y a eu quand même des
581 situations difficiles à gérer et à régler /

582 P : Et ils ont pu après travailler / enfin ils ont pu à nouveau travailler ?

583 M : Oui je pense que ça s'est fait mais il y a eu un temps d'adaptation pour certains qui a été
584 assez long et je croise encore des personnes qui restent malgré tout / dans un état d'esprit
585 assez négatif /

586 P : Et ça fait longtemps maintenant ça fait cinq ans ?

587 M : Oui oui certaines ont toujours du mal / beaucoup ont trouvé un nouvel élan / certains
588 peut-être même ont trouvé finalement plaisir à occuper un nouveau poste mais il y en a qui
589 restent très nostalgiques de leur ancien travail / c'était quand même une véritable XXX /

590 P : Oui pour le coup ce n'est pas leur / enfin elles tenaient à leur bureau pour certaines
591 personnes / mais c'était aussi le fait de changer de travail ?

592 M : Oui en fait il y a eu les deux / les deux étaient liés /

593 P : Les deux étaient liés /

594 M : C'était une perte dans les deux sens / ça faisait du coup beaucoup /

595 P : D'accord /

596 M : Beaucoup d'un coup sur XXX /

597 P : Marie je vous remercie et pouvez-vous me dire comment vous avez vécu l'entretien ?

598 M : Je n'ai absolument pas l'habitude de faire ce genre de chose /

599 P : En tout cas merci /

600 M : Je ne sais pas / je n'ai pas réfléchi / je ne sais pas si c'est exploitable /

601 P : Oh une heure six /

Annexe C : interview d'Olivier, directeur d'un centre de formation d'ingénieurs, le 31 juillet 2020

L'entretien s'est déroulé à distance, en visioconférence. Le contrat de communication et l'objet de notre recherche avaient été exposés précédemment. Nous lui avons expliqué comment se passerait l'entretien. Il a duré une heure sept minutes. Nous avons été gênés par une mauvaise qualité du son mais l'ensemble reste compréhensible.

P : interviewer

O : interviewé

1 O : Le poste précédent que j'avais / était un poste d'enseignant-chercheur sur lequel je
2 m'occupais de coordonner un programme particulier et sur lequel j'avais une trentaine
3 d'élèves / d'élèves qui étaient pour moitié des jeunes professionnels et pour moitié des récents
4 diplômés / dans le domaine de l'ingénierie / qui venaient à l'école pour développer leurs
5 compétences / dans tout ce qui était justement l'économie / le management de l'énergie / donc
6 sur ce poste je m'occupais de recruter ces élèves / heu / je m'occupais de faire tout ce qui était
7 justement la gestion des intervenants / donc les professeurs qui allaient intervenir sur les
8 différents cours / heu / de planifier leurs interventions / voir avec eux en quoi consisterait
9 justement le contenu de leurs cours / et ensuite effectivement de gérer ces élèves donc pendant
10 l'année et gérer l'ensemble des notes des / par exemple gérer tout ce qui était les différents
11 mémoires rapports projets etc. ainsi que à la fin le stage qu'ils faisaient donc la soutenance de
12 stage qu'ils allaient faire / donc ça c'était des choses spécifiques dont je m'occupais et en
13 dehors de ça je / j'étais aussi en support sur un certain nombre d'autres programmes / d'abord
14 pour mes propres cours donc qui portaient sur tout ce qui est stratégie et management de
15 l'entreprise / pour mon programme propre mais aussi les autres programmes de l'école / heu /
16 et en plus j'avais un certain nombre de missions / heu / sur le plus transverse comme par
17 exemple de m'occuper de / heu / de processus d'internationalisation de l'école / à savoir
18 comment est-ce que l'on allait pouvoir avoir des partenaires à droite et à gauche / heu / mais
19 d'un point de vue qualité / c'est-à-dire comment est-ce que les processus en place étaient bien
20 appliqués et qu'est-ce qu'il aurait fallu améliorer / donc c'est un projet transverse par exemple
21 / donc ça / et donc en septembre 2018 j'ai changé de poste et je suis devenu donc directeur de
22 centre en économie et management de l'énergie / donc c'est-à-dire dans notre école qui a aux
23 alentours de cinq cents élèves tous les ans / je prenais la direction donc du centre / s'occuper
24 spécifiquement des compétences en économie et management et donc là ça veut dire qu'il y a

25 quatre grands programmes dedans et donc cent cinquante élèves cette fois qui / heu / étaient
26 rassemblés dans l'ensemble du centre / donc dans ce changement de poste c'est / c'était / il y
27 a un gros changement c'est-à-dire qu'avant / heu ben / je faisais tout et donc c'était moi qui
28 était directement / heu / avec les mains dans le cambouis / heu / sur mon programme / heu /
29 etc. / sur la planification du programme sur ce genre de choses / alors que maintenant
30 justement dans ce nouveau poste / ben / heu / moi je ne fais rien c'est-à-dire que ce que je fais
31 c'est que je supervise je contrôle que les autres ont bien fait leur travail / et je suggère des
32 améliorations ou je vérifie aussi ce qui se fait et je suggère des choses que l'on pourrait faire /
33 des nouvelles choses que l'on pourrait faire / heu / des nouvelles façons de faire qui seraient
34 un petit peu plus soit productives soit attrayantes / heu / je vérifie aussi que nos élèves sont
35 toujours attirés par nos formations en discutant avec nos élèves actuels ceux que l'on a déjà
36 recrutés / mais s'ils sont là c'est qu'ils sont intéressés mais aussi / heu / voir aussi avec ceux
37 qui / heu / ne viennent pas finalement chez nous et qui choisissent / de façon à comprendre
38 pourquoi est-ce que ils n'ont pas suivi nos formations / donc beaucoup de changements et
39 surtout un gros changement de rôle c'est-à-dire / heu / d'un rôle très pratico-pratique je / heu /
40 voilà j'étais responsable de ce que je faisais et je le faisais comme je le voulais avec mon
41 rythme / là ben c'est / je me retrouve à avoir justement / heu / d'autres personnes à gérer / heu
42 / à supporter / à voir qu'ils font mal leur travail mais bon c'est qu'ils font leur travail / ce qui
43 fait qu'il faut leur laisser faire leur travail même si l'on pense qu'on pourrait faire mieux
44 qu'eux de façon à ce que le travail soit fait et ensuite quand même leur suggérer quelques
45 petites / heu / possibilités de de s'améliorer et ça effectivement c'est quelque chose d'assez
46 difficile / parce que l'on passe de quelque chose que l'on maîtrise à soudain quelque chose sur
47 laquelle on a beaucoup moins de maîtrise c'est-à-dire que justement donc à gérer cette équipe
48 de dix personnes / heu heu ben / on a une maîtrise sur le long terme les grandes directions que
49 le centre va donner ou va prendre / mais ensuite on a aucune XXX sur les collègues c'est eux
50 qui font le boulot c'est eux qui gèrent les choses et donc bon / heu / XXX leur façon de faire /
51 voilà / l'autre chose aussi qui change beaucoup c'est que en tant qu'enseignant XXX on a une
52 vision qui est proche finalement du terrain mais par contre tout ce qui est justement / heu /
53 tout ce qui concerne je dirai / heu heu / l'ensemble de l'école on ne voit pas trop ça / on voit
54 surtout les gens qui ne font pas bien leur travail / vouais ils devraient bosser / on ne sait pas
55 souvent pourquoi est-ce que le travail est moins bien fait que dans d'autres centres ou dans
56 d'autres activités support / ce dont on se rend compte par exemple c'est que souvent il y a des
57 collègues / heu / ben qui ne sont pas bons et mais qu'on XXX que l'école virerait / ce qui fait
58 que voilà il faut vivre avec et puis XXX bon ben voilà celui-là on sait qu'il n'est pas très bon

59 XXX /// je disais qu'il fallait mettre de l'eau dans son vin et qu'il y avait un certain nombre de
60 boulets dans l'école et qu'il fallait vivre avec et parfois même défendre justement soit des
61 gens qui ne faisaient pas leur travail soit des procédures qui sont ineptes qui ne servent à rien
62 mais qui sont là et que l'on doit appliquer quand même et donc dans ce type de nouveau poste
63 c'est ça qui fallait / qui fallait faire / ensuite dans les autres choses qui sont assez rigolotes
64 c'est justement en tant qu'enseignant- chercheur j'avais un bureau un petit bureau alors que
65 maintenant en tant que directeur j'ai un grand bureau et donc ce qui fait que ben maintenant
66 mon bureau sert un petit peu en même temps de salle de réunion quand heu / tout le monde est
67 là / heu / XXX beaucoup beaucoup de passages dans mon bureau et en permanence des gens
68 qui viennent me demander des choses et ça c'est / ça veut dire qu'il est rare dans le travail
69 d'avoir plus d'une demi-heure sans avoir quelqu'un qui débarque dans le bureau pour x
70 raisons ou un coup de téléphone qui tombe dans ce temps-là / donc c'est-à-dire qu'il y a
71 l'obligation de changer un peu de rythme de travail c'est-à-dire de passer heu / de gérer un
72 rythme de travail très très haché / donc heu commencer beaucoup de choses / il y a toujours
73 dix ou quinze dossiers qui sont commencés / que l'on ne pourra pas finir dans la journée la
74 plupart du temps XXX voire attendre XXX de quelqu'un d'autre la directrice de l'école pour
75 tel ou tel domaine ou un XXX d'un collègue ou avoir les étudiants qui passent etc. / et donc
76 ce qui fait que c'est très haché et c'est jongler en permanence entre beaucoup de sujets et ça
77 c'est un changement dans le travail / heu / qui est assez fondamental / heu / par contre ce qui
78 ne change pas c'est que je m'occupe toujours de cours / donc la dessus ben c'est-à-dire des
79 préparations de cours de faire en sorte que les cours soient à jour qu'il y ait des exercices qui
80 soient adéquats pour permettre aux étudiants de progresser / par contre là on voit
81 effectivement le gros changement c'est que soudain XXX directeur / ça veut dire que / heu /
82 les étudiants vont vous vouvoyer vous dire monsieur et ainsi de suite / alors qu'en tant que
83 professeur on peut être beaucoup plus proches / surtout que quand je dis les étudiants ce sont
84 de grands étudiants que l'on a / ils ont généralement entre vingt-trois et trente ans donc que
85 c'est / ça pourrait être des collègues de travail sans problème / donc voilà un petit peu les
86 grands changements / alors je ne sais pas P si vous avez des choses particulières /

87 P : Vous m'avez dit que vous êtes passé d'un petit à un grand bureau / voilà / et hum / est-ce
88 que cela correspondait à vos attentes / qu'est-ce que vous avez ressenti de ce fait-là ?

89 O : Ben heu / il y a un certain sentiment de fierté / on dit bon voilà / c'est moi le directeur / ça
90 se voit très physiquement dans la taille du bureau / euh ensuite / pour moi ça c'est pas quelque
91 chose qui est extrêmement fondamental / c'est euh / dans ma carrière et dans les différents

92 jobs que j'ai utilisés / ben voilà quand j'étais consultant euh mon bureau consistait en un
93 microordinateur posé sur un coin de table chez un client parfois ou sur un coin de table d'un
94 restaurant d'autres fois / et voilà on vit avec / euh pareil dans certains endroits / quand je
95 voyais par exemple euh / quand j'ai fait cette mission justement à x en Arabie-Saoudite où
96 effectivement la taille du bureau est excessivement importante pour montrer son statut
97 professionnel / on m'a mis un tout petit bureau / et je leur ai dit écoutez j'ai autant
98 d'expérience professionnelle et de qualification que les trois personnes qui sont là / pourquoi
99 j'ai eu un tout petit bureau et que tous ils ont un grand bureau / honnêtement je me dis / ça
100 m'a un tout petit peu choqué euh / je leur ai dit / ben non c'est / vous êtes justement
101 chercheur / visiting researcher / donc les visiting researcher ont ce type de bureau / j'ai dit bon
102 très bien / et c'est vrai que / là quand même j'avais pris un petit choc / j'avais dit si vous me
103 mettez dans un petit bureau si vous considérez que ce que je fais a si peu d'importance / je ne
104 vois pas pourquoi je je serai j'y apporterai beaucoup plus d'importance que vous semblez
105 vouloir y apporter / donc effectivement ça XXX et donc le fait d'être directeur d'avoir ce
106 grand bureau peut / donc c'est important ce que l'on fait / et donc X on y attache de
107 l'importance / c'est quelque chose qui euh qui qui montre ça / qui fait que l'on se dit si les
108 gens y accordent de l'importance en me donnant ces moyens c'est que ça doit être important
109 ça doit être valable quelque part pour eux et pour l'entreprise /

110 P : Et pour vous c'est valable ? XXX Et vous cela ne vous importe pas /

111 O : Ben c'est important enfin le bureau ou bien le salaire supérieur que vous pouvez avoir ou
112 le fait d'avoir une place de parking / ou ce genre de chose / euh je dirais que c'est d'un certain
113 point de vue / ça reflète la valeur que l'entreprise euh me donne / et donc par là ce que je fais
114 ce que je dis / ma capacité d'analyse ou de réflexion euh est valorisée dans l'entreprise / et
115 donc euh dans cette mesure-là donc c'est effectivement euh c'est sympathique / ça veut dire
116 donc que je ne me trompe pas trop dans ce que je fais ce que je prépare / la façon dont
117 justement je vais gérer mon équipe et lui donner la motivation l'énergie et éventuellement la
118 direction mais donc ça oui tout à fait / ensuite voilà c'est c'est aussi un moyen assez facile de
119 euh de faire euh de prendre des gens et de mettre des idiots dans un grand bureau et comme ça
120 dire que s'il a un grand bureau c'est qu'il doit avoir raison / c'est aussi un peu le cas pour
121 certaines personnes quoi / je veux dire qui se sont trouvées là / on se demande pourquoi et bon
122 ils y restent / c'est / et donc bon ils ne sont reconnus que par justement les signes distinctifs
123 sociaux mais sinon ils n'apportent peu ou pas à l'entreprise / donc le plus important c'est la
124 reconnaissance de son équipe / savoir que l'équipe vous fait confiance et justement écoute ce

125 que vous dites et va pouvoir agir ou réagir par rapport à différentes options que vous faites /
126 sinon bon l'environnement de travail / effectivement où l'on donne beaucoup de choses mais
127 je vois bien aussi que d'autres ont des choses plus importantes que moi mais pour l'unique
128 raison qu'ils savent mieux caresser ou cirer les bottes que moi / grand bien leur fasse / c'est /
129 c'est / donc voilà c'est //

130 P : Et sinon vous vous y sentez bien là où vous êtes / dans votre bureau ? Indépendamment de
131 tout ce que vous venez de me dire / est-ce que vous vous y sentez-bien ?

132 O : Ouais ouais j'y suis bien / enfin euh en réalité personne sait que derrière les armoires les
133 portes fermées il n'y a rien / c'est-à-dire que la personne qui était avant moi la directrice
134 rangeait archivait beaucoup de choses etc. / donc j'ai retrouvé plein de choses etc. / et pour
135 moi en réalité il y a / si les dossiers de chacun de mes collaborateurs avec leurs évaluations
136 annuelles qui sont dans un des placards et sous clé voilà / mais dans les autres placards / je ne
137 les ouvre jamais à mes collègues parce qu'il n'y a rien / c'est-à-dire que pour moi je mets tout
138 dans l'ordinateur / donc ce qui fait que parfois je leur dis regardez là-bas / eux savent pas mais
139 moi je sais qu'il n'y a rien / XXX / il y a quand même trois bibliothèques sur lesquelles j'ai
140 mis beaucoup de livres qui me servent XXX sur les cours et aussi des livres que j'ai lus dans
141 mon domaine d'expertise sur l'économie d'énergie / donc ça je les remplis petit à petit et euh
142 sinon l'autre chose c'est pour l'instant c'est qu'il est / peut-être que XXX / enfin bon ça fait
143 presque deux ans maintenant que je suis dans ce bureau et dans ce poste / je n'ai pas encore
144 décoré ce bureau / d'habitude dans mes précédents X je mettais aux murs un certain nombre
145 de tableaux ou de gravures / de choses qui correspondaient à ce que j'avais fait avant / d'où X
146 et là je ne l'ai pas encore fait / donc je ne sais pas si c'est parce que je ne crois pas que je vais
147 rester très très longtemps mais probablement que j'y resterais au moins cinq ans peut-être
148 XXX probablement plus mais je n'ai pas encore décoré à ma façon le bureau / donc voilà /
149 mais sinon je l'aime bien / là j'ai tout ce qu'il faut pour fonctionner idéalement dans ce
150 bureau /

151 P : Comment était votre bureau quand vous étiez enseignant-chercheur ? /// Il était plus petit
152 ça oui mais /

153 O : Mon bureau XXX il y avait beaucoup plus de bibliothèques et donc beaucoup plus de
154 livres dedans / et l'autre chose c'est qu'il y avait une petite table de travail / ce qui faisait que
155 ça me permettait de recevoir les étudiants / deux trois étudiants en même temps mais pas plus
156 / alors que là dans le nouveau bureau euh voilà je peux / je vais pouvoir facilement recevoir

157 huit personnes à ma table de travail / euh l'autre chose c'est ben euh dans mon nouveau
158 bureau j'ai euh un parapheur / c'est-à-dire que donc mon assistante m'amène régulièrement
159 des trucs à signer soit des relevés de notes soit des relevés sur des choses diverses et variées /
160 ça c'est ben j'ai un endroit X sur le bureau à ce genre de choses / euh et maintenant dans le
161 bureau comme j'ai une équipe aussi j'ai une boîte de bonbons sur le bureau / comme ça quand
162 les gens viennent je peux leur offrir un bonbon de façon à rompre un peu euh tout de suite la
163 glace / c'est-à-dire que quand ils viennent c'est qu'il y a toujours je dis un problème mais
164 souvent ce n'est pas des problèmes c'est des questions des choses sur lesquelles il y a besoin
165 de prendre une décision X qui n'est pas claire à clarifier / et donc là ça permet au lieu de
166 commencer direct sur le truc XXX tiens tu ne veux pas une papillote de Noël ah un petit œuf
167 de Pâques ce genre de choses / ce qui fait que ça donne les quelques secondes ou les quelques
168 minutes pour d'abord se réaccointer et ensuite d'aller directement au problème et de trouver
169 ensemble la solution sur la question en quelque sorte /

170 P : OK OK et euh

171 O : Donc euh qu'est-ce qu'il y a d'autres ? Ben oui dans mon ancien bureau j'avais une seule
172 fenêtre j'en ai trois maintenant / j'ai plein de soleil dans le bureau / c'est pas top top pendant
173 l'été parce qu'il est très chaud dans ce cas-là alors que l'autre était bien à l'ombre / euh // dans
174 mon ancien bureau il y a un collègue qui justement apprécie énormément les étagères que j'ai
175 obtenues de haute lutte justement parce que l'on ne voulait pas me les donner / donc je les
176 avais récupérées de mon bureau où XXX en train de changer / alors que maintenant c'est vrai
177 il suffit que je demande et hop on vient me changer ma table / euh / enfin on vient me faire
178 des trucs alors qu'avant je me battais pour les obtenir maintenant non ça se fait plus
179 simplement c'est // c'est un peu ça c'est les choses maintenant se font beaucoup plus
180 simplement / euh d'abord parce que voilà j'ai une autre position mais surtout c'est / j'organise
181 tout X / j'ai changé pas mal de choses là-dessus sur le processus de demandes etc. pour que
182 les choses aillent vite parce que je voudrais dire qu'on ne va pas perdre notre temps à ce que /
183 à perdre votre temps à des choses comme ça / s'il y a des / le moindre problème vous me le
184 faites remonter et moi ensuite je tape sur tout ce qui bouge jusqu'à ce qu'on l'obtienne / et
185 une fois qu'on l'a obtenu ben généralement les gens savent que quand mon assistante
186 demande c'est que je demande aussi / donc ils le font et ça se passe très bien / ce qui n'est pas
187 le cas ailleurs mais bon chacun XXX mais c'est l'importance des process de façon à ce que ça
188 facilite la vie des gens et pas que ça embête tout le monde à faire les choses / et quand ça
189 embête tout le monde c'est bien XXX et pourquoi ça doit embêter tout le monde parce

190 qu'effectivement c'est très très important pour l'ensemble de l'entreprise ou pour coordonner
191 un ensemble de personnes très important derrière / et généralement les gens comprennent /
192 bon ça va pour l'instant ça va /

193 P : Et toute à l'heure vous m'avez dit que euh vous aviez au maximum une demi-heure devant
194 vous pour travailler sans être dérangé / enfin sans que quelqu'un vienne / et est-ce que vous
195 pouvez me parler un petit peu de ce qu'il y a autour / du partage de l'espace / enfin est-ce
196 qu'il y a d'autres services ? / les distances entre les services / l'accès aux différents lieux /
197 pour l'instant je reste à l'espace physique / après on abordera plus le social /

198 O : Donc par exemple euh ben euh tout l'ensemble de mon centre / l'ensemble des gens sont /
199 on est organisé sur le même étage et ce qui fait qu'il y a deux pôles je dirais principaux dans /
200 sur nos bureaux / donc il y a la dizaine de bureaux en quelque sorte / il y a le bureau des
201 assistantes / euh ben d'abord parce que c'est là / qui font la coordination de l'ensemble des
202 cycles des intervenants etc. / c'est là qu'il y a la machine à café la réserve de bouteilles d'eau
203 les feuilles de présence des étudiants / ce qui fait que dès qu'un intervenant intervient / il va
204 venir là / dès que quelque chose se passe c'est dans ce bureau-là que l'action euh va être /
205 donc / où les gens vont se rassembler ben d'abord pour le café et ensuite pour s'il y a un
206 problème quelque part ben ils vont aller dans ce bureau-là pour voir avec l'assistante qu'est-
207 ce qu'il y a qu'est-ce qu'il faut faire et ainsi de suite quoi / l'autre XXX de balance du bureau
208 c'est ben c'est mon bureau c'est-à-dire que quand dans le bureau des assistantes on n'a pas X
209 les choses hop ça se déplace dans mon bureau et donc c'est là le deuxième point je dirais
210 d'équilibre du service / et le troisième point c'est justement le bureau d'un autre collègue qui
211 parle beaucoup et qui est très sympathique avec tout le monde / ce qui fait que euh c'est là
212 que souvent on se retrouve pour justement les discussions beaucoup plus informelles / euh
213 dans le centre quoi en quelque sorte / donc il y a à peu près ces trois centres d'équilibre qui
214 existent dans le centre / les autres services vont être situés tout au bout de notre étage au bout
215 d'un long couloir / euh après nos X nos doctorants etc. donc c'est le service informatique /
216 donc euh on discute un peu avec eux / pas trop trop trop mais euh c'est-à-dire que l'on n'est
217 pas tout à fait sur le même rythme sur le même monde en quelque sorte / et ensuite sur donc
218 nous on est au deuxième étage / moi je suis au deuxième étage et en dessous euh il y a au
219 premier étage un autre centre et aux troisième et quatrième les trois autres centres que l'on a
220 /euh ce qui se passe euh disons que nous / on est un centre où l'on est bien euh localisé pour
221 le coup-là /ce qui fait que c'est très pratique il suffit juste de sortir et puis de faire quelques
222 mètres pour pouvoir discuter avec les collègues des différentes choses des différents points

223 d'opération / avec les autres collègues ou avec les autres directeurs de centre c'est plus
224 difficile parce qu'effectivement / bon enfin pour moi je dois changer d'étage et donc ce
225 changement d'étage c'est marrant c'est on change de monde / d'abord on change de couleur
226 dans les étages / chaque étage a sa couleur propre / euh on change de décoration / on change
227 de tables pour les bureaux pour les endroits où sont les gens / donc tout ça c'est différent / euh
228 c'est d'ailleurs assez étonnant vu que chacun des trois autres directeurs il y a trois
229 configurations de bureau différentes / j'ai deux autres directeurs qui ont des bureaux d'angle /
230 donc ils ont des bureaux qui sont un peu plus ouverts lumineux que le mien // et ensuite on a
231 le directeur du centre x qui lui a un tout petit bureau /// et je lui ai demandé pourquoi / il m'a
232 dit ben j'étais dans ce bureau-là quand j'ai été nommé directeur et je suis resté dans ce
233 bureau-là / donc bon c'est une façon différente de voir / bon à mon sens ce n'est pas très
234 pratique parce qu'il ne peut pas avoir son équipe dans le bureau / enfin il ne peut pas faire des
235 réunions à plus de deux ou trois dans son bureau donc c'est // pas pratique mais bon c'est son
236 problème quoi / donc euh c'est ça / l'autre chose ensuite c'est qu'au milieu de nos bâtiments
237 donc de nos salles de cours et des bureaux des professeurs / il y a ce que l'on appelle la
238 duchesse et donc la duchesse c'est une sorte d'hôtel particulier du 19^e siècle / euh qui
239 appartenait à la duchesse de x et qui abrite maintenant la direction générale de l'école / donc il
240 y a là la directrice de l'école le secrétariat général de l'école un certain nombre de services
241 divers et variés / et donc effectivement quand on va poser des / euh enfin voir pour un certain
242 nombre de choses notre directrice on va voir la duchesse en quelque sorte voilà du XXX de ce
243 bâtiment / donc c'est assez rigolo on l'appelle soit la maison blanche quand on parle des
244 services du secrétariat général ou bien sinon généralement quand on va voir la directrice on
245 dit on va à la duchesse / donc c'est euh ça traduit physiquement aussi cet aspect de justement
246 de direction générale par rapport au reste / euh à mon sens ce n'est pas un bon truc parce que
247 ça les isole totalement de ce qui se passe réellement dans les bureaux / c'est euh c'est quelque
248 chose dont j'ai parlé avec notre directrice / je lui ai dit que ben c'était sympathique /
249 effectivement c'est un beau monument historique mais je lui ai dit le problème c'est que toi tu
250 gardes ton bureau là-dedans pour recevoir des visiteurs c'est très bien mais tous les services
251 généraux il te faudrait les retirer et les faire partir ailleurs / il faut les faire partir dans les
252 bâtiments où il y a les assistantes qui sont-là les professeurs qui sont-là les gens de
253 l'informatique etc. / donc que comme ça ils puissent se sentir euh pas isolés et pointés du
254 doigt / ça à mon sens ça résoudrait pas mal de XXX de communication et de compréhension
255 entre les différents centres et les différentes personnes mais bon / il y a toujours un argument /
256 on me dit non mais bon on ne peut pas c'est la meilleure organisation physique / c'est pas ça /

257 simplement comme ça / ça leur permet de croire qu'ils ont un statut supérieur aux autres /
258 alors qu'ils ne l'ont pas puisqu'ils sont loin de l'action de là où vraiment on crée la valeur de
259 l'école à travers nos liens avec nos élèves et nos liens avec nos partenaires industriels mais
260 bon /

261 P : Et qu'est-ce qu'ils font les services généraux ?

262 O : Ben euh ils s'occupent de tout ce qui est les inscriptions tout ce qui est les visas tout ce
263 qui est la gestion des diplômes euh tout ce qui est aussi la gestion de l'entretien du bâtiment
264 euh X / c'est vraiment un gros secrétariat général qui s'occupe de tous les bâtiments de la
265 sécurité des bâtiments bon des notes des inscriptions des diplômes des euh / de tout ce genre
266 de choses / tout ce qui tourne autour de la vie de l'étudiant et qui n'est pas des cours / tout ce
267 qui n'est pas pédagogique en quelque sorte /

268 P : Vous m'avez bien expliqué le partage des lieux / du coup j'allais vous poser une question /
269 si vous voyez un seuil des fois entre tel ou tel espace mais voilà vous m'avez déjà pas mal
270 évoqué /

271 O : Voilà chez nous c'est vraiment ce côté cette petite maison / donc l'hôtel particulier de la
272 duchesse de x qui rassemble les services généraux au milieu et tout autour on a les immeubles
273 sur lesquels il y a les salles de classe et les bureaux des professeurs euh autour de cette petite
274 maison et ça c'est vraiment le / la clé / un peu de l'organisation et plutôt de la mauvaise
275 organisation c'est-à-dire que séparant physiquement ce secrétariat général de l'activité
276 quotidienne de ce qui se passe ben // de facto on crée des mauvaises compréhensions on crée
277 des X on crée vous voyez par exemple un élève qui a un problème avec la résidence
278 universitaire dans laquelle il est parce qu'il n'a plus de connexion internet par exemple / ben
279 ça devient des X en ce moment on a eu le Covid où tous les cours étaient à distance et donc là
280 XXX empêché de suivre les cours etc. / il n'avait qu'à avoir un mobile et se connecter en 3G
281 etc. / et XX au lieu de se parler tranquillement en disant oui pendant les deux jours prochains
282 le wifi-fi il ne marche pas / ben il ne marche pas on ne peut pas faire grande chose / on est en
283 train de le réparer et donc utilisez votre connexion 3G / votre connexion par mobile / voilà ça
284 va être quelque XXX / une fois qu'on a dit ça / on a résolu le problème / que voulez-vous dire
285 de plus / mais là comme personne ne se parle etc. et que voilà eux ils sont dans la petite
286 maison les autres ils sont de l'autre côté et ainsi de suite / avant que l'on arrive à faire à
287 trouver à dire c'est simplement ça / on s'est engueulé dix fois / et euh quand tout est résolu les
288 gens ont encore ce truc-là en disant ah ouais quand j'avais un problème ils m'ont laissé

289 tomber de l'autre côté / voilà / donc de l'autre côté il ne faut pas leur faire confiance et ça
290 devient ça / la petite maison enfin la maison blanche la petite maison la duchesse faut pas leur
291 faire confiance parce que / ils disent des choses mais c'est pas vrai / ça arrive de temps en
292 temps mais bon pas plus qu'ailleurs quoi sauf que comme ils sont particularisés / dès qu'il y a
293 quelque chose sur laquelle ben voilà ils ne sont pas / ils sont un peu gris dirons-nous / ils ne
294 sont pas parfaitement blancs mais un peu gris c'est le diable ils ont voulu faire le / et ça c'est à
295 mon sens une grosse partie qui est liée à l'organisation de cet espace / s'ils étaient au même
296 étage que nous par exemple ou à l'étage inférieur ou supérieur enfin c'est pas grave / mais à
297 un des étages des bâtiments normaux / voilà les gens XXX ou monteraient ou prendraient
298 l'ascenseur iraient voir la personne dans son bureau et cinq minutes après ça serait résolu on
299 saurait exactement où / et puis c'est pareil on les verrait au café on les verrait à manger au
300 déjeuner alors qu'aujourd'hui personne de cette petite maison ne mange avec les gens qui sont
301 dans les bâtiments / et c'est pareil euh nous on arrive à manger un petit peu plus avec les
302 autres centres / moins que dans notre centre évidemment mais on / régulièrement je dirais au
303 moins / je dirais une deux trois fois par mois / euh je mange ou mes collègues mangent avec
304 des collègues d'autres centres / alors qu'avec ceux de la maison blanche du secrétariat général
305 jamais / et donc de ce fait c'est pareil tout XXX toutes les petites choses ou rancœurs qu'on
306 peut avoir vont sortir au déjeuner de façon plus ou moins humoristique ou euh / voilà ça passe
307 c'est dit et c'est noté et on fait ensuite un peu attention à tout ça / X jamais / et ça c'est
308 caractéristique / je crois avoir mangé avec tout le monde de mon école au moins une fois mais
309 jamais avec le secrétariat général qui est dans cette petite maison / c'est étonnant quand même
310 / XXX des directeurs de centre et je mange régulièrement avec eux pour discuter de tout de
311 rien simplement mais avec les X de la petite maison non / alors que bon je ne suis pas
312 particulièrement quelqu'un qui est euh voilà n'ait pas envie / j'aime rencontrer des gens
313 nouveaux au contraire / donc là il y a quelque chose qui XXX un mauvais fonctionnement que
314 l'on a institutionnalisé / quand les gens sont bien à l'intérieur ça peut fonctionner / quand on a
315 des euh des bras cassés alors là c'est la porte ouverte et jusqu'il y a deux ans il y avait une
316 série de bras cassés là-dedans et c'était euh /// c'était assez folklorique / j'ai vu un peu
317 d'archives de ce qui c'était passé sur mon centre / je me suis dit c'est pas possible on ne peut
318 pas laisser faire ce genre de choses et si cela avait été laissé faire au plus haut niveau
319 apparemment /

320 P : Et euh je ne sais plus si vous m'avez dit euh / vous ne m'avez pas précisé ou je n'ai pas
321 entendu ou voilà / euh votre passage de votre ancien poste à votre nouveau poste / c'était /
322 comment ça s'est passé / pourquoi ///

323 O : Bon ben mon passage a été assez simple / euh / la personne qui était directrice avant du
324 centre était partie à la retraite / euh il y avait une personne qui avait été plus ou moins euh / je
325 faisais partie des des personnes qui avaient été identifiées pour euh prendre la succession /
326 euh bon je ne tenais pas la corde c'était plutôt une personne qui devait l'être mais cette
327 personne est en X on avait découvert qu'elle avait un certain nombre de X psychologiques /
328 donc elle a été éliminée d'office et donc c'est moi qui me suis retrouvé en ligne pour ça / euh
329 je pense que les choses ont été particulièrement acceptées XXX euh j'ai travaillé dans
330 l'industrie / deux euh j'ai travaillé à l'international beaucoup / et trois euh je suis une
331 personne qui justement fait les choses tout simplement / euh je ne cherche pas tellement à me
332 faire voir / je préfère que les choses se fassent bien plutôt que l'on sache qu'elles se soient
333 bien faites ou mal faites / c'est donc ce qui fait que je pense que c'est ça aussi / on m'a dit ah
334 vous devez faire quelque chose voilà votre feuille de mission XXX et puis voilà le truc est en
335 route et se déroule relativement bien correctement et quand ça va pas je dis que ça va pas et
336 puis c'est tout et je trouve des solutions / si ça va pas c'est que quelque chose ne va pas donc
337 c'est qu'il y a quelque chose qu'il faut modifier / sinon c'est comme ça que je me suis
338 retrouvé /

339 P : Et comment c'est fait votre accueil / par les collègues la hiérarchie lors de votre arrivée ?

340 O : Alors à mon arrivée ce qui s'est passé / euh j'ai été en doublon de la personne qui prenait
341 sa retraite pendant trois mois / euh ça je peux dire que c'est une erreur fondamentale / je
342 n'aurais jamais dû accepter / euh un mois de doublon c'est très bien / trois mois c'est
343 beaucoup trop long / parce que j'ai pas / enfin deux personnes ne vont pas avoir le même style
344 de management et surtout les collègues ne savent pas sur quel pied danser / ne savent pas qui
345 est le chef / euh parce que le nouveau chef ne sait pas tout / donc je vais dire je ne sais pas /
346 qu'est-ce que vous en pensez / dites-moi et donc ils vont dire ah ben euh oui il ne sait rien /
347 donc tu te retrouves à dire ah oui il ne sait rien / donc on va voir l'ancien chef qui sait
348 évidemment mais bon ça faisait quinze ans qu'elle occupait cette ce poste de direction donc
349 euh bon c'était assez clair dirons-nous /// et euh donc euh ça s'est passé comme ça / avec
350 l'équipe ça était dur justement au début parce que euh / ben XX il fallait que je gagne leur
351 confiance / euh la deuxième chose c'est que justement la personne que je remplaçais me tirait

352 bien dans les pattes comme il fallait / ben voilà elle considérait que je devrais faire les choses
353 autrement et ceci et cela / et bon c'est euh / XX j'estimais que c'était enfin j'avais une autre
354 façon de travailler tout simplement et donc euh voilà c'est / ça n'avait pas été évident / bon
355 ensuite ma directrice elle me X parfaitement / c'est euh / euh ensuite il y a eu un certain
356 nombre de collègues qui étaient un peu vérolés et qui sont passés voir derrière mon dos la
357 directrice etc. afin bon pour raconter plein de choses sur moi et tout ça // grand bien leur fasse
358 c'est / de toute façon j'étais absolument transparent par rapport à ma directrice par rapport à
359 eux-mêmes aussi et par rapport à tout le monde je XXX / ma foi quand je pensais des choses
360 pas agréables dans ce cas-là je ne disais rien mais donc voilà / ce qui fait au bout du compte
361 euh je dirais que ceux qui parlaient mal de moi et puis de tout le monde d'ailleurs / ben voilà /
362 ils parlent mal c'est tant pis pour eux / c'est / donc pour ça / ça était assez difficile assez
363 stressant / en plus c'était pas / il y avait un gros changement de façon de faire d'être en charge
364 des choses faire les choses soi-même à vérifier contrôler que les choses sont faites par les
365 autres / et surtout faites / vérifier contrôler les choses alors que les gens euh disent ben non
366 c'est pas lui le chef / le chef est encore là il est à trois bureaux à côté et c'est / après / du style
367 on ne me prévenait pas de certaines choses / on le disait à l'autre personne et cette autre
368 personne ne les renvoyait pas sur moi / j'ai dû m'expliquer plusieurs fois en disant mais
369 attends tu ne peux pas faire ça s'ils viennent te voir c'est très bien / ils ont parfaitement le
370 droit de venir te voir / et avoir un peu de mal avec moi / je suis nouveau X c'est différent /
371 mais tu dois toi les renvoyer sur moi / s'ils viennent te voir et que tu ne me préviens pas toi
372 alors là ça ne va pas du tout /

373 P : Et c'est la direction qui avait prévu trois mois de transition ?

374 O : Voilà c'est ça / c'est-à-dire qu'ils souhaitaient que je sois là à la rentrée / et pour assurer
375 que la rentrée se passe bien il y avait l'autre directeur qui était là / mais bon c'est euh ils
376 n'étaient pas très clairs / ils auraient mieux fait de / je pense de me faire arriver en novembre
377 et puis hop comme ça X aurait été faite avec l'ancien directeur et moi j'aurais pu vivre ensuite
378 l'année beaucoup plus tranquillement alors que là je me rappelle je suis arrivé le 2 septembre /
379 formellement / et le 3 septembre je faisais euh je présentais l'école à une promotion de
380 nouveaux élèves / je vous laisse imaginer euh ce que je pouvais raconter quoi / j'avais préparé
381 mais bon on ne m'avait pas dit que le lendemain je présentais les trucs quoi donc // c'est /
382 c'est un peu ce genre de choses qui bon / ont fait que c'était X ça pas était XXX jusqu'à
383 janvier ça a été un petit peu difficile /// mais bon c'est pas grave c'est / on vit / X la directrice
384 de l'école ne m'a pas lâché donc // donc au bout du compte ça s'est passé quoi ///

385 P : Et est-ce que vous avez eu connaissance de personnes qui ont soufferts d'un changement
386 d'environnement de travail dans toute votre carrière ?

387 O : Je pense qu'il y a un de mes collègues qui a souffert de ça parce que lui a 60 ans et pensait
388 être directeur du centre et c'est moi qui ait été nommé / donc en a souffert mais euh sinon plus
389 pratiquement dans les changements de euh oui il y a une collègue qui effectivement est passée
390 de en gros euh / elle s'occupait elle était plutôt euh voilà assistante de euh de direction et elle
391 est passée assistante / donc euh elle est passée de la maison blanche à / aux immeubles de euh
392 / euh où l'on faisait le X là où l'on a nos salles de classe et nos centres / et au début ça était
393 dur pour elle / ça s'était euh // bon maintenant elle est très contente / elle dit que l'on s'amuse
394 beaucoup plus chez nous que l'on fait beaucoup plus de choses que l'autre côté c'est
395 beaucoup moins administratif et c'est beaucoup plus en coordination en management de
396 réponse à X contact avec les gens / donc elle est contente mais elle en a souffert euh au début
397 / euh / ensuite j'ai eu connaissance d'un cas de comment on dit de RPS / risques psycho-
398 sociologiques / euh donc d'une personne qui est passée en APS non en RPS / voilà qui avait
399 des problèmes psychologiques / qu'on a dû faire changer de job à cause de ça / ou qui a
400 changé de job et euh a eu ce genre de chose / il y avait un terrain je dirais en quelque sorte //
401 euh c'est quelque chose sur lequel on fait très attention / on a réellement / j'ai suivi une
402 formation là-dessus / pour faire le suivi de ça / j'ai aussi eu euh beaucoup de euh / on a
403 quasiment tous les trois mois une réunion pour voir s'il y a des problèmes qui apparaissent
404 chez certains collègues / euh // donc c'est quelque chose sur laquelle on essaie de faire
405 attention / euh // ensuite bon voilà / je je c'est c'est / c'est assez rigolo c'est bon voilà on est
406 une école on est un organisme public / donc ce qui fait que les gens font beaucoup attention à
407 ce genre de choses / euh bon pour une bonne raison c'est qu'une fois que l'on est rentré là-
408 dedans euh personne ne peut vous virer donc / donc ça veut dire qu'il va falloir vivre avec les
409 gens qui XXX que leur vie professionnelle qui est / ça peut être très très long / XX quelques
410 dizaines d'années donc il vaut mieux suivre un peu tout ça mais bon il y a bien un peu quand
411 même euh une exagération c'est-à-dire que si si / si les gens euh peuvent effectivement en cas
412 de non performance importante / ben soudain je pense que la performance s'améliorerait quoi
413 XXX que les vrais efforts pour faire les choses / je ne parle pas de gens avec des problèmes
414 psychologiques / je parle de personnes qui sont peu XXX mais comme ils savent qu'il n'y a
415 pas de bâton / ben ça les incite pas à faire un petit plus pour que les choses aillent mieux se
416 passent plus facilement s'améliorent / ils s'en fichent / donc il y a euh / un peu de ça ensuite
417 quand vous bougez les gens effectivement c'est souvent vu comme étant un coup de bâton /

418 parce que / donc ça aussi c'est pas très bon les gens restent trop longtemps dans leur poste / au
419 lieu de bouger et comme ça de connaître plus de collègues et plus de choses dans l'entreprise /
420 mais bon ça c'est la culture de cette entreprise-là enfin de cet organisme-là / ça bougera que
421 difficilement très difficilement / avant qu'on est une organisation où tous les trois à cinq ans
422 les gens bougent de poste / c'est pas fait //

423 P : Et dans vos précédentes expériences professionnelles ? // vous avez eu d'autres cas ?

424 O : Ben disons que là là c'est c'est justement la grosse différence / c'est ça qui provoquait un
425 peu un malaise chez mon collègue quand je suis arrivé c'est-à-dire que pour moi il y a euh
426 quand on fait un job on le fait bien / parce que d'abord on sait qu'il y a un bâton qui est là si
427 on le fait mal bon ben le bâton il arrive très vite / on licencie tout simplement / et se dire que
428 soi-même ou des collègues qui vont se retrouver à la rue / donc quand on sait ça on serre les
429 coudes pour que les choses se passent bien / pareil quand l'entreprise gagne des choses etc.
430 tout le monde en profite parce que soit on est promu parce qu'il y a plus de gens qui rentrent
431 dedans soit il y a des augmentations de salaire parce qu'il y a un meilleur profit il y a plus
432 d'argent qui rentre / donc euh c'est différent / chez nous il n'y a pas d'augmentation / on est
433 augmenté au mieux au niveau de l'inflation // c'est sûr que c'est pas top pour motiver les gens
434 et que l'on ne va pas pouvoir virer les gens / c'est pas top non plus donc on les change de
435 boulot / et c'est ça qui est vraiment le bâton / donc ça ça / c'est quelque chose qui est pas
436 évident / certains le vivent mal X / le euh qu'est-ce que je voulais dire aussi / euh /// quand on
437 regarde les // restons par rapport à d'autres / euh d'autres postes // c'était vraiment cet aspect
438 de se serrer les coudes qui est important / pour moi l'exemple typique c'est cette année / euh /
439 avec le Covid / euh et avec aussi tout ce qui se passe / avec le Covid c'est très conjoncturel /
440 mais c'est tombé en plein dans notre période de recrutement d'étudiants / donc pour X c'était
441 un peu plus difficile pour nous de euh d'aller chercher les étudiants etc. pour les rencontrer et
442 leur expliquer ce que l'on faisait dans l'école quelle formation quelles compétences ils allaient
443 acquérir / et plus structurellement il y a des problèmes aussi sur tout ce qui est la transition
444 énergétique c'est-à-dire que le pétrole n'est pas vu comme étant l'énergie du futur au
445 contraire / et donc cette transformation-là fait que certaines formations qu'on a / sont vues
446 comme étant ben voilà des formations des compétences du passé voire pire / d'affreux
447 pollueurs / donc les compétences et des ingénieurs néfastes / euh / à la vie sur terre / en
448 poussant le bouchon très très loin // euh / et donc / euh quand on a eu une réunion on s'est
449 retrouvé avec un des cycles qui s'appelle le réservoir engineering c'est-à-dire c'est comment
450 quantifier qualifier construire enfin mettre en production un réservoir de gaz naturel ou de

451 pétrole et sur lequel on utilise des compétences qui sont très pointues / tant d'un point de vue
452 géophysique donc géologie et physique des roches euh que de modélisations mathématiques
453 parce que voilà on n'est pas mille ou deux milles mètres sous terre / on n'a que des
454 informations à partir de de différents outils d'ultra-sons ou de euh de sons etc. enfin de choses
455 qui nous arrivent comme ça et après on doit reconstituer des choses des des réservoirs de
456 pétrole qui vont s'étendre sur des kilomètres carrés / euh et qui vont s'étendre d'entre mille à
457 euh enfin de moins mille mètres à moins cinq milles mètre à peu près / donc cette formation-
458 là c'est une formation qui est phare chez nous / euh / normalement il devrait y avoir trente à
459 quarante étudiants là-dedans / et ensuite ça fait partie des rois des ingénieurs des compagnies
460 pétrolières / cette année dix personnes simplement / je dis mais c'est pas possible qu'il n'y ait
461 que dix personnes / donc je dis vous n'avez pas d'entreprise qui va financer ces étudiants / si /
462 on avait vingt à vingt-cinq financements comme ça sans rien faire / mais je dis c'est pas
463 possible que vous ne trouviez pas vingt ou vingt-cinq étudiants là-dessus / ah ben non on ne
464 les a pas trouvés /// fin de la discussion on passe à autre chose // et pour moi j'étais furieux je
465 dis mais pourquoi est-ce que vous nous prévenez fin mai qu'il n'y a que dix étudiants / on
466 devrait en avoir vingt ou vingt-cinq le double / donc euh ouais mais non on ne les a pas
467 trouvés / dans ce cas-là est-ce que vous ne pouviez pas aller voir tout le monde mettre toute
468 l'école tous les professeurs à la recherche de ces dix ou quinze étudiants supplémentaires /
469 que tout le monde se mette sur le pont pour arriver à les trouver ces étudiants / et / non / voilà
470 / et vous voyez c'est ça la vraie différence entre euh un organisme public là et une entreprise /
471 c'est que si jamais dans l'entreprise ben voilà il y a la moitié des étudiants ou du chiffre
472 d'affaires qui vient pas / ben on met la clé sous la porte / on ne la mettra peut-être pas la
473 semaine prochaine mais dans les six mois ou dans l'année qui vient / euh ça va être euh fini /
474 là les gens on s'en fiche / on ne pourra pas être viré / ce dont je ne suis pas sûr parce que si ça
475 continue comme ça et qu'on n'a pas d'étudiants / je ne vois pas pourquoi on garderait des
476 professeurs s'il n'y a pas d'étudiants / et je leur ai dit justement au conseil de direction
477 attendez on ne peut pas laisser passer ce genre de truc / s'il n'y a pas d'étudiants il n'y a pas
478 de professeurs dans cas-là on les vire les professeurs / et on ne peut pas les virer / si on les
479 vire on va les nommer ailleurs /// donc ça c'est le la euh une vraie différence c'est-à-dire que
480 naturellement dans une entreprise les gens vont se / plus se serrer les coudes parce que bon
481 ben voilà OK très bien je n'ai rien à voir avec le réservoir engineering mais je vais faire ce
482 que je vais pouvoir / je ne connais pas grand monde mais euh je connais quand même en
483 cherchant bien dix ou vingt personnes qui connaissent les réservoirs engineering des
484 formations sur lesquelles il y a des étudiants là-dessus et ça peut apporter peut-être un ou deux

485 mais si tout le monde XXX on aurait eu XXX et ça c'est ça le à mon sens le / c'est pas enfin
486 c'est la carotte et le bâton / on sait qu'ils sont là et donc on va aller plus loin que nous-mêmes
487 faire des choses qui que l'on n'a pas envie de faire qui ne sont pas nos X qui ne sont pas nos
488 compétences mais on va le faire quand même pour que l'entreprise aille bien pour que l'école
489 aille bien / le problème c'est que // euh / en tant qu'organisme public / c'est difficile aux
490 personnes ben de faire ce genre de chose / on s'en fiche c'est pas mon problème c'est son
491 problème qu'il se débrouille allez hop basta / quand tout va bien c'est c'est très légitime /
492 quand tout va mal ben non il faut trouver une solution ensemble et ça veut dire faire des
493 choses que parfois on n'a pas envie de faire / la grosse différence entre mes autres jobs elle est
494 vraiment là / c'est plus loin que l'organisation c'est en cas de merde on se serre les coudes / et
495 chaque fois que quand j'étais dans une entreprise en cas de merde les gens ne se serraient pas
496 les coudes l'entreprise est morte / dans l'année qui a suivi // dans les deux ans qui suivaient //
497 c'est / et c'est pour ça d'ailleurs que ça se passe très très bien en XXX parce que justement
498 c'est ça / je passe mon temps moi X et mon prédécesseur faisait la même chose à dire aux
499 gens mais non attendez il a un problème il faut que tu l'aides et ainsi de suite / que les gens se
500 serrent les coudes s'aident les uns les autres pour que tout ce passe bien /

501 P : OK bien écoutez merci Olivier / dernière question comment avez-vous vécu l'entretien ? //

502 O : Euh ben euh j'ai beaucoup parlé mais je suis très bavard donc ça va / et je parlais de moi
503 et de ce qui me passionne à l'heure actuelle à savoir mon boulot et euh tout cet aspect
504 justement de comment euh former au mieux ces ingénieurs à tout ce qui est économie de
505 l'énergie / enfin bon plus largement comment former au mieux ces ingénieurs /et / je trouve
506 ça assez passionnant assez rigolo en ce moment donc on est en plein changement
507 transformation dans tous les sens / dans nos méthodes d'enseigner / typiquement voilà ce
508 Skype ce moyen électronique / ces nouveaux moyens pédagogiques que l'on peut avoir / que
509 pour nous aussi le contenu de nos enseignements avec cette euh transformation euh mais
510 transformation énergétique mais transformation environnementale qui a lieu en ce moment /
511 on a trois choses qui clac / tombent en même temps / et qui transforment de façon
512 fondamentale structurelle euh ce à quoi on doit former nos ingénieurs / et donc ça / ça veut
513 dire on XXX on a besoin justement de gens comme moi qui aiment bien être confrontés à des
514 transformations à des inconnues et qui cherchent des solutions / donc voilà j'ai très bien vécu
515 l'entretien / j'ai parlé pendant une heure un quart /

516 P : Ah d'accord / ben merci Olivier /



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

INSPÉ Institut national
supérieur du professorat
et de l'éducation
Académie de Nancy-Metz

**Mémoire
de
Pierrette
CHANOURDIE
PAILLASSARD**

**Master
MEEF 1^{er}
degré
2019-2020**

Titre :

***Migrer vers un autre environnement de travail dans une même institution :
Comprendre et déjouer la souffrance que peut engendrer la migration***

Mots clés : *migration, identité, soi, environnement de travail, management, souffrance au travail*

Résumé : *notre axe de recherche est l'individu dans son environnement de travail, ce qui s'y joue et ce qui se passe quand il en change. Nous nous interrogeons sur le fait que l'environnement de travail n'apparaît pas être seulement un espace matériel mais qu'il est aussi le lieu où un individu s'installe et établit des relations avec d'autres personnes, avec le collectif et avec l'institution. Comment la personne va-t-elle entrer dans son nouvel environnement de travail ? Comment va-t-elle y travailler ? Essayer de comprendre ce processus ne permettrait-il pas d'appréhender ce qui se joue pour chaque individu ? De cette compréhension, serait-il possible d'envisager autrement la migration vers un autre environnement de travail et par là déjouer les mécanismes de souffrance qu'elle peut engendrer ?*

Title:

***Moving to a different working environment in the same institution:
Understand and counteract the suffering that migration can cause***

Keywords: *migration, identity, self, work environment, management, suffering at work*

Summary: *our research focus is the human being in his or her working environment, what is at play there and what happens when it changes. We question the fact that the work environment does not appear to be only a material space but also the place where an individual settles and establishes relationships with other people, with the collective and with the institution. How will the person enter his or her new work environment? How will they work there? Would trying to understand this process allow us to see what is at play for each individual? From this understanding, would it be possible to envisage migration to another work environment in a different way and in this way avoid the mechanisms of suffering that it can engender?*