

Démarche de conception d'un dispositif d'évaluation des espaces de travail

Frédérique Mansoux (Génie des Lieux)

François Hubault (Université Paris I Panthéon – Sorbonne & ATEMIS)

Septembre 2019

Le projet

Dans le cadre initié par Génie Le Lab¹, nous sommes engagés dans l'élaboration d'un guide méthodologique d'évaluation des espaces de travail en direction des acteurs de la gestion-maintenance-aménagement-conception : maîtrise d'ouvrage, concepteurs, aménageurs, exploitants etc. Il s'agit de créer un dispositif capable de soutenir la construction d'un accord sur l'existant (le réel), qui émerge de ce qui a été conçu-bâti-aménagé. Cet existant, ce réel, articule deux plans : le réalisé et le potentiel de ce réalisé (ce qu'il rend possible).

Il s'agit donc de raisonner dans une logique d'évaluation de l'existant, orientée vers un développement de sa performance d'usage. Ce dispositif doit en premier lieu permettre un débat (une délibération) sur l'évaluation de l'existant, et les ressources qu'il offre pour un développement possible. Dans une deuxième phase, il doit aider chaque protagoniste à approfondir cet axe pour orienter les décisions.

L'organisation de la phase de définition des dimensions à instruire

La démarche engagée repose sur une idée simple : tous les professionnels constatent que nombre de leurs projets gagneraient en pertinence s'ils pouvaient se montrer plus convaincants sur certains critères qui se révèlent à l'expérience particulièrement structurants pour la performance des espaces « livrés ». Ce sont ces « certains » critères, que leur expertise permet aux professionnels de dégager, que nous ambitionnons de rendre plus explicites au travers de leurs « paroles d'expert », que nous avons sollicitées.

Quelques personnalités, repérées et reconnues comme des experts dans les domaines impliqués dans la production et la gestion des espaces de travail par l'équipe commanditaire du projet, ont été invitées à évaluer des espaces de travail dans le cadre de visites sur place. Lors des visites, des analystes étaient chargés de dégager les stratégies d'évaluation de ces experts : critères utilisés, raisons qui commandent leurs avis (ce qu'ils pensent de ce qu'ils voient) etc. C'est donc l'activité d'expertise des experts, observée sur les lieux qu'ils visitaient pour les évaluer, qui a retenu notre attention (et non la qualité propre de ces lieux).

De ces visites de terrain avec les experts et des séances de travail qui ont suivi, nous avons dégagé 5 thèmes, et proposé de les développer à la fois dans leur contenu propre et dans la manière dont, ensemble, ils font « système » :

- Le rapport à la prescription : la puissance prescriptive de l'espace conçu au regard de la puissance prescriptive de l'usage-activité. Mettre en avant les propriétés intrinsèques de l'espace, ou la performance d'usage que l'activité peut en capter pour ses propres buts, sont deux approches différentes d'un même espace ;
- La question de l'appropriation : dans quelle mesure un espace doit/peut-il être propre à un usage déterminé et/ou approprié par les usagers ? La question de la pertinence se trouve ici engagée, on peut aussi bien parler de « convenance », que Boulet² décline sur trois plans :

¹ Génie Le Lab est un programme de Recherche et d'Expérimentation scientifique développé par Génie des Lieux en partenariat avec le CRDIA. Il a pour mission de comprendre les mécanismes de conception des projets, de détecter les nouveaux usages, de tester les environnements innovants, de les challenger et de les évaluer.

² Boulet J. (2012). Concevoir des lieux de travail : une éthique de projet. Forum: <http://www.revueforum.fr/2012/01/concevoir-des-lieux-de-travail>

convenance par la destination (pertinence fonctionnelle), convenance pour le destinataire (pertinence du point de vue des attentes), convenance au sens de la bienséance (pertinence au regard des conventions). Tout l'enjeu est précisément de définir et d'instruire le périmètre de chaque plan et d'organiser le rapport qui les tient ensemble. Ainsi, un espace agréable est un espace qui con-vient à cette visée, l'accueille et la porte, la sert et la soutient : une ressource pour s'y diriger³.

- La question du périmètre d'investigation : dans l'évaluation, et en vue d'une future conception, jusqu'où regarder, et quoi ?
- La question de la temporalité, évolutivité et pérennité de l'espace de travail : en toute hypothèse, un espace ne peut pas être « adapté » très longtemps à un travail et une organisation qui évoluent sans cesse ;
- Le rapport activité-usage-utilisation, c'est-à-dire la question de ce qu'on entend par « travail ». Il est en effet utile de distinguer :
 - o l'utilisation, qui témoigne de la manière dont on se sert des fonctionnalités proposées, en partie du fait de leur adéquation aux capacités fonctionnelles des personnes qui s'en servent (utilisabilité) ;
 - o l'usage, qui témoigne du service rendu par l'utilisation et joue donc en regard des objectifs qu'il permet de servir (utilité) ;
 - o l'activité, qui témoigne du mode d'engagement de la personne dans l'utilisation et dans l'usage en regard des finalités dont elle est le truchement (valeur).

A la manière d'une poupée russe, ces notions s'emboîtent, chaque niveau gérant les externalités du niveau inclus. L'activité, qui s'inscrit dans la perspective la plus vaste – le développement de la subjectivité et l'émancipation –, règle donc les horizons propres à chacun des niveaux englobés dont elle arbitre les externalités à l'aune la plus élevée : vivre ensemble, culture, société, développement durable, santé etc.

Cinq séminaires se sont tenus sur des agendas qui ont permis de décliner ces questions de manières très diverses. Le procédé du *mapping* a été particulièrement développé, il consiste :

- à lister les termes et questions posés par les experts dans les récits sollicités à l'occasion des multiples échanges organisés ;
- puis à regrouper ces expressions dans des thématiques et des problématiques susceptibles d'opérer comme catégories utilisées par ces experts dans leurs démarches de conception de projets d'aménagement ;
- et enfin, à les faire réagir sur la pertinence de cet assemblage, afin de commencer à dégager une première trame du dispositif d'évaluation projeté.

Les dimensions opérationnelles retenues

On trouvera ici une première synthèse de ce travail d'exploration et d'exploitation des données recueillies.

L'espace n'est pas une chose.

Il se dégage et prend appui sur des dimensions tangibles, et comme telles mesurables, mais il n'a pas de réalité matérielle en tant que tel. A travers l'« espace », on renseigne le mode d'accès aux fonctionnalités disposées pour soutenir les activités prévues de s'y déployer. Considérée sous cet angle, la conception-production d'espace relève de la conception-production d'une performance que l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) appelle une « performance d'usage ».

L'espace est donc, plutôt, un concept qui doit permettre de saisir dans un même mouvement :

³ Hubault F. (2017). Corps, activité, espace – nouvelles interpellations de l'économie dématérialisée. In Hubault F. (coord.). Les espaces du travail ; enjeux savoirs, pratiques – actes du séminaire Paris1. Toulouse: Editions Octarès, pp.3-12

- des dimensions matérielles, tangibles et objectivables de manière relativement univoque : une surface, un volume, un agencement de dispositifs physiques, un emplacement dans un ensemble plus vaste etc. ;
- des dimensions immatérielles, non tangibles, beaucoup plus difficilement objectivables : agrément, confort, accessibilité, praticabilité, aménités, adéquation aux activités qu'il accueille etc.

C'est dans ses dimensions immatérielles que l'espace exprime le mieux sa nature servicielle.

Par performance d'usage, on désigne en effet la puissance de l'espace :

- à faciliter, soutenir, développer l'accès aux fonctionnalités proposées dans/par l'espace : accès à l'usage des équipements, à la circulation des acteurs, à la communication, au confort dans/par l'usage, à l'efficacité de l'organisation des moyens disposés etc. ;
- et, à travers ces fonctionnalités, sa contribution aux buts sociétaux qui sont poursuivis dans l'activité.

Ce concept doit permettre de saisir ce dont l'espace permet de faire l'expérience. En d'autres termes de comprendre comment l'espace agit comme ressource de l'activité, en sorte que sa valeur doit être d'abord envisagée au regard des fonctionnalités auxquelles il permet d'accéder.

De ce fait, l'espace gagne à être envisagé comme un phénomène d'organisation. De même que les disciplines de l'activité montrent que le concept d'organisation se tient au point de synthèse entre deux dimensions – le travail organisé (le prescrit) et le travail (ré)organisateur (l'activité) –, de même il est pertinent de penser l'espace, non pas en termes opposant deux formes possibles – l'espace déterministe capable de structurer l'organisation des activités autour d'un principe agissant par sa vertu propre, et l'espace déterminé par l'usage –, mais comme un processus agencant deux dynamiques pensées dans leurs réciprocités.

Que s'agit-il d'évaluer ?

L'évaluation d'un espace doit permettre de juger la qualité de ces dimensions matérielles comme immatérielles. La difficulté principale tient au fait que l'immatérialité de l'espace introduit des conditions spécifiques d'évaluation :

- Les valeurs non tangibles, immatérielles de l'espace, sa pertinence, sa capacité à soutenir l'activité sous sa forme actuelle mais aussi dans son évolution, ne sont ni mesurables, ni dénombrables. Cela pose une difficulté particulière d'objectivation car on ne peut vérifier leur existence et évaluer leur puissance (qualité) que quand elles se révèlent, autrement dit qu'en situation. Ces dimensions n'existent que si on les sollicite, et selon la manière de les solliciter ;
- Les dimensions immatérielles ont comme particularité de pouvoir croître dans l'usage : à la différence des grandeurs matérielles qui se consomment et se consomment dans l'usage (c'est d'ailleurs la raison d'en faire un usage économe, ce qui renvoie à la question de la productivité), elles peuvent se développer par et dans un usage approprié (on peut évidemment les ruiner, les perdre, par/dans un usage inapproprié) ;
- Les événements par lesquels l'espace prouve sa valeur sont donc, en même temps, des occasions par lesquelles cette valeur peut augmenter. L'évaluation de l'espace de travail porte ainsi sur la capacité de l'organisation à multiplier les occasions qui révèlent et objectivent cette valeur, et dans le même mouvement, la font progresser ;
- Cette efficacité de l'espace dépend ainsi de conditions qui n'entretiennent aucun rapport de proportionnalité avec lui : sa valeur n'est pas indexée au volume des moyens engagés, mais plutôt à la pertinence de leur élection, de leur agencement, disponibilité, accessibilité etc. ;
- Les ressources immatérielles qui tirent leur valeur de faire ressource pour l'activité sont principalement celles qui définissent au final ce qu'on appelle « ressources humaines » : la confiance, la pertinence (cohérence de l'organisation avec les objectifs poursuivis et les

moyens proposés), la compétence, la santé (la capacité du sujet de s'engager dans l'activité). Elles entretiennent entre elles un rapport de système. La pertinence de l'offre spatiale n'existe qu'au regard d'une organisation qui sollicite la compétence des acteurs et la confiance en eux et entre eux, gage de santé et donc de développement de leur capacité d'agir ensemble (coopération). Ni indépendantes, ni sécables, ni divisibles, ces grandeurs immatérielles agissent par effet d'ensemble ;

- Comme telles, ce faisant, ces ressources ne sont pas dues à l'espace en propre, pas plus qu'à l'organisation. On ne peut donc jamais parler de valeur substantielle de l'espace : ses qualités n'existent (se développent ou se perdent) que dans un rapport étroit avec les activités de travail qu'il accueille, soutient, développe etc. Cette caractéristique découle directement de ce que, comme nous l'avons déjà souligné, l'espace a une valeur principalement servicielle : comme pour tout service, cette valeur ne procède pas des qualités intrinsèques de l'espace, mais beaucoup plus de celles qui ne se révéleront qu'à l'usage, dans l'usage, dans ces « situations » où la coopération des bénéficiaires est nécessaire pour permettre que ces qualités se manifestent concrètement ;
- Cela change radicalement le rapport à la prescription : l'enjeu n'est pas de dicter l'usage mais de faire ressource à la possibilité d'usages, évolutifs et divers. Cela résonne fortement avec un adage important dans les sciences de l'activité : la conception se poursuit dans l'usage.

Ainsi, il faut parler des potentialités de l'espace : il n'a pas véritablement de pouvoir, il agit plutôt en puissance, en référence à sa valeur de ressource pour ce qu'il rend possible. La dynamique de la ressource immatérielle est une dynamique de développement d'un potentiel, qui attend qu'une organisation favorise les situations qui sauront le révéler et l'augmenter. Ainsi, l'espace agit comme un catalyseur, un potentialisateur de la performance lorsque d'autres conditions sont bien réglées : la performance d'une organisation peut être accélérée / boostée par un aménagement bien adapté à son paradigme.

L'angle retenu : l'appropriation

« *C'est seulement quand nous pouvons habiter, que nous pouvons bâtir* » : par cette assertion, Heidegger nous indique clairement que la question de l'appropriation contient toutes les autres.

L'appropriation recouvre plusieurs sens. Elle exprime tout à la fois, la qualité de l'espace d'être propre à l'activité, et celle de se laisser approprier par les usagers, par où il constitue alors le ressort d'un « faire société » qui suppose que les usagers investissent pleinement l'espace pour sa vertu de servir les finalités qu'ils poursuivent. L'enjeu est donc de soutenir la déclinaison du contenu dynamique de cette expression.

L'appropriation au sens d' « espace approprié » est à entendre de deux manières, qu'il faut articuler :

- Espace « propre à » : évaluer si et comment (l'aménagement de /) l'espace considéré donne bien accès aux fonctionnalités attendues des supports matériels (équipements divers) et aux ressources immatérielles (confiance, pertinence, compétence, santé etc.) disposées pour soutenir l'efficacité du travail ;
- Espace « approprié par », habité et pas seulement occupé, investi donc comme expérience de vie : mettre en évidence les preuves qui témoignent de cet investissement des personnes, individuellement et collectivement, dans et par les activités de travail sources d'un « vivre ensemble » qui fait société. C'est à cet endroit que s'ancrent les catachrèses⁴ et autres « poursuites de la conception dans l'usage » qui font l'objet de débats souvent vifs entre les protagonistes intéressés professionnellement par la question de l'espace ;

L'appropriation au sens d' « espace appropriable » est à entendre comme le processus de dynamisation des dimensions de l' « espace approprié » décrites ci-avant :

⁴ Figures de style qui consistent à détourner un mot ou une expression de son sens propre en étendant sa signification.

- possibilité de développer l'adéquation de (l'aménagement de) l'espace aux besoins évolutifs de l'activité, autrement dit aussi d'actualiser les potentialités-virtualités des dispositifs matériels et immatériels en place pour soutenir l'efficacité du travail. L'enjeu est de pouvoir augmenter la valeur servicielle de l'espace, c'est à dire augmenter la performance d'usage des supports disposés dans l'espace : obtenir plus de valeur de ces supports grâce à l'efficacité de l'activité qui les mobilise dans les conditions rendues favorables par l'agencement spatial ;
- possibilité de développer l'habitabilité de l'espace, sa puissance de soutien au développement d'expériences de vie etc. Ce qui est, normalement, théoriquement, l'enjeu même de la Qualité de Vie au Travail (QVT).

Principes méthodologiques

Méthodologiquement, il s'agit de pouvoir objectiver les dimensions qui témoignent de la pertinence de l'espace au regard de l'activité qui s'y déploie, et simultanément de sa capacité à accueillir les projections de vie des personnes qui l'investissent.

Cela demande de renseigner 3 types de données : indicateurs, indices, récits :

- Les indicateurs : les indicateurs ont pour caractéristique de renseigner des phénomènes susceptibles d'être observés dans la durée. Ils sont soit quantitatifs, et donnent lieu à un tableau permettant de suivre les évolutions ou les tendances au rythme souhaité, soit qualitatifs lorsqu'il s'agit de désigner des phénomènes observables sous forme de documents publiés, de dispositifs organisationnels stabilisés, de processus formalisés ;
- Les indices : les indices sont des témoignages factuels indirects ou occasionnels, non assignables individuellement à un phénomène. C'est le tableau qu'ils composent ensemble qui permet d'apprécier ce que l'on cherche à observer. Ils sont généralement de nature qualitative et relèvent soit d'évènements, c'est-à-dire de situations connues de tous, soit de signaux faibles c'est-à-dire reconnus par un nombre limité de personnes. Remonter les signaux faibles et les évènements associés à l'activité réelle du travail, les mettre en corrélation les uns avec les autres afin de disposer d'éléments d'évaluation pertinents, en prise avec le réel, constitue un enjeu important. Ces informations sont d'autant plus significatives pour l'évaluation qu'elles sont mises en lien avec des éléments de récit de l'entreprise relatifs à l'histoire de son développement ;
- Les récits : ils concernent à la fois l'organisation des indices, faits, évènements, dans une histoire qui les articule et dégage une signification, une tendance, une logique. Ils sont aussi l'expression du ressenti, de l'expérience vécue par les parties prenantes à partir de dimensions mal objectivables par elles-mêmes, mais qui font sens pour les intéressés du fait de ce qu'ils y projettent et y mettent d'eux-mêmes.

Repenser la conduite de projet

Tout cela permet de poser autrement la question sensible du portage du projet spatial. Tous les projets ne procèdent pas nécessairement de la claire décision d'une instance bien identifiée. Les experts soulignent qu'il y a là un rendez-vous essentiel : comprendre ce(ux) qui porte(nt) le projet n'est pas toujours simple, et il est parfois nécessaire d'imaginer ce qui est attendu/voulu à travers lui.

Il se dégage cependant une conviction partagée : si un projet n'a pas nécessairement d'auteur, il a en revanche souvent une visée (voire plusieurs). Mais ce qui compte c'est qu'il soit soutenu par une vision : une conception de la manière dont l'espace est susceptible d'agir en soutien à une intention stratégique (qui renvoie, elle, à une vision de la manière dont le travail – l'organisation des activités – est susceptible de créer de la valeur). Le rôle des experts, au-delà de leurs positionnements professionnels différents, est ainsi toujours un rôle d'interprète-traducteur de cette intention : plus elle procède réellement d'une vision, plus c'est « sain ».

D'une certaine façon cela débouche sur une manière de définition : un projet se définit par la manière de relier un problème « ce qui dans l'existant ne convient pas/plus » et une vision, en d'autres termes la manière dont l'un sert d'occasion -prétexte et contexte en même temps- à l'autre. Certains projets n'ont comme seule vision que de répondre à un problème ... Ainsi, par exemple, quand les « vieilles entreprises » espèrent conjurer le décrochage par rapport à l'attractivité du modèle start-up, ou plus généralement par rapport à la génération des plus jeunes sensibles à d'autres « attracteurs » organisationnels que les plus anciens, par une posture d'innovation à travers un espace de travail agissant comme vitrine « moderne », sans contenu différenciant.

Plus la vision fait une place au travail – activité de travail – des futurs « usagers » de l'espace, plus le pilotage du projet a des chances de ne pas se réduire à un pilotage par les contraintes techniques.

De ce point de vue, il y a résonance entre la conception qui soutient l'espace et la conception qui soutient l'activité de travail :

- Soit agencement du côte-à-côte, en cohérence avec une activité conçue comme succession-coordination d'opérations, soit agencement d'un (être) ensemble, en cohérence avec une activité conçue dans sa dynamique temporelle et collective (coopération) ;
- Dans le premier mouvement, la tendance irréprouvable est la saturation de l'espace, dans l'autre, la nécessité de le penser comme ressource justifie de réserver dans l'espace une évolutivité qui laisse une surface ouverte au développement (un expert souligne que dans une organisation qui compte et réduit tout, l'espace doit donner du temps, réduire la pression, détendre les rapports).

Il résulte de ces considérations, qu'une vision a tout avantage à être partagée, avec la question ouverte de savoir jusqu'où il est pertinent de s'assurer de ce partage (qui admet la possibilité de la diversité des points de vue, dès lors que celle-ci est connue et comprise, et donc travaillable) ? La valeur ajoutée par le « concepteur » est directement indexée à la complexité-diversité des attentes qu'il s'agit de rendre compatibles, idéalement convergentes : penser le projet à partir des nécessités qu'il faut pouvoir satisfaire dans la pratique future de l'espace à concevoir.

De ce point de vue toujours, les arbitrages à trouver entre plusieurs niveaux temporels, sont aussi des arbitrages entre les niveaux-types d'activité à considérer :

- le temps que demande une mobilisation efficace des usagers dans le processus de conception pour fiabiliser les conditions d'usage de l'espace – un expert parle de « remonter le programme dans le projet » –, et le temps que le projet cherche toujours à réduire pour tenir ses contraintes, ce qui renvoie à la question de préciser ce qu'on appelle « projet » : la phase de conception ou la totalité de la séquence d'usage ?
- l'espace conçu ayant une durée de vie plus longue que les activités pour lesquelles il est prévu à son départ, l'horizon temporel du « bâti » dépend du niveau d'adéquation visé : un espace adapté à un usage particulier, connu, ou un espace disponible pour tous les usages possibles qui peuvent émerger dans le temps (idée d'employabilité, à mettre à nouveau en résonance avec une certaine conception de la valeur du travail lui-même).

La gouvernance du projet est directement liée cette question. L'enjeu est la poursuite, le pilotage de la vision au travers du processus qui la confronte au réel. Un projet réduit à une visée est fragile, car il a du mal à se sortir des imprévus faute de pouvoir remonter à une vision qui l'inspire. Et s'il n'est porté que par un auteur, le risque est fort, alors, d'accentuer son caractère discrétionnaire.

La phase d'élaboration du dispositif opérationnel d'évaluation

L'évaluation ne peut procéder d'un seul, elle est nécessairement contradictoire, dialogique. Mais pour que l'espace de controverse (Berry, 1987), délibération (Dejours, 1995 ; 2009), dispute (Clot, 1999), ou tout simplement l'espace politique des choix et des décisions (Hubault, 2001) puisse

s'établir, il faut qu'il accueille des points de vue professionnels, c'est-à-dire travaillés par ce que nous appelons une doctrine⁵. C'est une condition nécessaire pour que l'intersubjectivité s'exprime vraiment : non plus dans l'affrontement des différences qui divisent, des identités qui séparent, des localités qui isolent, avec leurs cortèges de psychologisation et de folklorisation des distinctions, mais par une confrontation des expériences et des expertises qui organise le périmètre et les limites permettant de débattre ensemble.

Les points d'attention déclinés dans ce document sont maintenant proposés pour leur contribution à structurer l'échange entre les protagonistes intéressés par l'évaluation des espaces de travail. Le travail qui s'engage maintenant concerne en effet la conception du dispositif dialogique capable de permettre concrètement la mise en délibération des conditions d'appropriation des espaces aux activités qu'ils doivent soutenir.

⁵ Par doctrine, nous entendons un ensemble de notions, principalement formées par l'expérience, qui permettent de fournir une interprétation des faits, d'orienter ou de diriger l'action