

Sous la direction de
Liliane RIOUX
Jeanne LE ROY
Lolita RUBENS
Johanna LE CONTE



Collection
Ressources humaines
Comportement au travail
et Pratiques innovantes

Le confort au travail



**Que nous apprend
la psychologie
environnementale ?**



Collection fondée et dirigée par Pascal Paillé

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée, choc des valeurs, nouveaux comportements au travail et émergence de nouvelles approches managériales rythment désormais les organisations contemporaines qu'elles soient publiques, privées ou non-gouvernementales. Ces domaines influencent la dynamique interne des organisations selon des combinaisons diverses. Les observateurs sont amenés à se poser de nouveaux questionnements. Quels leviers actionner pour conserver son personnel en période de pénurie? Comment favoriser la volonté de coopérer? Comment gérer le retour au travail après une absence de longue durée? Quels sont les bases fondamentales de la fidélisation du personnel? etc. Les tendances actuelles en gestion des ressources humaines apportent de multiples réponses dont le point commun est, en filigrane, la recherche de la conciliation dans les milieux de travail entre le bien-être des employés et l'efficacité organisationnelle. Le quotidien des organisations est confronté à de nouveaux enjeux qu'il est indispensable de décrypter pour permettre aux gestionnaires d'éclairer leurs pratiques.

Cette collection s'adresse aux chercheurs et aux praticiens désireux de partager leurs recherches que ce soit sous la forme d'essais, de publications de groupes de recherche ou de travaux de chercheurs confirmés et d'étudiants des cycles supérieurs.

Titres parus

Pascal Paillé (dir.), *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques*, 2011.

Farid Ben Hassel et Benoît Raveleau (dir.), *Professionaliser la fonction Ressources humaines. Quels enjeux pour quelle utilité?*, 2012.

Le confort au travail

Que nous apprend la psychologie environnementale ?

Le confort au travail

Que nous apprend la psychologie environnementale ?

Sous la direction de

Liliane Rioux

Jeanne Le Roy

Lolita Rubens

Johanna Le Conte



**Presses de
l'Université Laval**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Maquette de couverture : Laurie Patry

Mise en page : In Situ

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 2^e trimestre 2013

ISBN 978-2-7637-1515-5

PDF : 9782763715162

Les Presses de l'Université Laval

www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Table des matières

PRÉFACE	XIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Qu'est ce que le confort au travail?	2
Comprendre le confort pour le favoriser.....	4
Références.....	7

PARTIE I

DU CONFORT PHYSIQUE AU CONFORT FONCTIONNEL

De la révolution industrielle et des conditions de travail précaires.....	9
Vers la normalisation du confort physique.....	10
Et la prise en compte du confort fonctionnel des employés	12

CHAPITRE 1

La conception architecturale de l'espace de travail	15
<i>Introduit par DALEL NABLI BOUZID</i>	

ILLUSTRATION

L'impact de la conception architecturale des bureaux sur le confort et le bien-être des employés.....	17
<i>Christina BODIN DANIELSSON</i>	
La motivation et la satisfaction au travail.....	18
Santé et bien-être	21
L'importance des caractéristiques architecturales sur le confort et le bien-être des employés de bureau	22
Types de bureaux et satisfaction au travail, santé et stress	23
Méthodologie et traitement statistique pour les trois études....	24
Étude 1 : La satisfaction au travail des employés en fonction du type de bureau	28
Études 2 et 3 : L'état de santé et de stress des employés en fonction du type de bureau	30
Discussion	37

CHAPITRE 2	
Le bruit dans l'environnement de travail.....	41
<i>Introduit par Marjorie PIERRETTE</i>	
ILLUSTRATION	
L'environnement sonore au travail.....	43
<i>C. Philip BEAMAN et Nigel J. HOLT</i>	
Bruit de faible intensité : pourquoi s'inquiéter?.....	44
Les effets du bruit sur la mémoire de travail.....	45
Distraction et autres effets du bruit sur la mémoire de travail.....	50
Les effets positifs de bruit.....	52
Conclusions.....	57
CHAPITRE 3	
Le végétal dans l'environnement de travail.....	59
<i>Introduit par Teddy ARRIF</i>	
ILLUSTRATION	
Les plantes vertes, vecteurs de la satisfaction au travail.....	61
<i>David UZZELL</i>	
Augmenter la conscience écologique dans les espaces de travail.....	61
Une recherche sur les effets bénéfiques des plantes.....	64
Les plantes et le stress.....	64
Les plantes et la qualité de l'air.....	65
Le sens du lieu : contrôle, personnalisation de l'espace et identité.....	67
La recherche.....	68
Résultats.....	69
Conclusions.....	78
CONCLUSION.....	83
APPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	85
RÉFÉRENCES.....	89

PARTIE II

CRÉER SON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, LA
CLÉ DU CONFORT PSYCHOLOGIQUE ?

Comprendre ce qu'est un environnement de travail,.....	105
réussir à l'aménager.....	106
...pour que l'employé puisse se l'approprier et s'y attacher.....	109
CHAPITRE 4	
Quand l'environnement de travail change.....	111
<i>Introduit par Isabelle MARAMOTTI</i>	
ILLUSTRATION	
Quitter le confort du familial - L'attachement social au lieu de travail...	113
<i>Goksenin INALHAN</i>	
Introduction	113
Le contexte de l'étude de terrain.....	126
Résultats.....	131
Résumé et implications	143
CHAPITRE 5	
Quand l'espace de travail est chez soi.....	145
<i>Introduit par Jean-Luc MOGENET</i>	
ILLUSTRATION	
L'environnement du télétravailleur	147
<i>Enric POL, Enric NET et Ramon FERRER</i>	
Qu'est-ce que le télétravail?.....	147
Qualité et satisfaction dans le poste de travail.....	149
Un peu d'histoire.....	152
La ville comme espace de travail.....	155
Des conditions environnementales et ergonomiques dans le télétravail.....	158
De l'appropriation du poste à la déterritorialisation et au télétravail.....	166
Recommandations et nouvelles opportunités.....	172
CONCLUSION.....	175
APPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	177
RÉFÉRENCES.....	179

PARTIE III

LES ENJEUX ORGANISATIONNELS
DU CONFORT AU TRAVAIL

Comprendre le bien-être au travail.....	192
... c'est améliorer la productivité de l'entreprise.....	193
C'est aussi prévenir les intentions de quitter l'organisation et les comportements contreproductifs au travail.....	194
... à partir de l'activation de leviers organisationnels	195
CHAPITRE 6	
Comment garder ses employés?	197
<i>Introduit par Marina BAKITA</i>	
ILLUSTRATION	
Citoyenneté organisationnelle et rétention des employés	199
<i>Pascal PAILLÉ</i>	
Introduction	199
Étude 1	202
Étude 2	206
Étude 3	211
Discussion générale	218
CHAPITRE 7	
Comment concilier les attentes des différents usagers?	223
<i>Introduit par Imen MNIF MASMOUDI</i>	
ILLUSTRATION	
Les attentes du personnel hospitalier envers son lieu de travail.....	225
<i>Ferdinando FORNARA, Marino BONAIUTO et Mirilia BONNES</i>	
Introduction	225
L'humanisation physico-spatiale des hôpitaux	228
L'hôpital conçu comme un système multi-lieux.....	231
L'influence de la conception des hôpitaux sur le bien-être des soignants	235
Conclusion.....	243
CONCLUSION	245
APPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	247
Le diagnostic confort.....	247
La démarche de prévention.....	248
RÉFÉRENCES.....	249

CONCLUSION GÉNÉRALE	261
Au terme de cet ouvrage, qu'avons-nous appris sur le confort au travail?	263
Références	265
INDEX DES AUTEURS	267
Coordinateurs de l'ouvrage	267
Comité de rédaction.....	268
Contributeurs internationaux	268

Préface

Il y a à peine trente ans que ce domaine de recherches que l'on nomme la psychologie des espaces de travail a vu le jour grâce aux études effectuées dans des bureaux d'agences gouvernementales et de grandes entreprises. Depuis ce début modeste, à situer surtout en Amérique du nord, les recherches dans ce domaine se sont multipliées à une vitesse étonnante sur le plan international. On a maintenant la chance inestimable d'accéder à un corpus de connaissances regroupées dans de nombreux livres et chapitres de livres ainsi que dans des articles académiques et professionnels publiés dans des revues dont le nombre s'accroît chaque année, sans parler des colloques et des conférences internationales. Ces acquis tant pratiques que théoriques montrent que les environnements de travail ont des effets très divers sur les employés, tout en proposant des solutions pour améliorer la qualité des espaces qu'ils occupent.

Les premiers pas vers ce nouveau savoir eurent lieu en Amérique du Nord et furent publiés en anglais, cependant on peut constater de nos jours un nombre croissant d'investigations et de publications en provenance d'autres pays et en de nombreuses langues. La mondialisation des échanges ainsi que la standardisation des aménagements de bureau imposée dans de nombreux pays a certainement contribué au fait que les mêmes questions et enjeux préoccupent maintenant les chercheurs et les professionnels qui s'intéressent aux effets de l'aménagement des espaces de travail sur les travailleurs, et ce, quel que soit le pays. Reste que les ouvrages en anglais continuent à être plus nombreux et que l'on se doit de témoigner de l'excellente qualité des travaux menés au niveau international. C'est l'une des raisons pour laquelle ce livre qui fait état de recherches effectuées dans divers pays et qui est publié en français est à accueillir chaleureusement.

La deuxième raison d'aimer ce livre, et qui me tient personnellement à cœur, est qu'en ciblant le thème du « confort » dans les espaces de travail, les auteurs abordent un domaine de recherches riches et diversifiées. Le confort, comme je l'ai souvent dit dans mes ouvrages, s'avère un terme à la fois utile et pertinent pour mieux comprendre non seulement le comportement des travailleurs dans leur environnement physique mais aussi l'impact du contexte social et organisationnel et des interactions qu'ils entretiennent.

Historiquement, nous, les chercheurs, avons pris l'habitude de nous limiter à mesurer le degré de satisfaction des usagers en nous basant sur leur auto-évaluation sans pour autant vraiment comprendre ce que la satisfaction représente et encore moins ce que signifie cette auto-évaluation. Est-ce que la satisfaction des employés est un objectif méritoire d'évaluation de l'aménagement des espaces de travail ou ferait-on mieux de cerner de façon plus détaillée les diverses composantes des réponses psychologiques des occupants ? Tout en reconnaissant que la satisfaction des usagers a toute sa place dans ces études, il ne faut pas sous-estimer la complexité et la diversité des réponses psychologiques et comportementales envers les divers aspects du milieu de travail, et la sélection des chapitres et des types de recherches présentés dans les pages qui suivent en sont la preuve.

En me référant à mes recherches, il m'est apparu que le confort est un concept riche et fructueux qui m'a amenée à explorer la complexité et la subtilité des effets de l'environnement sur le comportement au travail, en postulant une distinction théorique entre le confort dit physique et le confort dit psychologique. Je crois – et les auteurs de ce volume le croient aussi – que le concept de confort ne se limite pas à un état psychologique général et un peu vague comme la satisfaction mais renvoie plutôt à une situation concrète où les usagers jugent de la qualité du milieu de travail en fonction de leur expérience et évaluent jusqu'à quel point les éléments composant ces espaces soutiennent ou non les tâches qui composent le travail. Cette approche évalue le confort de l'environnement physique en s'appuyant sur le feedback des usagers en ce qui concerne leur travail au quotidien. L'évaluation du degré de confort permet de repérer les éléments environnementaux qui apportent un soutien et ceux qui empêchent ou ralentissent la performance des tâches. En conséquence, il nous est possible d'aborder la question cruciale de l'aspect fonctionnel de l'environnement de travail à travers l'expérience vécue des travailleurs. De cette façon, le concept du confort – que je

nomme le confort fonctionnel – tisse des liens entre les aménagements intérieurs des bureaux et l'efficacité des travailleurs voire le taux de productivité, d'où le regard sur les enjeux organisationnels.

Il est gratifiant de constater que les thèmes présentés dans ce livre tournent autour de la notion de confort au sens large du terme. Les illustrations du livre, rédigées intégralement par des chercheurs établis et respectés dans le domaine, traitent des divers aspects du confort, en passant du confort immédiat des espaces, en l'occurrence les effets du bruit, par les effets de l'agencement des espaces intérieurs et des bâtiments «verts» au confort psychologique – un enjeu important qui relève de la culture d'entreprise et qui englobe les notions d'espace personnel et de liens émotionnels que peut générer l'occupation des espaces au travail. Le volume ne néglige pas non plus le confort organisationnel, puisqu'il se penche notamment sur les effets de l'environnement sur la motivation des employés – un sujet primordial en raison de l'investissement majeur des entreprises dans la formation de leurs employés. Pouvoir accéder aux connaissances établies par la psychologie des espaces de travail et pouvoir les appliquer dans la «vraie vie» est donc essentiel.

Une troisième raison donc d'apprécier ce livre et d'applaudir sa parution est sa contribution significative pour faire connaître les connaissances en psychologie des espaces de travail sans cesse croissantes, non seulement auprès des chercheurs en psychologie environnementale mais aussi auprès des professionnels œuvrant dans le monde de l'immobilier : les architectes et les designers d'intérieur, les entrepreneurs et les gérants d'immeuble, les gestionnaires du patrimoine immobilier et les investisseurs. Le lecteur appréciera sans doute l'orientation pratique du livre, chaque chapitre étant illustré par des exemples et des études de cas. Les auteurs s'accordent sur l'importance primordiale de mettre ces connaissances à la disposition des designers et des responsables techniques mais également des managers et des responsables en ressources humaines.

Ce sont souvent les managers sans expérience, ni en architecture, ni en aménagement, qui prennent les décisions les plus critiques concernant l'installation de leurs équipes. Ils auraient donc tout intérêt à s'appuyer sur les acquis présentés dans ce livre pour s'assurer de prendre de bonnes décisions. Les professionnels œuvrant dans le monde des organisations se doivent de devenir conscients de l'impact de leurs décisions sur le moral et l'efficacité des employés, sous peine de prendre des risques. Ne pas faire attention au niveau de bruit risque de fatiguer les employés et d'augmenter le nombre d'erreurs et d'omissions ; priver les

employés de la chance de contribuer à la durabilité écologique et de la possibilité de personnaliser leurs espaces individuels risque de diminuer leur moral et de susciter de l'indifférence envers le travail. Au contraire, les espaces conçus dans le but d'appuyer la performance des tâches ont un impact mesurable sur l'efficacité des employés et conséquemment sur la productivité de l'organisation.

En somme voilà un livre qui arrive au bon moment pour ceux qui souhaitent mettre à jour leurs connaissances sur le confort dans le champ de la psychologie des espaces de travail ainsi que découvrir des domaines où l'application de ces connaissances a eu des effets bénéfiques. Ce livre truffé d'informations pertinentes, utiles et d'une grande valeur assure aux lecteurs le plaisir de découvrir une mine d'informations ayant une incidence certaine sur l'état d'esprit et l'efficacité de la plus grande ressource des organisations que sont les employés. Une meilleure connaissance de cette relation complexe entre les employés et leurs espaces de travail ne peut que globalement constituer une contribution importante à l'efficacité et au confort des environnements de travail.

Jacqueline C. Vischer
Professeure émérite
Université de Montréal
Septembre 2012

Introduction générale

Est-il nécessaire de marcher dans les pas du géant de l'Internet – qui a déboursé en décembre 2011 pas moins de 100 millions d'euros pour aménager ses 10 000 m² d'espace de travail dans la capitale française – pour créer un cadre de travail confortable ?

À l'instar de Google, de plus en plus d'entreprises investissent dans le confort au travail de leurs employés¹. Dans le cadre de son projet *Moving forward* (« Allons de l'avant »), la succursale française d'Accenture a par exemple installé des cocons *design* baptisés « togunas » pour permettre des discussions en petit comité, en toute confidentialité mais pas à l'abri des regards, et un « happenspace » où se déroulent spectacles, concerts ou projections. Pricewaterhouse Coopers a conçu en 2009 un espace appelé *PricewaterCool* où ses consultants peuvent se relaxer dans des fauteuils de massage ou faire la sieste dans des coussins. Total offre un certain nombre de services pour son personnel, dépassant largement le cadre professionnel (piscine, médiathèque, laboratoire photo...). Le confort au travail représente aujourd'hui un marché dans lequel les entreprises sont amenées à investir dans l'optique de motiver leurs employés et de valoriser leur image de marque. À l'heure d'une certaine surenchère des grands groupes, nous nous proposons dans le présent ouvrage de réfléchir sur cette notion un peu galvaudée à partir de sept illustrations proposées par des spécialistes internationaux de la thématique. À travers la lecture de cet ouvrage le lecteur trouvera des éléments sur l'avancée des recherches en psychologie environnementale et en psychologie du travail s'intéressant au

1. Le terme « employé » fait référence à une personne placée dans une relation reconnue comme étant une « relation de travail », dans la pratique ou dans la législation nationale. Il sera utilisé préférentiellement sauf lorsque le contexte historique le rendra inopportun.

confort au travail, et sur les perspectives managériales à la portée de toutes les organisations.

Pour commencer, arrêtons-nous sur la définition du confort au travail et son évolution à travers l'histoire, pour ensuite nous intéresser à la manière dont il a été étudié au regard de la psychologie environnementale et enfin mesurer, à l'heure où les notions de stress, de *burn out* et de harcèlement au travail sont au cœur des enjeux organisationnels, sa dimension positive.

QU'EST CE QUE LE CONFORT AU TRAVAIL ?

Une définition polymorphe

Le Trésor de la Langue Française pointe quatre définitions du mot confort. Ainsi, à titre illustratif, le confort moderne est défini comme l'«ensemble des équipements susceptibles de rendre un lieu d'habitation confortable selon les normes de l'époque actuelle» alors que le confort moral renvoie quant à lui à «tout ce qui assure le bien-être de l'esprit et sa tranquillité». Ces définitions qui articulent des dimensions spatiales, temporelles, corporelles et psychologiques font du confort une préoccupation essentielle de notre époque moderne, en l'inscrivant clairement dans notre quotidien et notre histoire.

Évolution du confort au fil des époques

Au XI^e siècle, il avait le sens de reconfort. Le confort médiéval est situé dans l'espace, il renvoie à la volonté d'avoir un territoire à soi, un espace privé qui repose et qui rassure, par opposition à l'espace extérieur perçu comme menaçant ou hostile. L'habitat est construit pour recevoir, mais progressivement il devient un lieu privé. Apparaissent ainsi deux types d'espaces et de pratiques spatiales renvoyant à deux types de confort : des lieux d'apparat (salle à manger par exemple) qui mettent en avant un confort-luxe et des lieux plus intimes (chambre à coucher, cabinet d'aisance) qui symbolisent un confort-sensation.

Puis le terme tombe progressivement en désuétude et est même considéré comme un mot «vieux» dans les dictionnaires du XVII^e siècle.

Il est récupéré par les Anglais qui le transforment en «comfort» et revient en France au XIX^e siècle avec le sens affaibli de «bien-être matériel». Très lié au progrès technique dans les sociétés industrielles, il devient une forme culturelle particulière, le symbole du mode de vie de la bour-

geoisie de l'époque. Pensons notamment aux « confortables », ces pantoufles ou ces fauteuils à la fin du XIX^e siècle. Le confort permet alors de maintenir une distinction avec le peuple et par là même une légitimation.

Ce mouvement s'accroît au XX^e siècle, le confort devenant un facteur essentiel de progrès mais aussi de bien-être, voire de bonheur. Les avancées technologiques de l'époque vont progressivement transformer le confort de luxe, réservé à une élite, en confort d'usage pour tous. Il se démocratise, même si, dans les faits, il existe des confort, en fonction de la place occupée dans la société.

Après 1945, le logement constitue le lieu de confort-type, les recensements de l'INSEE permettant alors de catégoriser chaque habitat par le calcul d'un minimum confortable. Des normes sont alors créées, notamment dans le domaine sanitaire, ce qui explique probablement le lien fort qui va naître entre confort et hygiène, entre confort et santé. Il devient un objet soumis à des normes techniques mais aussi à des normes sociales, à travers les pratiques qu'il induit. Pendant toute la période des Trente Glorieuses, il constitue la référence qui témoigne de la croissance de la société.

Avec la crise de 1974, il arbore une dimension plus qualitative : il ne s'agit plus de proposer davantage de confort mais plutôt de cibler les points d'inconfort, notamment ceux liés à la vie hors du logement. L'expression « métro, boulot, dodo » (inspirée d'un poème de Pierre Béarn, 1951) illustre cette volonté de lutter contre la monotonie du quotidien et le manque de confort collectif. La demande de confort s'étend ainsi à toute la sphère publique, des transports en commun aux hôpitaux en passant par l'habitat résidentiel et les lieux de travail. Au confort individuel de la sphère privée, proche du corps et de l'intime, se superpose un confort plus collectif, en harmonie avec l'environnement immédiat qui peut probablement être rapproché d'une certaine idée de la qualité de vie.

Enfin, plus récemment, un nouveau type de confort, que nous nommerons le confort-développement durable, s'est superposé à ceux déjà évoqués. Il correspond à la recherche d'un mode de vie en accord avec les avancées technologiques permettant de préserver les ressources de la planète (Cole, Robinson, Brown et O'Shea, 2008) et en harmonie avec des attitudes pro-environnementales (Becker et Félonneau, 2011). Il se diffuse très largement à travers les réseaux sociaux en préconisant l'adoption de comportements favorables à l'environnement afin de pré-

server le confort des générations futures mais aussi en incitant à la vigilance à l'égard des pays et des entreprises qui ne respecteraient pas ce confort durable.

L'histoire du concept de confort nous rappelle sa complexité, voire sa polymorphie (pour une synthèse, voir Le Goff, 1994). Mais quelle que soit la définition à laquelle on se réfère, elle l'inscrit dans l'espace, dans un environnement dans lequel la personne se sent à l'aise. En ce sens, la psychologie environnementale est probablement la discipline qui peut permettre de l'appréhender dans toute sa diversité.

COMPRENDRE LE CONFORT POUR LE FAVORISER

Au cours des dernières décennies, les recherches centrées sur les problématiques de l'homme au travail se sont multipliées. Cependant, alors que nous passons 7 à 8 heures par jour, voire davantage, dans des lieux qui nous façonnent et sur lesquels nous avons souvent l'impression d'avoir peu d'impact, rares sont les travaux qui se sont intéressés à la manière dont les employés vivent leur lieu de travail. La psychologie environnementale, en tant que champ disciplinaire qui se focalise notamment sur l'étude des transactions entre les personnes et leurs environnements physiques, qu'ils soient construits ou naturels, a, à notre sens, toute sa place dans la réflexion qui s'est engagée autour de ce thème.

L'apport de la psychologie environnementale

La psychologie environnementale peut être définie comme « l'étude des manifestations psychomotrices, affectives et/ou cognitives de l'individu qui contribuent à la construction et à la mise en relation de l'espace physique avec l'espace social » (Ramadier, 2010). Cette définition s'appuie sur une approche systémique dans laquelle ce sont les relations qui sont déterminantes et non les composantes du système considérées isolément. Ainsi, ce n'est pas parce que les valeurs que nous accordons au travail ont évolué au cours de l'histoire que la souffrance au travail a un jour disparu. D'un point de vue conceptuel, la psychologie environnementale s'inscrit dans une démarche transactionnelle de la relation homme/environnement considérant que l'environnement et l'individu forment un système dont les éléments ne peuvent être appréhendés séparément (Moser et Weiss, 2003 ; Morval, 2007), même si, comme le stipule Gifford (2009), cette approche est bien souvent méthodologiquement difficile à mettre en œuvre dans les recherches empiriques. Ainsi, dans le cadre

organisationnel, elle s'intéresse à la nature et au rôle des liens qui articulent les espaces physique et social au travail (attachement aux lieux de travail, appropriation des espaces de travail, satisfaction environnementale ou comportement pro-environnemental au travail...). Dans cette perspective, s'interroger sur le confort au travail, c'est s'interroger sur les dimensions socio-spatiales et physico-spatiales du rapport de l'individu à l'espace organisationnel. Le confort au travail se décline en trois dimensions correspondant chacune à un niveau d'analyse différent (Vischer, 2006 ; 2008), à savoir (a) le confort physique, (b) le confort fonctionnel et (c) le confort psychologique.

Le confort physique et le confort fonctionnel

Une vaste enquête a été menée en 2011 par le groupe « Psychologie environnementale appliquée au Travail » (de l'Université de Paris Ouest-Nanterre La Défense) auprès de 354 employés demeurant dans diverses régions de France (région parisienne, région Centre, région PACA, région lyonnaise) et travaillant dans différents secteurs professionnels (transports, agro-alimentaire, éducation, santé et BTP). Ces employés ont répondu à deux questions ouvertes : « Qu'est-ce que selon vous le confort au travail ? » et « Que suggèreriez-vous pour améliorer votre propre confort au travail ? ».

L'analyse de contenu thématique catégorielle des réponses obtenues à la première question fait émerger deux types de réponses, selon qu'elles sont formulées négativement ou positivement.

Ainsi, 80 % des réponses sont formulées négativement. Elles sont liées :

- (a) au contenu du travail en faisant référence à sa pénibilité physique (« ne pas avoir aussi mal aux bras au bout de seulement 3 heures de travail ») ou mentale (« ne pas savoir à l'avance ce que je vais faire »), à la charge de travail (« ne pas craindre de ne pas avoir fait tout mon travail dans les temps ») ou aux difficultés dans la prise de décisions (« ne pas avoir peur de ne pas choisir la bonne option »). Elles renvoient à 46 % des réponses formulées négativement ;
- (b) aux relations de travail et notamment aux difficultés relationnelles avec la hiérarchie (« ne pas craindre d'entendre ma responsable hurler tout le temps après moi » ou « ne pas avoir mon chef sur le dos au moment où je m'y attends le moins »), les pairs (« ne pas savoir quand les collègues vont me tirer dans les pattes ») ou les

clients ou les patients («ne pas me faire agresser»). Elles représentent 38 % des réponses formulées négativement ;

- (c) à l'avenir professionnel en faisant référence à la peur d'être licencié(e) : («ne pas avoir peur que mon contrat ne soit pas renouvelé»), muté («ne pas trembler quand le chef m'appelle parce que je crois qu'il va encore me changer de succursale»), ou changer de poste («On sait qu'on peut retourner sur la machine du jour au lendemain. C'est une épée de Damoclès terrible»). Elles renvoient à 16 % des réponses formulées négativement.

Force est de constater que ces définitions mettant l'accent sur des aspects négatifs de la vie au travail renvoient davantage à un manque de bien-être au travail qu'à un manque de confort. En effet, elles évoquent des aspects du contexte de travail qui font que les salariés ne se sentent pas bien au travail, et non des aspects environnementaux ou spatiaux qui feraient qu'ils ne se sentiraient pas à l'aise dans leur espace de travail. Ceci montre, s'il en est besoin, combien la différence entre bien-être et confort est floue dans les représentations collectives et nous conforte dans le travail d'écriture de cet ouvrage.

20 % des réponses sont formulées comme des requêtes et renvoient à des définitions qui se réfèrent explicitement à l'environnement physique de travail et donc au confort. Elles concernent plus particulièrement le confort thermique («avoir plus chaud dans mon bureau»), sonore («avoir une musique d'ambiance qui atténue le bruit des machines»), spatial («avoir un espace de travail suffisamment grand» ou «avoir un coin à moi pour ranger mes affaires») ou hédonique² («avoir un bureau agréable à regarder», «travailler dans un cadre plaisant et agréable à voir»). Elles traduisent ainsi une demande très nette de confort physique ou/et fonctionnel. Le premier renvoie principalement aux facteurs d'ambiance au travail (bruit, densité, usages des lieux...) alors que le second résulte de l'évaluation des éléments de confort physique par les salariés. Nous montrerons dans cet ouvrage que ces deux dimensions qui font écho aux représentations spontanées que les employés de notre enquête se font du confort au travail sont aujourd'hui très largement étudiées par les psychologues environnementaux. Nous ferons un point sur l'avancée de la recherche et des pratiques dans ces domaines dans notre première partie, «Du confort physique au confort fonctionnel».

2. Qui suscite des émotions positives, un sentiment de plaisir lié à l'esthétique de l'environnement de travail (décoration, architecture des lieux, design, etc.).

Le confort psychologique

«Que suggéreriez-vous pour améliorer votre propre confort au travail?» Telle était la deuxième question posée dans l'enquête menée par le groupe «Psychologie environnementale appliquée au Travail» (2011). Trois types de réponses sont avancés :

- (a) celles renvoyant à un allègement des contraintes organisationnelles («avoir plus de temps pour faire les choses») ou relationnelles («changer de chef») et qui correspondent à 62% des réponses ;
- (b) celles qui traduisent un effort à faire sur soi («moins me mettre la pression» ou «oser dire à ma collègue qu'elle m'ennuie avec ses histoires de couple») et représentent 12% des réponses.

Enfin, (c) celles qui renvoient à une action sur l'environnement physique de travail («pouvoir changer mon ordinateur de place quand il y a du soleil» ou «décorer les murs de mon coin bureau») et regroupent 39% des réponses. La personne souhaite transformer son environnement de travail afin qu'il lui permette de se sentir plus «confortable». Ce désir de confort psychologique passe le plus souvent par une appropriation de l'espace de travail qui peut se concrétiser à travers un marquage ou une personnalisation de cet espace. Il peut également se repérer par le degré et le type d'attachement que la personne entretient avec son environnement de travail. Ce sont ces processus qui seront plus particulièrement étudiés dans la deuxième partie de cet ouvrage intitulée «Créer son environnement de travail, la clé du confort psychologique?»

Une situation de travail perçue comme confortable pourra être source de satisfaction et de performance, allant dans certains cas jusqu'à réduire l'absentéisme, les comportements contreproductifs (agressions, vol, sabotage, absentéisme) et les intentions de quitter son entreprise. Ainsi, si nos deux premières parties abordent le confort au travail du point de vue de l'employé, la place qu'il occupe au sein d'une organisation en termes d'investissement, d'image, de culture organisationnelle nécessite que l'on prenne le temps de s'intéresser à ses répercussions sur l'organisation, ce qui sera l'objet de la troisième partie de cet ouvrage intitulée «Les jeux organisationnels du confort au travail».

RÉFÉRENCES

- Becker, Maja et Marie-Line Félonneau, «Pourquoi être pro-environnemental? Une approche socio-normative des liens entre valeurs et pro-environne-

- mentalisme», *Pratiques Psychologiques*, numéro spécial «Psychologie Sociale appliquée à l'Environnement», vol. 17, n° 3, 2011, p. 219-236.
- Cole, Raymond, John Robinson, Zosia Brown et Meg O'Shea, «Re-contextualizing the notion of comfort», *Building research & information*, vol. 36, n° 4, 2008, p. 323.
- Gifford, Robert, «Environmental psychology: Manifold visions, unity of purpose», *Journal of Environmental Psychology*, vol. 29, 2009, p. 387-389.
- Le Goff, Olivier, *L'invention du confort. Naissance d'une forme sociale*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1994.
- Morval, Jean, *La psychologie environnementale*, Montréal, les Presses universitaires de Montréal, 2007.
- Moser, Gabriel et Karine Weiss, *Espaces de vie. Aspects de la relation homme-environnement*, Paris, Armand Colin, Collection «Regards», 2003.
- Ramadier, Thierry, «La géométrie socio-cognitive de la mobilité quotidienne : distinction et continuité spatiale en milieu urbain», Habilitation à Diriger des Recherches en psychologie, Université de Nîmes, Nîmes, 2010.
- Vischer, Jacqueline, «The concept of workplace performance and its value to managers», *California management review*, vol. 49, n° 2, 2006, p. 62-79.
- Vischer, Jacqueline, «Towards an environmental psychology of workspace : How people are affected by environments for work», *Architectural Science Review*, vol. 51, n° 2, 2008, p. 97-108.

PARTIE I

DU CONFORT PHYSIQUE AU CONFORT FONCTIONNEL

DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL PRÉCAIRES...

Avant la révolution industrielle, la plupart des gens travaillaient chez eux. Les conditions de travail correspondaient donc le plus souvent aux conditions de vie à domicile. Au XIX^e siècle en France, afin de répondre à une forte demande du secteur industriel, de nombreux travailleurs ont rejoint les usines, constituant ainsi une main-d'œuvre de masse. Le travail y était dur, la durée journalière de travail pouvait atteindre 15 heures, indépendamment du genre ou de l'âge, et les conditions étaient parfois déplorables. Par exemple, dans les ateliers de tissage majoritairement semi-souterrains et fermés afin de conserver les propriétés des fils, régnaient à la fois un faible éclairage, une forte humidité, mais également une extrême promiscuité. L'accroissement de la mécanisation a encore davantage dégradé ces conditions de travail : bien qu'il y eût plus d'espace et de lumière dans la plupart des ateliers, la chaleur dépassait souvent 37°C, les poussières rendaient l'air quasiment irrespirable et les accidents et blessures étaient plus nombreux et plus graves. Les médecins ont été les premiers à se pencher sur ces souffrances au travail. Ainsi, Villermé s'est intéressé à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers et a publié en 1840 un article intitulé « Tableau de l'état physique et moral des ouvriers » qui analysait les causes des accidents du travail et les conséquences psychologiques de la pénibilité du travail (Leboyer et Spérando, 1987).

Afin de réglementer le travail en collectivité et protéger les ouvriers, le gouvernement français fit notamment voter un certain nombre de lois telles que la loi Montalembert (1841) qui fixait l'âge d'embauche

minimum à 8 ans et limitait le nombre d'heures travaillées par jour, la loi du 12 juin 1893 sur la sécurité et l'hygiène au travail, celle du 10 mars 1894 sur les normes des installations industrielles et celle du 9 avril 1898 assurant la protection des salariés de l'industrie contre les accidents du travail. C'est aussi à cette époque qu'est paru le premier traité d'«hygiène industrielle» écrit par Maxime Vernois (1860), illustrant ainsi les préoccupations de l'époque concernant les risques au travail (Mauriceau, 2009). En réponse à ce constat alarmant, le gouvernement crée le premier Ministère du Travail en 1902 et engage des collaborations scientifiques avec notamment des médecins et des chercheurs en physiologie (Imbert, Mestre, Lahy, Frois...). Citons, à titre illustratif, l'excellente synthèse exposée par Imbert lors de la session consacrée au «Surmenage par suite du travail professionnel» lors du IV^e Congrès international d'hygiène et de démographie et publiée dans l'*Année psychologique* de 1907. Parallèlement, les «sociétés de secours mutuel» (ancêtres des mutuelles actuelles) se sont développées afin d'apporter leur soutien matériel, leur «confort» au sens premier du terme, aux ouvriers puis aux employés victimes d'accidents du travail.

Dans les années qui ont suivi, les études scientifiques se sont multipliées. C'est à cette époque qu'ont été menées les premières études de terrain sur la fatigue dans les usines d'armements (pour une synthèse, voir Leboyer et Spérandio, 1987). On peut également citer les travaux de Marcel Frois en 1916 et 1917 qui questionnèrent notamment l'impact des conditions de travail sur la santé des opératrices (Levine Frader et Sofio, 2006). Il n'est donc pas étonnant de voir l'apparition, en 1922, du premier Code du travail qui avait pour rôle de définir les conditions de travail et qui insistait sur la protection des travailleurs face aux risques. Édité tous les ans, le Code du travail reste encore de nos jours le document juridique de référence qui encadre les relations entre les salariés et les employeurs. Ainsi, le dernier décret détaillant les valeurs limites d'exposition au bruit (décret n°2008-244) date du 7 mars 2008 et fixe le niveau d'exposition quotidienne au bruit à 87 décibels.

VERS LA NORMALISATION DU CONFORT PHYSIQUE...

En 1926 fut créée l'Association française de normalisation (AFNOR). Placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie, elle a toujours pour mission de coordonner les travaux de normalisation en France, avec l'ensemble des acteurs socioéconomiques parties prenantes (régulateur, industriel, consommateur, etc.). Historiquement, les premières

normes avaient pour objectif de résoudre des problèmes d'interchangeabilité dans les domaines de l'électricité et de la métallurgie, avant d'étendre leur champ de compétences à la sécurité au travail. Ainsi, la norme NF P82-204 datant d'août 1957 définissait les caractéristiques techniques des monte-charges commandés électriquement. Plus récemment, nous pouvons signaler la norme NF X 35-102, datant de 1998, qui détaille les recommandations faites aux entreprises pour limiter les risques professionnels et aménager les bureaux. Cette norme conseille notamment des surfaces minimales de 10 m² pour une personne dans un bureau, 12 m² pour deux personnes, etc. La température doit être comprise entre 22 et 26° C, l'éclairage naturel doit être privilégié ; quand il n'est pas suffisant, un éclairage d'ambiance et individuel de 250 à 500 lux est recommandé. La hauteur des pièces doit être de 2,5 mètres minimum, avec un renouvellement d'air de 25 m³ par personne et par heure. Citons enfin la norme AFNOR NF X35-701 publiée en 2012 et qui définit les «exigences pour la conception des postes d'encaissement dans le commerce de détail à prédominance alimentaire en libre-service», et porte plus particulièrement sur celles relatives au matériel et aux espaces de travail. L'objectif clairement déclaré de ce document de normalisation est de fournir une trame pour l'évaluation du confort et de la sécurité des opérateurs. Actuellement, les travaux de normalisation de l'AFNOR abordent presque tous les domaines en s'ouvrant notamment au monde de la santé, de l'environnement et du management.

L'AFNOR a également fortement contribué à la création et au développement de l'Organisation internationale de normalisation (*International Organization for Standardization*) ou ISO, composée à ce jour des représentants d'organisations nationales de normalisation de 157 pays. Le but de cet organisme de normalisation international est la production de normes, appelées normes ISO, dans les domaines industriels et commerciaux.

Dans les années 2000, dans un contexte de remise en question des pratiques des organisations et de volonté de repenser le travail en termes de développement durable, certains pays ont élaboré leur propre texte normatif portant sur la responsabilité sociétale et le développement durable (en France, la norme SD 21000). En 2005, à la demande des consommateurs, les membres de l'ISO ont accepté de travailler sur une norme concernant la responsabilité sociétale qui a été finalement publiée en 2010. En France, cette norme ISO 26000 remplace la norme SD 21000. Elle invite les organisations à initier des démarches dans les sept

domaines constituant la notion de responsabilité sociétale (relations et conditions de travail, gouvernance, droits de l'homme, bonnes pratiques des affaires, questions relatives aux consommateurs, environnement et engagement sociétal). Plus précisément, la Norme ISO 26000 rappelle que «les conditions de travail ont de fortes répercussions sur la qualité de vie des travailleurs» et que, par conséquent, les organisations doivent respecter la législation et la réglementation en vigueur (domaine d'action 3) mais également promouvoir et maintenir «le degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des employés» et prévenir les «effets négatifs sur la santé des conditions de travail» (domaine d'action 4). Notons que la norme NF X50-135 publiée le 16 juillet 2011 et portant sur les achats responsables a pour objectif de rendre applicable aux organisations françaises le concept de responsabilité sociétale défini par la norme ISO 26000.

La normalisation s'est largement appuyée sur les travaux des chercheurs en ergonomie et en psychologie, notamment dans le champ du travail, des organisations et des environnements de travail.

ET LA PRISE EN COMPTE DU CONFORT FONCTIONNEL DES EMPLOYÉS

L'étude des conditions de confort au travail a longtemps été délaissée par les psychologues, notamment parce que ces derniers ont quasiment ignoré la dynamique qui s'instaure entre une personne et son environnement, préférant privilégier les aspects intra-individuels ou les interactions entre individus et/ou groupes au détriment des interactions entre individus/groupes et leur environnement physique. Deux raisons peuvent être avancées :

- au début du siècle dernier, les travaux scientifiques correspondaient le plus souvent à des commandes du Ministère de l'Industrie ou étaient menés sous l'égide de laboratoires d'entreprises (pour une synthèse, voir Cuny et Weill-Fassina, 2012) et le travail était analysé du point de vue de l'organisation, sous l'angle de la «psychotechnique», avec les recherches sur la sélection professionnelle ou la prédisposition aux accidents (Huteau, 2008). Il a fallu attendre l'essor de l'ergonomie (*human engineering*) dans les années 1950 pour que les chercheurs se préoccupent véritablement du cadre physique dans lequel s'effectuait le travail, et notamment des ambiances au travail et des espaces de travail (Leplat, 2012). Les recherches se

sont alors tout particulièrement intéressées aux facteurs d'ambiance tels que le bruit (Rozec, 2003), l'éclairage (Vorapat, 2005) ou la température ambiante (Gossaner, 2007).

Bien que cités très souvent parmi les premières recherches en psychologie environnementale, les travaux de Mayo se déroulant à l'usine de Western Electric à Chicago de 1927 à 1932 (Roethlisberger et Dickson, 1939) ont en fait freiné l'essor de cette sous-discipline. En concluant que les facteurs psychosociaux ont davantage d'impact sur la productivité que les changements imposés dans les conditions physiques (luminosité, température...), ces recherches ont amené les psychologues à négliger l'environnement en tant que facteur influençant les comportements au travail (Graumann, 1976; Canter, 1978).

Même si quelques travaux datant de l'entre-deux guerres ne peuvent être occultés – nous pensons ici à ceux de Jahoda, Lazarsfeld et Zeisel (1933), articulant la psychologie du travail avec ce qui deviendra la psychologie environnementale (pour une synthèse, voir Pol, 2006) –, nous considérons que la prise en compte de l'environnement de travail est à situer avec les recherches de Lewin sur la notion d'espace vital¹ appliquée dans les organisations. Commence ainsi une nouvelle période que Kruse et Graumann (1987) appelleront « la seconde naissance de la psychologie environnementale » (pour une synthèse, voir Pol, 2007). Les chercheurs vont alors se pencher sur l'impact des caractéristiques physiques de l'environnement de travail, dans leurs dimensions objectives mais également évaluatives, sur les attitudes et les comportements au travail. Une recension de ces recherches s'avèrerait difficile tant les travaux sont nombreux. Notons cependant l'importance de ceux concernant plus spécifiquement la satisfaction au travail explorée à travers (a) l'étude des facteurs d'ambiance tels que l'éclairage (Eble-Hankins et Waters, 2004), le bruit (Raffaello et Maas, 2002) ou la qualité de l'air (O'Neill, 1992) et (b) l'agencement des espaces de travail (Veitch, Charles, Farley et Newsham, 2007).

Lorsque l'on étudie l'évaluation que les employés font de leur environnement physique de travail, l'objectif est d'observer les conditions dans lesquelles ils ne se sentent pas « bien », afin de pouvoir adapter leur

1. Lewin a élaboré une théorie du comportement humain en prenant pour objet l'individu non pas isolé de son milieu mais en situation dans son environnement. L'environnement dont il s'agit ici comprend une dimension géographique objective mais surtout une dimension psychologique. Appelé espace vital par Lewin, il renvoie à l'espace dans lequel notre comportement a un sens pour nous.

poste de travail pour qu'ils s'y sentent mieux. Comme nous l'avons vu, cela peut passer par une évaluation en termes de santé mais également en termes de satisfaction, considérée ici dans sa dimension évaluative. La partie 1 présente des illustrations détaillant le lien existant entre confort physique et confort fonctionnel. Ainsi, Christina Bodin Danielsson décrit une étude dans laquelle elle cerne l'impact de la conception architecturale des bureaux – renvoyant donc à la dimension physique du confort –, sur le confort fonctionnel à travers la mesure de la satisfaction au travail, de la santé et du niveau de stress perçu. Dans le chapitre 2, Philip Beaman et Nigel Holt s'intéressent à une autre composante de la dimension physique du confort. En effet, ils mesurent l'impact sur les performances de l'évaluation que les employés font du bruit et de l'intensité sonore régnant dans leurs bureaux. Ils montrent ainsi que, si le bruit peut avoir des effets néfastes sur les performances, il peut, dans certaines conditions, être apprécié et participer au confort fonctionnel des personnes. Enfin, David Uzzell, dans le chapitre 3, étudie le confort fonctionnel des employés de différentes entreprises anglaises à travers l'évaluation qu'ils font des plantes dont ils disposent dans leurs bureaux.

CHAPITRE 1

La conception architecturale de l'espace de travail

Introduit par DALEL NABLI BOUZID

Que ce soit un immeuble, une construction de plain-pied ou un préfabriqué, un bâtiment doit s'inscrire de façon harmonieuse dans son environnement. C'est bien entendu également le cas des bâtiments dédiés au travail dont l'architecture extérieure reflète la place que veut occuper l'organisation dans le quartier ou dans la ville, alors que la conception intérieure témoigne de la plus ou moins grande volonté des dirigeants à concevoir des espaces de travail adaptés à l'activité professionnelle des personnes qu'ils emploient. En ce sens, le confort est au centre du « dialogue » qui s'instaure entre l'architecture et l'environnement afin de créer des espaces de vie et de travail évoluant au fil du temps (Moser et Weiss, 2003). Autrement dit, on ne peut pas aborder l'étude de la conception des espaces de travail et du confort des usagers sans évoquer la performance¹ du bâtiment dans sa globalité. Cette performance est repérée la plupart du temps *a posteriori* par une évaluation en cours d'utilisation ou évaluation post-occupationnelle (*Post Occupancy Evaluation-POE*), qui consiste à évaluer objectivement et/ou subjectivement un environnement après qu'il ait été mis au service des usagers et ce, de telle sorte que des leçons puissent être tirées et servir pour la construction et l'aménagement de futurs bâtiments ou pour l'amélioration du bâtiment évalué. Elle

1. Elle peut être définie comme l'ensemble des capacités d'un bâtiment à intégrer les besoins des utilisateurs ou occupants en fonction de critères d'évaluation de performances prescrits au préalable (Rabinowitz, 1987).

nécessite le recueil de mesures physico-chimiques telles que la Qualité de l'Environnement Intérieur (QEI), la Qualité de l'Air Intérieur (QAI) et de la performance thermique, mais aussi d'aspects plus subjectifs et interactionnels comme l'utilisation de l'espace ou la satisfaction des usagers (Catarina, 2004; Roulet, Bluysen, Cox et Foradin, 2006).

La psychologie environnementale appliquée au travail s'est appuyée sur le savoir-faire des architectes et des designers pour adapter ou concevoir ses propres outils. Elle dispose ainsi d'un éventail d'outils d'évaluation très large, allant des mesures de surveillance aux questionnaires d'évaluation des pratiques, des observations in situ aux questionnaires de satisfaction environnementale (pour une synthèse, voir Meir, Garb, Jiao et Cicelsky, 2009). Elle peut ainsi évaluer l'impact des dimensions physique et fonctionnelle du confort sur des variables organisationnelles classiques telles que la satisfaction au travail, le stress au travail et la santé. Dans son illustration, Christina Danielsson Bodin nous présente une étude dans laquelle elle cerne l'impact de sept types de bureaux sur la qualité de vie au travail de 491 employés de bureau travaillant dans 26 entreprises de la région de Stockholm, en Suède. Cette enquête par questionnaire nous montrera que le type de bureau a une influence sur la satisfaction au travail, le niveau de stress et l'état de santé, générale mais aussi émotionnelle, des employés.

ILLUSTRATION

L'impact de la conception architecturale des bureaux sur le confort et le bien-être des employés

Christina BODIN DANIELSSON

Qu'est-ce qu'un espace de travail confortable ? Le confort au travail n'est-il qu'un enjeu purement individuel ? Du point de vue d'un employeur et dans une perspective gestionnaire, ces interrogations sont pertinentes car elles sont liées à la question de l'impact du confort sur l'efficacité et la productivité du travail. Lorsque nous regardons de manière plus précise les recherches sur ces thèmes, nous observons que le confort et le bien-être des employés sont susceptibles d'influer sur l'efficacité et la productivité.

Il est certain que l'environnement de travail joue un rôle important dans la vie quotidienne pour une grande partie de la population, ne serait-ce que parce qu'un employé à temps plein passe environ 40 % de son temps au travail. Nous savons aussi que les mauvaises conditions de travail sont la cause de grandes souffrances et de maladies et qu'elles ont aussi un coût important pour la société (Milczarek, Schneider et Rial González, 2009 ; Mustard, Lavis et Ostry, 2006). Par exemple, une étude menée aux États-Unis en 1990 a estimé le coût de l'indemnisation des salariés atteints de douleurs dorso-lombaires dans le cadre professionnel à des milliards de dollars par an. Par ailleurs, pour des raisons financières, les sociétés occidentales doivent garder leur main-d'œuvre active aussi longtemps que possible (Westerlund, Kivimäki, Singh-Manoux, Melchior, Ferrie et Pentti, 2009). Elles s'intéressent aussi de plus en plus à l'environnement de travail des employés car on estime à plus de 50 % la population active qui travaille dans des bureaux, et ce pourcentage est

en constante augmentation (Brill, Weidemann, Alard, Olson et Keable, 2001 ; Duffy, 1999). De plus, les problèmes de santé mentale constituent, en Suède, la cause la plus fréquente de congés de maladie parmi les employés de bureau (Åsberg, Nygren, Rylander et Rydmark, 2002).

Compte tenu de l'importance du travail dans notre vie quotidienne, notre manque de connaissances sur les effets de l'environnement physique, et notamment l'effet de la conception des bureaux, sur le bien-être des employés est alarmant. Les recherches nous apprennent que les facteurs psychosociaux (par exemple, Karasek et Theorell, 1990) et les conflits au travail (Oxenstierna, Widmark, Westerlund et Theorell, 2005) ont un impact important sur le bien-être et le confort des employés, non seulement au travail, mais dans la vie en général. Nous savons aussi que la satisfaction au travail a une incidence sur la santé des salariés et leur bien-être (par exemple Beehr, 1995 ; Lu, 1999). Cela inclut des facteurs tels que le leadership managérial au travail (Nyberg, 2009) mais aussi l'autonomie des employés (Spreitzer, 1995). Dans cet article, nous souhaitons étudier l'impact de la conception des bureaux sur le bien-être et le confort des employés.

LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

La motivation, la créativité et les innovations sont des facteurs de réussite organisationnelle dont l'importance a augmenté avec la concurrence accrue sur le marché mondial (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson et Lundberg, 2006). Au cours de ces dernières décennies, on a pris conscience que l'architecture du bureau pouvait être un outil susceptible d'accroître ces facteurs de réussite mais, malgré cela, ce domaine de recherche reste peu exploré. On a cependant montré que les « bureaux dépouillés » (*lean office*), définis comme des bureaux non décorés, conduisent à une moindre productivité par rapport aux bureaux conçus par des architectes avec des objets artistiques ou anciens et des plantes (condition enrichie) et aux bureaux décorés par les occupants eux-mêmes (condition de responsabilisation) (Knight et Haslam, 2010). C'est la condition de responsabilisation qui a le plus d'impact sur la productivité des employés ; le design ergonomique du poste de travail, comme par exemple le caractère réglable des bureaux et des sièges (pour une revue, voir Carlopio et Gardner, 1992), aurait également une influence. La théorie de Becker (1981) propose le point de vue suivant : la conception des postes de travail peut, en facilitant le travail, fonctionner comme un « système de soutien environnemental ». En tant que telle, elle peut affecter à la fois les aspects

intrinsèques et extrinsèques du travail et ainsi jouer un rôle important dans l'efficacité organisationnelle. Becker souligne que les aspects ergonomiques tels que l'emplacement et la nature des rangements ont, selon lui, une incidence sur l'efficacité et la performance au travail. La réduction du bruit et la mise à disposition de zones d'intimité peuvent également faciliter la concentration et réduire les interruptions de travail. Le rôle que peut jouer l'architecture dans la facilitation des liens sociaux et de la communication – par exemple, le retour d'information (*feedback*) – et dans la performance au travail devrait être davantage reconnu. Pour plus de détails, considérons ci-dessous le modèle de Becker sur la contribution des configurations physiques (c'est-à-dire l'architecture) et son influence sur les valeurs individuelles et organisationnelles.

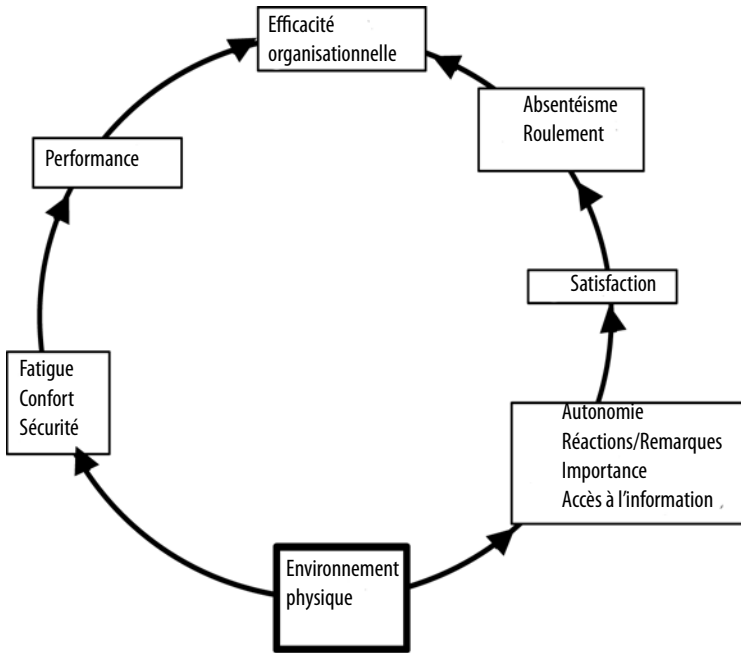


FIGURE 1 Modèle de la contribution des configurations physiques sur les comportements (Becker, 1981 :88)

De la même manière, Sundstrom (1986) a étudié l'architecture des bureaux en lien avec la satisfaction des employés à trois niveaux : individuel, interpersonnel et organisationnel. Il a montré que cette architecture avait une influence sur les employés à ces trois niveaux et, par extension,