

**Morphologies des espaces de bureau, attentes et satisfactions au travail :
Les enseignements d'une comparaison européenne.**

Par

Alain d'IRIBARNE iribarne@msh-paris.fr

Directeur de Recherche au CNRS

Président du Comité scientifique d'ACTINEO

Après les ateliers et avec les évolutions de la morphologie des espaces de bureau, la question de la qualité de vie au travail bien connue des sociologues du travail au tournant des années 70¹, s'est invitée avec force dans la société française à travers la souffrance au travail (Dejours,1998) elle-même liée au harcèlement (Hirigoyen,2001 ; Romanens,2003), mais surtout au stress (Légeron,2003), et maintenant, plus grave encore, au « *burn out* » (Zawieja,2015).

Par rapport à cette époque, cette question a évolué suivant trois orientations principales :

- Elle a pris en France une ampleur sociétale à un point tel qu'elle a conduit le législateur à intervenir dans le cadre d'une accusation en responsabilité largement partagée (Lachman et alii,2010) : celle des pratiques managériales associées à un paradigme productif dominé par une véritable dictature de la finance imposant sa loi dans le cadre d'une mondialisation libertarienne (Lallement,2007).
- Chez les chercheurs, elle s'est déplacée d'une mise en accusation des pratiques d'organisation du travail taylorienne, vers une mise en accusation d'une organisation du travail qui aurait dévoyé les revendications d'une autonomie au travail librement exercée en une autonomie prescrite et donc aussi aliénante pour les salariés que la prescription taylorienne et encore plus stressante pour eux compte tenu des charges mentales et des responsabilités associées : celles de la performance pour tous qui conduit à des sortes d'obligations de résultats dans des univers mouvants et fortement procédurés de sorte qu'ils disposent ni des marges d'autonomie ni de l'essentiel des leviers d'action. Ils peuvent donc se retrouver plus que de raison en situation « d'injonction paradoxale », c'est à dire devant des situations insolubles compte tenu des contradictions internes au cahier des charges, une des moindre étant de faire « plus vite et mieux » et/ou « plus avec moins » (Aubert & Gaulejac 1991 ; Stora 1999 ; Goussard,2008 ; Lecointre,2011 ; Fourcade et alii,2015).
- Enfin, avec le développement des technologies de l'information et de la communication en association avec la définition des lieux de travail et avec les aménagements de ces derniers, elle s'est trouvée au cœur de la redistribution des « espaces temps » de travail et de vie : ce brouillage des frontières lié au télétravail, au nomadisme, aux courriers et messages électroniques en tous genres couplés avec l'arrivée de ces « espaces de travail ouverts » ; des bureaux paysagers aux *desk sharing* et autres lieux de *coworking* en passant par les fameux *open spaces* sur lesquels se sont focalisés, en France, attention et opprobre. Ces derniers sont accusés de tous les maux y compris de tuer les malheureux condamnés à y travailler (Orse,2011 ; Des Isanards,2016). C'est dire l'importance des charges tant émotives qu'idéologiques qui entourent la compréhension des liens qui peuvent exister entre d'un côté les modalités d'aménagement des espaces de bureau et, de l'autre, les questions de bien-être et d'efficacité au travail (Pezé,2008).

Pour cette raison, le syndicat professionnel des fabricants des meubles de bureau a décidé de créer un « Observatoire de la qualité de vie au bureau » (ACTINEO), dans une perspective pour l'essentielle compréhensive², avec l'hypothèse de départ fondée sur les travaux antérieurs de sociologie et d'économie du travail que pour prétendre répondre de façon un peu sérieuse à la question posée il fallait se situer dans une approche systémique complexe liant de nombreuses

1 Le fameux *Quality of Working Life*. Pour en savoir plus voir: https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_of_working_life

2 Pour en savoir plus sur ACTINEO ont voudra bien se reporter à son site sur lequel la totalité de ses travaux est implantée en libre accès : www.actineo.fr

dimensions dans le travail et hors travail, mais aussi dans une double dynamique paradigmatique et sociétale (Michaud & Thoening, 2001; Boussard et alii, 2002; Segrestin, 2004).

S'est alors posée à ACTINEO la question de savoir comment compléter des approches qualitatives par des approches plus quantitatives. En réponse, il a décidé en 2010 de se lancer avec TNS/Sofres puis le CSA, dans la conception et la mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'enquêtes. Et c'est l'essentiel des résultats des deux enquêtes combinées de 2013 et 2014 visant à une comparaison internationale entre la France et cinq pays de l'Union européenne que nous allons présenter ci-après suivant trois parties qui correspondent à trois grands blocs de questions qui se combinent : Quelles sont les morphologies des espaces de bureau proposés aux actifs et pour quelles pratiques de travail ? Quelles sont les attentes des actifs travaillant dans ces espaces, en particulier en matière de qualité de vie au travail ? Enfin, en relation avec ce qui précède, quelles sont leurs satisfactions vis-à-vis de leurs espaces de travail ?

Ces résultats seront chaque fois présentés en donnant l'allure générale des réponses de façon à voir s'il existe des « formes fortes » pouvant être considérées comme structurantes, puis, dans une perspective heuristique, en procédant à des comparaisons par pays de façon à situer la France par rapport aux autres pays retenus.

1- La problématique globale et le dispositif d'enquêtes

La contrainte de l'hypothèse de départ a eu pour conséquence d'obliger à concevoir un questionnement relativement sophistiqué en dépit du fait que la complexité est généralement considérée comme peu compatible avec des approches quantitatives.

1.1 Au cœur de la problématique: la notion « d'open space intelligent ».

Cette notion a été explicitée dans l'ouvrage publié en 2012 en première synthèse des travaux entrepris dans le cadre d'ACTINEO à partir de 2005 (Iribarne, 2012). On peut dire qu'elle correspond à l'état des efforts actuellement entrepris par les plus éclairés pour dégager les meilleurs rapports possibles entre des morphologies d'espaces de travail au bureau et bien-être/efficacité productive, en tenant à peu près compte du vécu des salariés (Myerson & Privett, 2014, Magazine Steelcase 360° n°9 et 10).

En simplifiant, on peut dire que dans leurs choix d'aménagement ils se sont trouvés confrontés à la combinatoire de sept dimensions principales qui s'enchevêtrent de façons souvent contradictoires conduisant à des compromis de projets où figurent en bonne place les contraintes financières et les philosophies managériales de gestion. C'est ainsi qu'en relation avec les aménagements des postes de travail *stricto sensu* et de grandes questions physiques telles que celle de la lumière et de la température, figurent en bonne place des attentes en matière de :

- bruit (le téléphone et les conversations)
- confidentialité
- transparence
- possibilité de se concentrer
- possibilité d'échanger, de travailler ensemble, de coopérer (avec les collègues et la hiérarchie)
- possibilité de ranger (ses papiers. ; ses affaires)
- possibilité de travailler de façon « conviviale », décontractée, voir ludique ;
- possibilité de disposer de services ne relevant pas du travail *stricto sensu* (services dits de conciergerie);

Dès lors, se posent aux responsables de projets immobiliers plusieurs questions qui les dépassent de même que les RRH, pour concerner le management dans sa globalité (Iribarne, 2013):

- Quel sera le modèle d'organisation du travail qui sera mis en œuvre dans ces espaces de travail : celui de la compétence associé à une remise en cause des verticalités hiérarchiques? Celui du travail à temps plus ou moins partiel plus ou moins couplé à du télétravail et du nomadisme ?
- Quels seront les choix de localisations des espaces de travail en fonction de la localisation des domiciles et des moyens de transport publics disponibles ?

- Quels seront les équipements informatiques individuels et collectifs ainsi que leurs usages tolérés ou prescrits ?
- Peut-être plus fondamentalement encore, quelles seront les conceptions du « vivre ensemble » de ceux appelés à travailler dans ces espaces ce qui renvoie à leur conception de la « politesse », du « savoir vivre » voir à « l'incivilité » et donc, à l'éducation ?
- Enfin, de façon tout autant ontologique : quelles seront leurs aspirations plus ou moins conscientes en matière de « conduite de vie » ?

12 Le dispositif d'enquêtes.

En donnant la parole aux usagers des espaces de bureau, le dispositif d'enquête repose sur le parti pris qu'au-delà des situations objectives, ce qui compte le plus est le ressenti des personnes dans leur subjectivité. Ainsi, en matière de bruit, le niveau objectif mesuré en décibels est important du point de vue de la santé, mais du point de vue du travail, sera tout aussi important le ressenti du bruit avec son caractère plus ou moins agréable ou plus ou moins dérangeant³. De-même, en matière d'espace de travail, pour une densité donnée de poste de travail, le sentiment de promiscuité peut considérablement varier d'une personne à une autre (Hall, 1971).

Suivant cette perspective, le dispositif d'enquête tel qu'il a été conçu s'est donné pour ambition de construire une base la plus représentative possible de ce qu'est la réalité des espaces de travail au bureau et du vécu des actifs qui y travaillent, avec une ambition supplémentaire : celle de pouvoir suivre des évolutions dans le temps.

Au service de cette ambition, quatre enquêtes ont été effectuées à ce jour : trois en France en 2011, 2013 et 2015 ainsi qu'une en 2014 sur 5 pays de l'Union européenne. Ces enquêtes s'appuient sur des échantillons représentatifs d'actifs au travail dans des bureaux relevant d'entreprises de tous secteurs et toute taille, y compris la fonction publique et les moins de 10 salariés. Ces échantillons sont issus d'échantillons nationaux stratifiés (Régions, secteurs d'activité, taille d'entreprise), représentatifs d'actifs au travail ayant déclaré travailler ne serait-ce qu'occasionnellement dans des bureaux, le mode d'interrogation retenu étant celui d'un questionnaire en ligne.

France : 1208 répondants issus d'un échantillon national de 5000 personnes représentatives de la population active français. Date de l'enquête ; du 23 septembre au 13 octobre 2013
 Allemagne : 506 répondants. Date de l'enquête : du 24 juin au 1^{er} juillet 2014
 Royaume-Uni : 514 répondants. Date de l'enquête : du 24 juin au 1^{er} juillet 2014
 Pays-Bas : 514 répondants. Date de l'enquête : du 24 juin au 1^{er} juillet 2014
 Espagne : 496 répondants. Date de l'enquête : du 24 juin au 1^{er} juillet 2014
 Suède : 491 répondants. Date de l'enquête : du 24 juin au 1^{er} juillet 2014

2- Quels espaces de bureau pour quelles pratiques de travail ?

Sans parler du nomadisme qui tend à prendre de plus en plus de place, on peut constater que les lieux de travail au bureau tendent à se multiplier et se diversifier en accompagnement des pratiques de travail. Qu'en est-il pour l'existant ?

21- Aller souvent au bureau dans son entreprise ?

Avec 70 % et plus, aller au bureau tous les jours dans son entreprise reste la norme dans la majorité des pays européens enquêtés tandis qu'un pourcentage limité d'actifs (10%), y vont peu souvent : une fois ou moins par semaine.

Sur cette base, on peut constater des écarts significatifs par pays avec d'un côté les français qui y vont le plus souvent (77% tous les jours) et de l'autre les Suédois qui y vont le moins souvent (26% une fois ou moins par semaine). Les Anglais quant à eux se distinguent par une forte présence

³ Ainsi, contrairement à ce qu'on pourrait croire, dans certains cas, une conversation à voix basse peut être plus dérangeante qu'une autre à niveau sonore plus élevé car elle conduit à tendre l'oreille pour savoir ce qui se dit

intermédiaire : 25 % y sont présents plusieurs fois par semaine. Les autres pays se distinguent peu les uns de autres. Ces écarts peuvent s'expliquer par de multiples raisons par exemple aussi bien climatiques (Suède) que managériales (l'encadrement français vit mal l'absence de ses collaborateurs à leur poste de travail), ou comme on va le voir, par des différences dans des modèles d'organisation du travail.

Présence dans l'entreprise	Allemands	Anglais	Suédois	Hollandais	Espagnoles	Français
Tous les jours	70 %	65 %	54 %	70 %	71 %	77 %
Plusieurs fois par semaine	19 %	25 %	20 %	17 %	18 %	14 %
Une fois par semaine ou moins	11%	10 %	26 %	12 %	11 %	10 %

Un point important de ce premier constat est qu'il permet de comprendre pourquoi les actifs français travaillant dans des bureaux risquent d'être nettement plus sensibles que tous les autres à la qualité des espaces de travail dans leur entreprise.

22- Avoir un bureau à soi ?

Partout en Europe le bureau collectif, qu'il soit fermé ou en *open space*, est devenu la norme mais à nouveau avec des écarts importants entre pays avec d'un côté l'Angleterre (73%) et l'Espagne (71%) où il est plus présent et de l'autre la Suède (49%) où il l'est peu. La France, avec 55 %, se trouve en situation intermédiaire au même niveau que l'Allemagne. En moyenne, les bureaux collectifs fermés sont les plus présents : plus que les bureaux individuels fermés et que les *open space*, tandis que l'absence d'un bureau attitré représente déjà un pourcentage significatif dans tous les pays.

Type de bureau	Allemands	Anglais	Suédois	Hollandais	Espagnoles	Français
Individuel fermé	36 %	19 %	30 %	16 %	25 %	33 %
Collectif fermé	44 %	32 %	27 %	41 %	44 %	38 %
Open space	11 %	41 %	22 %	23 %	27 %	17 %
Pas de bureau attitré	10 %	8 %	21 %	17 %	4 %	11 %

Quand on rentre plus dans les détails, on constate que l'un dans l'autre trois situations contrastées se dessinent :

- L'Allemagne et la France ont des profils relativement voisins avec le plus d'actifs travaillant dans des bureaux individuels fermés (respectivement 36% et 33 %), et des situations intermédiaires pour les bureaux non dédiés (respectivement 10% et 11 %). Les deux pays sont par contre beaucoup plus contrastés quand on prend en compte les bureaux collectifs puisque l'Allemagne est le pays où on trouve le plus de bureaux collectifs fermés (44%) et le moins d'*open space* (11%) de sorte qu'elle est le pays qui a le plus d'actifs travaillant dans des bureaux fermés. La France quant à elle, tout en restant à un rang modeste, présente proportionnellement plus d'actifs en d'*open space* (17%).
- La Hollande et la Suède sont deux pays qui se rapprochent par le fait que, de loin, ils présentent le plus d'actif ne possédant pas de bureau dédié (respectivement 17% et 21%). Ces deux pays se distinguent cependant l'un de l'autre par le fait que la Suède présente un taux relativement élevé de

bureaux individuels fermés (39%) alors que la Hollande a plus de bureaux fermés collectifs (41%) ;
 - Enfin, l'Espagne et l'Angleterre, se rapprochent par leur faible taux de bureaux non dédiés et par leur taux global élevé de bureaux fermés. Il se distinguent l'un de l'autre par le fait que l'Angleterre est championne toutes catégories des *open space* (41%), tandis qu'avec 44 %, l'Espagne présente un taux élevé de bureaux collectifs fermés au même niveau que l'Allemagne.

A ce stade, si on considère que le fait d'avoir une proportion élevée d'actifs dans des bureaux fermés est un indice de conservatisme et qu'à l'inverse le fait d'en avoir une proportion élevée dans des *open space* et, plus encore, dans des bureaux non dédiés est un indice de modernité, alors l'Allemagne serait le pays le plus conservateur suivi de peu par la France et l'Espagne. Une rupture se ferait avec l'Angleterre déjà entrée de plein pied dans le paradigme de « l'entreprise collaborative » tandis que la Suède et la Hollande seraient déjà entrées dans le paradigme de « l'entreprise distribuée » avec une association logique : on va peu au bureau et on partage son poste de travail.

23- Travailler en équipe ?

Si globalement on peut considérer que travailler en équipe est aujourd'hui la norme dans la mesure où elle tend à s'imposer dans tous les pays enquêtés on assiste à nouveau à des écarts importants suivant les pays. Ainsi, logiquement, ce sont les trois pays qui affichent le plus de travail seul qui ont le plus de travail en bureau individuel fermé ou pas de bureau dédié avec une gradation allant de la Suède (47 %) à la France et l'Allemagne (43 %). A l'inverse, ce sont les trois pays qui ont le plus d'actifs travaillant en équipe qui ont le plus d'actifs travaillant en bureaux collectifs avec d'un côté l'Espagne (69%) et la Grande Bretagne (65 %) et de l'autre la Hollande (69 %) en même temps plus tournée vers les bureaux non dédiés.

Ce constat vient corroborer l'idée que l'adoption de bureaux collectifs est autant destinée, chez leurs concepteurs, à favoriser la coopération à des fins d'efficacité productive qu'à réduire les surfaces pour réduire les coûts d'immobilisation. Mais il n'en irait pas nécessairement de même pour les bureaux partagés qui résultent souvent d'une utilisation plus économe d'anciens grands bureaux individuels jugés obsolètes, voir illégitimes au regard des contraintes économiques.

24- Quelle présence pour des espaces de travail auxiliaires aux bureaux ?

Dans cette quête de compréhension des liens qui peuvent exister aujourd'hui entre les paradigmes productifs et les constructions sociétales avec la morphologie des espaces de travail, il faut dépasser les bureaux *stricto sensu* pour prendre en compte la totalité des lieux que les entreprises proposent à leurs collaborateurs dans les immeubles de bureaux. Pour ces enquêtes, ces espaces ont été limités à sept dont quatre traditionnels- salles de réunion fermées, coins café, cafétérias et restaurants d'entreprise -, et trois plus « avancés » en terme organisationnel et managérial : des salles de réunion ouvertes, des espaces « conviviaux de partage informel » et des salles de repos.

Présence dans l'entreprise	Allemands	Anglais	Suédois	Hollandais	Espagnoles	Français
Coin café	60 %	53 %	74 %	80 %	36 %	78 %
Salle de réunion fermée	57 %	64 %	64 %	72 %	67 %	65 %
Cafétéria	25 %	30 %	35 %	15 %	27 %	18 %
Restaurant d'entreprise	25 %	25 %	22 %	36 %	10 %	22 %
Espace convivial de partage	31 %	40 %	46 %	54 %	17 %	27 %

informel						
Espace de réunion ouvert	32 %	37 %	33 %	32 %	27 %	14 %
Une salle de repos	17 %	24 %	52 %	26 %	38 %	31 %

Un regard sur la fréquence relative de ces espaces dans nos six pays montre que logiquement on trouve le plus souvent dans tous les pays les deux grands classiques des immeubles de bureaux que sont les coins café et les salles de réunion fermées, tandis que contrairement à ce à quoi on pouvait s'attendre les trois espaces plus « modernes » viennent s'intercaler entre ces derniers et les deux espaces traditionnels que sont les cafétérias et les restaurants d'entreprise. Toutefois, on ne peut qu'être frappé à nouveau par les grandes disparités de présence qui peuvent exister d'un pays à l'autre pour certains de ces espaces, ces disparités venant renforcer la spécificité des modèles propres à chacun d'eux. Ainsi :

- L'Allemagne est le pays qui reste à nouveau le plus standard par rapport à la norme, la France s'en distinguant par la seule présence plus fréquente d'un « coin café (78%) et l'Espagne par une plus grande présence d'une salle de repos (38%), l'Angleterre venant renforcer ses espaces de travail collectifs par une plus grande présence d'espaces de réunion ouverts (37%),
- A l'inverse, la Suède et la Hollande offrent à leurs actifs les espaces beaucoup plus variés, la Hollande offrant la panoplie la plus complète des espaces de travail traditionnels permettant de renforcer le travail collectif, tandis que la Suède offre le plus d'espaces « novateurs » en particulier des salles de repos.

On peut dire à ce stade que l'ensemble de ces constats confirme ce qui est souvent dit à partir de bases qualitatives, à savoir que la Suède et Pays Bas sont en avance sur les autres pays européens tant du point de vue des aménagements des espaces de travail que des pratiques de travail. Pour les actifs de ces pays plus que pour les autres, les locaux de leur entreprise seraient une sorte de hub où ils viendraient pour se rencontrer, pour travailler ensemble en présentiel et ainsi partager leurs compétences à fin d'être collectivement plus performants : quand ils sont dans les locaux de leur entreprise ils se trouvent plus souvent en desk-sharing et disposent plus que les autres d'une grande variété de lieux de travail informels et conviviaux (coins café et cafétérias, espaces conviviaux de partage informel et salles de repos) tout en travaillant moins que les autres en équipe. L'Angleterre quant à elle, serait la championne des espaces ouverts tandis que l'Allemagne serait finalement la plus conventionnelle, encore plus que la France et que l'Espagne.

3 Quelle place pour la qualité de vie au travail ?

Ayant mieux précisé les morphologies relatives des espaces de travail, il importe dans le même esprit de mieux cerner la nature des attentes des actifs au travail dans des bureaux et, en particulier, l'importance de la place qu'ils accordent à la qualité de vie dans leur univers de travail.

31- La place de la qualité de vie au travail parmi d'autres attentes vis-à-vis du travail.

Pour cerner cette place, on a demandé aux actifs de la situer parmi une liste de sept attentes plus ou moins matérielles classiquement formulées vis-à-vis du travail, en précisant cette place parmi les deux plus importantes.

Quand on regarde la hiérarchie des classements, on voit que les actifs de tous les pays tendent à accorder une grande importance à la qualité de vie au travail, la mettant dans un peloton de tête avec l'intérêt dans leur travail et, à un moindre degré, avec leur niveau de rémunération. Arrive ensuite un trio constitué à des degrés divers par les responsabilités, les perspectives d'avenir et la

localisation géographique de leur travail, tandis que les formations proposées arrivent systématiquement en dernier rang loin derrière tous les autres éléments. On a donc là, comme pour les espaces de travail, un référent paradigmatique relativement robuste qui met en avant des exigences qualitatives relativement élevées.

Préférences	Anglais	Espagnoles	Français	Suédois	Allemands	Hollandais
L'intérêt de votre travail	46 %	32 %	50 %	51 %	58 %	35 %
La qualité de vie au travail	53 %	48 %	45 %	40 %	31 %	33 %
Le niveau de votre rémunération	29 %	30 %	41 %	34 %	49 %	44 %
Les responsabilités	18 %	23 %	12 %	17 %	21 %	30 %
Les perspectives d'avenir	20 %	26 %	10 %	10 %	16 %	24 %
La localisation géographique de votre travail	22 %	19 %	33 %	13 %	17 %	22 %
Les formations proposées	6 %	6 %	2 %	8 %	4 %	4 %

Par rapport à ce référent, on constate des écarts sociétaux par pays qui sont significatifs. Ainsi, si on ne retient que les attentes les plus fortes :

- Les Anglais et les Espagnoles ont un niveau d'attente relativement le plus élevé en matière de bien-être au travail puisqu'avec 53 % et 48 %, ils classent en premier la qualité de vie au travail et avec 46 % et 32 %, ils classent en second l'intérêt du travail.
- Les Français et les Suédois viennent ensuite, classant en premier avec 50% et 51%, l'intérêt de leur travail et en second avec 45% et 40%, la qualité de vie au travail.
- Les Allemands se rapprochent de ces derniers par l'importance qu'ils accordent à l'intérêt de leur travail (58%) : plus que tous. Par contre, ils s'en distinguent par le fait qu'ils accordent en second une importance à leur niveau de rémunération (plus que tous avec 49%) et ne classent la qualité de vie au travail qu'en troisième rang : moins que tous avec 31%.
- Les Hollandais enfin, se distinguent de tous les autres en classant en premier leur niveau de rémunération (44%) devant l'intérêt dans leur travail (35%) et la qualité de vie au travail (33%). Ils apparaissent ici, encore plus que les Allemands, préoccupés par les supports matériels de leur réussite professionnelle ce qui devrait normalement les conduire, toutes choses étant égales par ailleurs, à être moins critiques vis-à-vis de leurs espaces de travail.

32- Les facteurs qui concourent le plus à cette qualité de vie au travail

Pour cerner les éléments qui concourent le plus à la qualité de vie au travail, nous en avons retenu dix qui relèvent de quatre catégories considérées comme concourantes :

- des facteurs relationnels : les relations avec les collègues ;
- des équipements techniques : la qualité de l'aménagement de son bureau ; l'état du mobilier de son

bureau ;

- la présence d'espaces dédiés : l'existence dans ses locaux : d'un espace de repos ; d'une cafétéria ; d'une salle de réunion.

- des éléments physiques d'ambiance : les espaces disponibles pour travailler ; l'absence de bruit ; la climatisation ; l'éclairage ;

En la matière, deux facteurs l'emportent largement dans tous les pays sur tous les autres : en premier lieu et de très loin, la relation avec ses collègues (en majorité plus de 75%), et en second lieu, l'espace dont les répondants disposent pour travailler (en majorité plus de 50%). A l'inverse, les trois espaces de travail retenus sont systématiquement considérés comme contribuant peu, dépassant très rarement 10%. Parmi les quatre autres éléments qui se trouvent en situation intermédiaire, c'est la qualité des aménagements qui a le plus d'effets positifs et l'état du mobilier de leur bureau qui en a le moins. Ce constat confirme la généralité de l'interdépendance des facteurs de qualité de vie au travail et, s'il en était besoin, de l'importance majeure des relations sociales au travail.

Facteurs qui contribuent le plus à la qualité de vie au travail	Allemands	Anglais	Suédois	Hollandais	Espagnoles	Français
La relation avec ses collègues	76%	74%	75%	81%	64%	78%
L'espace dont on dispose pour travailler	57%	51%	37%	55%	50%	48%
La qualité de l'aménagement de son bureau	24%	31%	13%	22%	36%	30%
L'absence de bruit	19%	16%	51%	17%	23%	27%
La climatisation	8%	14%	25%	26%	17%	13%
La qualité de l'éclairage	9%	20%	17%	12%	12%	10%
L'état de son mobilier de bureau	9%	12%	10%	10%	9%	11%
L'existence d'espace de repos dans ses locaux	6%	11%	7%	7%	13%	9%
L'existence d'une cafétéria dans ses locaux	6%	11%	9%	3%	9%	8%
L'existence d'une salle de réunion dans ses locaux	6%	6%	7%	4%	8%	3%

Toute fois à nouveau ici, on observe des différences substantielles entre pays dans la hiérarchie des facteurs :

- Les Français sont les seuls des six pays à ne pas présenter d'originalités majeures, classant à un haut niveau les relations avec les collègues (78%) et à un moindre niveau les espaces dont ils disposent pour travailler (48%). A des degrés divers, ils tendent à plutôt survaloriser l'importance de la qualité de l'aménagement de leurs bureaux (30%) ainsi que l'absence de bruit (27%), l'état du mobilier (11%) et l'existence d'espaces de repos dans leurs locaux (9 %). A l'inverse, par rapport aux autres, ils tendent à sous valoriser l'influence de la climatisation (13%), de l'éclairage (10%) ainsi que des salles de réunion (3%). Cela peut expliquer pourquoi ils sont si critiques vis-à-vis des *open space*.

- Les Allemands avec 57 %, accordent plus d'influence que les autres aux espaces dont ils disposent et moins à la climatisation, à la qualité de l'éclairage, à l'état du mobilier de leur bureaux ainsi qu'à l'existence d'espaces de repos ce qui pourrait s'expliquer par la moindre importance qu'ils accordent à la qualité de vie au travail.

- Les Anglais accordent plus d'importance que les autres à la qualité de l'aménagement de leur bureau (31%) ainsi qu'à la qualité de l'éclairage (20%) tandis que ce sont eux qui accordent le moins d'importance à l'absence de bruit (16%) ce qui pour un français est un peu surprenant compte tenu de l'importance des *open space*, sauf à considérer ici l'influence de leurs mœurs policées combinée au fait qu'ils sont moins souvent à leur bureau.

- Les Suédois sont ceux qui présentent la plus forte originalité s'écartant des autres en minimisant fortement la contribution des espaces dont ils disposent pour travailler (37%) et de la qualité de

l'aménagement de leurs bureau (13%). Ils s'en écartent également en accordant comparativement beaucoup plus d'importance que tous les autres à l'absence de bruit (51%) et à la climatisation (25 %), ainsi qu'à un moindre degré à la qualité de l'éclairage (17%). Ne disposant pas pour nombre d'entre eux de bureau attitré, ils sont de façon logique nettement plus sensible que les autres aux aménagements physiques globaux.

- Les Hollandais sont ceux qui accordent une plus forte influence aux relations avec leurs collègues (81%) ainsi qu'à l'espace de travail dont ils disposent (55%) et à la climatisation (26%). Ils accordent à l'inverse encore moins d'influence à l'existence d'une cafétéria (3%). Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils travaillent beaucoup en équipes dans des bureaux collectifs et qu'ils disposent plus que les autres de coin café et d'un espace convivial de partage informel

- Les Espagnoles enfin, par contraste, sont ceux qui accordent le moins d'importance aux relations avec les collègues (64%), accordant plus que tous les autres une influence à la qualité de l'aménagement de leur bureau (36%) ainsi qu'à l'existence d'espaces de repos dans leurs locaux (13%). Cela peut s'expliquer par leur niveau élevé de sociabilité associé à l'importance du travail en équipe dans des bureaux collectifs ainsi que la présence élevée de salles de repos ce qui peut être rapproché de la singularité de leurs horaires de travail compte tenu du climat.

Pour conclure sur ce point, on voit combien les décideurs donneurs d'ordres tant en matière d'aménagement que d'équipement des espaces de travail ont intérêt à être attentifs aux représentations subjectives des actifs qui sont amenés à travailler dans des bureaux, tant ces dernières sont susceptibles de structurer leurs réactions au regard des actions qu'ils auront entreprises dans les divers domaines des aménagements des espaces de travail.

4- Quelles satisfactions à l'égard de son espace de travail ?

Après avoir exploré les morphologies relatives des espaces de travail et la place de la qualité de vie au travail dans les préoccupations des actifs restait à explorer leurs niveaux de satisfactions exprimés à l'égard de leurs espaces de travail ainsi que vis-à-vis des politiques menées par leurs entreprises et les institutions dans lesquelles ils travaillent.

41- Le niveau global de satisfaction à l'égard de l'espace de travail.

Tout type de bureau confondu, le niveau de satisfaction exprimé par les actifs dans tous les pays enquêtés est élevé ce qui ne peut que réjouir les employeurs de tous ces pays, mais à nouveaux avec des écarts significatifs d'un pays à l'autre, les satisfactions les plus fortes étant logiquement exprimées par les Hollandais (91%) et les plus faibles par les Français (78%). Compte tenu de ce qui précède, pas trop surprenante est la médiocrité du niveau de satisfaction des Suédois (83%) au regard des espaces de travail dont ils disposent. Par type de bureau, on peut constater une tendance à une dégradation du niveau de satisfaction des actifs quand ils passent des bureaux individuels fermés, aux bureaux collectifs fermés, puis aux *open space*, ce qui montre combien le choix d'un aménagement en open space doit être accompagné d'une politique de qualité s'il veut avoir des chances d'atteindre ses objectifs.

Niveau de satisfaction	Hollandais	Allemand	Anglais	Espagnoles	Suédois	Français
Global	91%	88%	88%	85%	83%	78%
Bureau Individuel	97%	95%	87%	86%	89%	88%
Bureau Collectif	96%	83%	94%	87%	82%	77%
<i>Open space</i>	88%	88%	84%	83%	80%	67%

Suivant cette hiérarchie, on peut constater que le niveau élevé de satisfaction des Hollandais est du au fait qu'ils ont dans tous les cas une satisfaction élevée, même pour les *open space* (88%), ces niveaux élevés étant probablement dus à la qualité des aménagements au regard de leur intérêt limité pour la qualité de vie au travail. Ils sont en cela l'inverse des Français qui à l'exception des bureaux individuels, ont une moindre satisfaction que tous, tout particulièrement quand ils sont dans des bureaux collectifs ou en *open space* (67%). Cette situation s'explique facilement quand on sait leur préférence absolue pour les bureaux individuels fermés et tout le mal qu'ils pensent des *open space* en raison des comportements sociaux et de la relative médiocrité des aménagements de leurs espaces de travail.

Les Suédois expriment le même dégradé de satisfaction quand ils passent d'un type de bureau à un autre, mais avec des niveaux beaucoup plus faibles, surtout vis-à-vis des *open space* (80%) ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils disposent d'espaces auxiliaires de travail en nombres. Au regard de ces trois pays, il est intéressant de constater que cette hiérarchie n'est pas respectée par les Allemands qui expriment une moindre satisfaction dans le cas de bureaux collectifs (83%), peut-être parce qu'ils accordent une grande importance à la qualité de leurs espaces de travail pour travailler alors qu'ils sont nombreux à travailler dans des bureaux collectifs⁴. A l'inverse les Anglais et les Espagnoles expriment la satisfaction la plus élevée pour ce type de bureaux (94% et 87%) probablement parce qu'ils travaillent beaucoup en équipe.

42- L'importance accordée par son entreprise à tout ce qui concerne l'aménagement de l'espace de travail

Contrairement à ce à quoi on pouvait s'attendre compte tenu de l'ambiance actuelle, dans tous les pays, la majorité des actifs trouve que leur entreprise lui accorde juste assez d'importance, les moins critiques étant les Allemands (71%) et les plus critiques étant logiquement les Suédois (65%) et surtout les Français (58%), compte tenu des niveaux d'insatisfaction précédemment exprimés. Curieusement, les Espagnoles se distinguent par le nombre élevé de ceux qui considèrent que leur entreprise accorde trop d'importance à cette question (12%).

Importance accordée à l'aménagement de l'espace de travail	Allemand	Hollandais	Espagnoles	Anglais	Suédois	Français
Juste ce qu'il faut	71%	69%	69%	66%	65%	58%
Pas assez bureau individuel	18%	19%	17%	22%	22%	26%
Pas assez bureau collectif	28%	23%	17%	31%	32%	41%
Pas assez open space	23%	37%	22%	23%	36%	56%

En prolongement des analyses précédentes, si on regarde les liens qui peuvent exister entre ce qui est estimée une insuffisance d'attention et les types de bureaux occupés, on peut constater dans quatre pays – Hollande, Espagne, Suède et France -, une critique d'autant grande qu'on passe des bureaux individuels aux bureaux collectifs et aux *open space*, mais avec de nettes différences suivant les pays. Quels que soit le type de bureau, ce sont les Espagnoles qui sont les moins

⁴ Pour bien faire, il faudrait voir comment sont aménagés ces bureaux collectifs et en particulier leur niveau de densité

critiques avec une faible progression et un niveau équivalent pour les bureaux individuels et collectifs. Par contre, tout à fait logiquement compte tenu de ce qui précède, ce sont les Français qui sont les plus critiques vis-à-vis de ces politiques avec une très forte progression en passant des bureaux individuels aux bureaux collectifs et aux *open space* (56%). Ils le sont encore plus que les Suédois dont la progression est plus faible avec un saut qualitatif entre les bureaux individuels et les bureaux collectifs lors que pour les Hollandais qui sont moins critiques, ce saut s'effectue entre les bureaux collectifs et les *open space*. Par contre, cette hiérarchie n'est pas respectée par les Allemands et les Anglais qui sont d'autant plus critiques qu'ils sont en bureaux collectifs (28% et 31%), tandis que les Hollandais sont plus critiques quand ils travaillent dans des *open space* (37%). Une conséquence importante de cette diversité d'échelle est que l'éventail des jugements négatifs sur les efforts effectués s'élargit fortement quand on passe des bureaux individuels aux bureaux collectifs ainsi qu'aux *open space*.

Si on poursuit l'analyse pour essayer de mieux entrer dans la compréhension des spécificités nationales, on devrait avoir en toute logique un lien entre les niveaux de satisfaction vis-à-vis des espaces de travail précédemment évoqués et le niveau des critiques formulées vis-à-vis des efforts effectués :

- Pour ceux qui travaillent dans des bureaux individuels, les plus cohérents sont les Hollandais et les Allemands sont à la fois les plus satisfaits (97% et 95%) et les moins critiques (19% et 18%)
- Pour ceux qui travaillent dans des bureaux collectifs, les Français sont les plus cohérents puisqu'ils sont à la fois les plus critiques (41%) et les plus insatisfaits (77%), de-même que les Suédois qui sont eux aussi très critiques (32%) et très insatisfaits (82%), Avec la même logique, les Hollandais qui sont peu critiques (23%) sont les plus satisfaits (96%) tandis que les Espagnoles qui sont les moins critiques (17%) sont moyennement satisfaits (87%).
- Pour ceux qui travaillent en *open space*, les plus cohérents sont à nouveau les Français qui à la fois sont très critiques (56%) et très insatisfaits (67%) et à l'inverse les Allemands qui sont à la fois peu critiques (23%) et très satisfaits (88%). Les moins cohérents ici sont les Hollandais qui sont à la fois critiques (37%) et très satisfaits (88%).

43-Les possibilités offertes par les aménagements de espaces de travail dans les façons de travailler.

On a indiqué en introduction et dans la présentation de la problématique des enquêtes qu'un regard attentif porté aux façons de travailler montrait qu'en règle générale et de façon diverses en fonction des métiers et des circonstances, bien travailler supposait de pouvoir échanger, se concentrer, circuler... en travaillant de façon individuelle ou en se réunissant. En raison de leur importance tant en matière de bien-être que d'efficacité au travail, nous avons donc cherché à saisir les niveaux relatifs de satisfaction en la matière.

Possibilités offertes	Hollandais	Suédois	Anglais	Allemands	Espagnoles	Français
Circuler	90%	89%	88%	88%	76%	83%
Se réunir	90%	89%	85%	83%	80%	74%
Travailler individuellement	84%	86%	88%	80%	80%	72%
Se concentrer	83%	76%	84%	81%	76%	66%
Se restaurer	81%	66%	80%	80%	64%	56%
Se détendre	72%	69%	74%	65%	61%	49%
S'isoler	68%	67%	64%	65%	60%	51%

Globalement, les actifs de tous les pays sont plutôt largement satisfaits de ce que permettent leurs espaces de travail avec des plus grandes satisfactions en matière de possibilités de circuler, de se

réunir et de travailler individuellement, voire de se concentrer. Ces niveaux tendent à se dégrader quand il s'agit de se restaurer et, surtout, de se détendre et de s'isoler. Cette hiérarchie est intéressante dans la mesure où elle place à un niveau relativement élevé les deux façons dominantes de travailler : seul et en réunion. Par contre elle place en position nettement moins favorable ce qui constitue une demande importante pour pouvoir bien travailler : se concentrer et, pour cela, s'isoler⁵.

Par pays, suivant la hiérarchie précédemment observée pour les niveaux globaux de satisfaction, ce sont les Hollandais qui déclarent le plus de satisfactions élevées et les Français le moins, juste après les Espagnoles. Ces positions extrêmes qui traduisent une grande cohérence, concernent pratiquement toutes les dimensions considérées ce qui pour les Hollandais s'explique bien par les morphologies respectives de leurs espaces de travail ainsi que par leurs attentes vis-à-vis de ces derniers. En ce qui concerne les Suédois, leur niveau élevé de satisfaction par rapport à la possibilité de se réunir peut s'expliquer par l'importance relative de présence de coins café, cafétéria et surtout de salles de convivialité, tandis que la satisfaction relativement élevée de pouvoir s'isoler peut s'expliquer par l'importance de bureaux individuels.

En ce qui concerne les Anglais, leur plus grande satisfaction par rapport au fait de travailler seul peut être mise en relation avec le fait qu'ils travaillent moyennement en équipe, celle vis-à-vis de la restauration peut s'expliquer par une plus grande présence d'un restaurant d'entreprise et celle vis-à-vis de la possibilité de se détendre par la présence d'espaces conviviaux. A l'inverse, une moins grande satisfaction vis-à-vis de la possibilité de s'isoler peut s'expliquer par l'importance des bureaux collectifs.

En ce qui concerne les Allemands, leur plus grande satisfaction en matière de restauration peut s'expliquer, comme pour les Anglais par une plus grande présence de restaurants d'entreprise et leur moins grande satisfaction en terme de détente peut s'expliquer par la faible présence d'espaces conviviaux et, encore plus, de salle de repos⁶.

44- L'influence des types de bureau sur la satisfaction en matière d'isolement

Compte tenu des tensions qui existent en France autour de la possibilité de pouvoir s'isoler, il nous a paru intéressant de revenir sur cette question en relation avec les types de bureau occupés.

Globalement le résultat des enquêtes concorde avec les résultats obtenus en général, tous les pays présentant une baisse de satisfaction importante quand on quitte les bureaux individuels fermés au profit de bureaux collectifs, puis d'espaces ouverts. Plus précisément, quand on compare les résultats d'ici avec ceux précédemment obtenus en matière de satisfaction générale on voit que le phénomène le plus marquant est tout à fait logiquement le fort décalage qui s'opère entre les bureaux individuels et les autres : il est en effet beaucoup plus facile de s'isoler dans un bureau individuel. Toutefois, des écarts importants apparaissent à nouveau entre les pays.

Satisfaction par rapport à la possibilité de s'isoler	Suédois	Hollandais	Espagnoles	Anglais	Espagnoles	Français
Tout type de bureaux	68%	68%	65%	64%	60%	52%
Individuels	93%	89%	85%	84%	82%	77%
Collectifs	59%	70%	54%	65%	57%	43%
Open space	44%	56%	54%	58%	47%	27%

Ainsi, alors que les Suédois se trouvent ici au même niveau moyen de satisfaction que les

⁵ L'écart relativement important entre pouvoir se concentrer et pouvoir s'isoler conforte l'hypothèse selon laquelle on peut se concentrer sans nécessairement s'isoler

⁶ Perfidement les Français pourraient dire que les niveaux élevés de satisfaction en matière de restaurant des Hollandais, Anglais et Allemands seraient principalement à leurs faibles niveaux d'exigence en la matière.

Hollandais, leurs écarts de satisfaction sont beaucoup plus forts et nettement plus marqués entre les bureaux individuels et les bureaux collectifs. D'une certaine façon, avec les niveaux de satisfaction les plus faibles, on trouve exactement le même mouvement chez les Français qui présentent des écarts fortement accentués entre les bureaux individuels et ceux collectifs. Face à ce double mouvement, la seule véritable originalité vient des Espagnoles qui affiche le même niveau de satisfaction dans les bureaux collectifs et les *open space*, les Anglais se rapprochant d'eux tout en présentant le niveau de satisfaction relatif le plus élevé dans les *open space* sans que l'enquête permette d'expliquer ces écarts.

5 Conclusion pour aller plus loin : les apports d'une comparaison internationale.

On voit très clairement apparaître au fil des analyses précédentes combien un pattern général commun aux six pays enquêtés structure aussi bien les espaces de bureaux proposés aux actifs au travail et les modes d'usages qu'ils en font, que les places qu'ils accordent dans leurs préoccupations à leur qualité de vie au travail ainsi que les satisfactions qui sont les leurs à l'égard de leurs espaces de travail. Mais, au-delà de ce pattern général, on voit combien il existe des singularités nationales qui viennent se greffer sur lui donner des spécificités dont on peut penser sans risquer de beaucoup se tromper qu'elles plongent leurs racines dans les histoires sociales propres à chacun des pays, rendant ces deux ensembles indissociables. De-même on ne peut qu'être frappé par les relativement grandes cohérences internes qui ressortent par pays quand on met en regard les morphologies des espaces de bureaux dans lesquels les actifs travaillent avec la hiérarchie de leurs attentes et leurs niveaux de satisfaction vis à vis d'un aspect ou d'un autre de leurs lieux et vie au travail.

A force des commentaires on a ainsi pointé du doigt la force des contrastes qui peuvent exister entre la France d'un côté et les Pays Bas de l'autre, en quelque sorte aux deux extrêmes de ce qu'on pouvait concevoir, tandis que les écarts sur de nombreux points entre la France et l'Allemagne apparaissent singulièrement faibles suivant un classicisme de bon aloi qui pourrait facilement être qualifié un conservatisme au regard de l'Angleterre et, encore plus de la Hollande. On a pu également s'interroger à plusieurs reprises en comparant la Suède aux Pays Bas sur l'exemplarité du modèle scandinave au sein duquel on s'attendait à beaucoup plus de satisfaction. Enfin, on a pu montrer les singularités relatives de la Grande Bretagne et de l'Espagne en dépit du fait qu'elles ont toutes deux un point commun constitué par une domination des bureaux partagés.

A ce stade, trois conclusions nous paraissent essentielles au regard des résultats obtenus :

- La première, d'ordre méthodologique, est que cet ensemble d'enquêtes quantitatives à visées de comparaisons internationales, malgré sa très grande richesse par ce qu'il « donne à voir », laisse de côté nombre de questions interprétatives qui ne peuvent être levées que par des comparaisons internationales approfondies d'ordre socio-culturelles permettant de saisir en profondeur les cohérences sociétales (Maurice et alii 1982 ; Iribarne 1993).
- La seconde, d'ordre conceptuel, est que l'hypothèse qu'il existerait une relation paradigmatique et sociétale paraît relativement robuste comme le montre les comparaisons entre d'un côté la France et l'Allemagne continuant à œuvrer dans un paradigme classique et de l'autre l'Angleterre déjà entrée dans un paradigme collaboratif et encore plus la Hollande déjà entrée quant à elle dans un paradigme de l'organisation distribuée.
- La dernière enfin, d'ordre pratique, concerne les apports de la recherche en sciences humaines et sociales à l'ensemble des acteurs concernés par les projets immobiliers et singulièrement les donneurs d'ordre. Ils leur enseignent d'abord qu'ils doivent se méfier de la grande tentation consistant à aller chercher des recettes miracles à l'étranger pour les importer sans autres formes de procès. Il est en effet essentiel pour eux, s'ils veulent réussir la transplantation, qu'ils saisissent les cohérences tant internes qu'externes de ce qu'ils convoitent. Ils leur enseignent tout autant la complexité systémique des projets immobiliers de sorte que la réussite de tout projet qui prétend avoir un objectif conjoint de bien-être et de performance au travail passe obligatoirement par la prise en compte réelle de cette

complexité. Un point important dans cette perspective est que rien ne sert de sur-investir sur une ou des composantes du système si ce sur-investissement s'accompagne de sous investissements dans d'autres composantes, par exemple en aménagement des espaces de travail, en organisation du travail et leurs modalités d'usage ou en gestion des ressources humaines.

Bibliographie

- ANIZIN Emmanuel & Jacqueline REMY (2016), *Mon travail me tue*, Paris, Flammarion, Col. Documents.
- AUBERT Nicole & Vincent de GAULEJAC (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- BOUSSARD V, S. CRAIPEAU, E. DRAIS E., O. GUILLAUME O. & METZGER J.L(2002), *Le Socio-manager. Sociologie pour une pratique managériale*, Paris, Dunod.
- CFDT, *Les dégâts du progrès* (1977), Paris, Seuil, Col. Point Politique.
- DEJOURS Christophe (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil, Col. Histoire immédiate.
- DES ISNARDS Alexandre, & Thomas ZUBER (2008), *L'open space m'a tué*, Paris, Hachette Littérature,
- FOURCAD François, René BARBIER & Christian VERRIER (2015), *Pour en finir avec le management efficace*, Paris, Pearson.
- GOUSSARD Lucie (2008), Le consentement limité au travail. Résistance de consentement des salariés dans l'ingénierie automobile, *Tracés*, N°14, pp 175-194
- HALL Edward T.(1971 pour la traduction française), *La dimension cachée*, Paris, Seuil, CoL. Points.
- HIRIGOYEN Marie-France (2001), *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, Col. Pocket, 2001.
- IRIBARNE Alain d'(2012), *Performance au travail et si tout commençait par vos bureaux ?*, Paris, Editions Italiques.
- IRIBARNE Alain d' (2013), L'aménagement des bureaux, un outil de management de la conduite du changement, *Cadres*, 457 décembre.
- IRIBARNE Philippe d'([1993] 1993), *La logique de l'honneur. Gestions des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, Coll. Point Essais.
- LACHMAN Ch., Ch. LAROSE & M.PENICAUD (2010) :« *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », et présenté en février 2010.
- LALLEMENT Michel (2007), *Le travail : Une sociologie contemporaine*, Paris, Gall
- LECOINTRE Gilles (2011), *Pour en finir avec l'emploi jetable*, Paris, L'Archipel.
- LEGERON Patrick (2003), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob, Col. Poches,
- Magazine Steelcase 360°*, L'intimité en crise. Les conséquences sur l'implication des employés, numéro 9. pp 12-53.
- Magazine Steelcase 360°*, Abolir les distances. Libérer le potentiel des équipes distribuées, , numéro 10, pp 8-29.
- MAURICE Marc, SELLIER François & SILVESTRE Jean-Jacques (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essais d'analyse sociétale*, Paris, Puf.
- MYERSONyerson & Imogen PRIVETT (2014), *Life of work. What office design can learn from the word around us*, London, Black dog publishing.
- MICHAUD Claude & Jean-Claude THOENING (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Paris, Village Mondial.
- ORSE (2011), *Pour un bon usage de la messagerie électronique dans un cadre professionnel*, Paris.
- PEZE Marie (2008), *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés : journal de la consultation souffrance au travail*, Paris, Pearson.
- ROMANENS Marie (2003), *Maltraitance au travail. Les effets pervers du harcèlement*, Paris, Desclée de Brower, Col. Psychologie.
- SEGRESTIN Denis (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- STORA Jean Benjamin (1999), *Quand le corps prend la relève : stress, traumatismes et maladies somatiques*, Paris, Editions Odile Jacob.
- ZAWIEJA Philippe (2015), *Le burn out*, Paris, Puf, col. Que sais-je ?