TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 7

PREMIERE PARTIE : LES RELATIONS ENTRE L'ORGANISATION ET L'ESPACE DANS LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT 19

INTRODUCTION : PEUT-ON GERER UN ESPACE ? 23

1. ESPACE ET GESTION : LA PROBLEMATIQUE D'UN RAPPROCHEMENT 31
1.1. La place de l'espace dans les théories des organisations 31
1.1.1. La négligence de la question de l'espace 31
1.1.1.1. Le constat des théoriciens des organisations 32
1.1.1.2. La difficulté de penser l'espace 33
1.1.2. L'analyse matérielle dans les théories de la cognition distribuée 35
1.1.2.1. Une perspective nouvelle : les « réseaux » et l'« agencement de ressources » 35
1.1.2.2. Le bureau n'est pas à un « cockpit » 38
1.1.3. L'espace comme ressource 39
1.1.3.1. L'avantage concurrentiel et la gestion à long terme des ressources 40
1.1.3.2. La spécificité de l'espace dans la gestion des ressources 42
1.2. L'enjeu de l'espace dans la pratique des entreprises 43
1.2.1. La pluralité de l'espace 44
Le lieu 45
L'espace 46
Les espaces 46
1.2.2. La considération de l'espace en fonction d'un enjeu 48
1.2.2.1. Gérer un coût 50
1.2.2.2. Gérer un potentiel 52
Contribuer à l'accomplissement des tâches 52
Contribuer à la communication 53
Contribuer au développement organisationnel 54
1.2.3. Le problème de l'évaluation 57
1.2.3.1. La gestion de l'espace entre magie et logique mécaniste 59
1.2.3.2. Une alternative : gérer la représentation 60
1.2.4. La place de l'utilisateur 61
1.2.4.1. Une expertise complémentaire 62
1.2.4.2. La nécessité de gérer l'espace dans la continuité 64
1.3. La dynamique organisationnelle – une problématique commune 66
1.3.1. Quel niveau d'analyse pour la dynamique ? 67
1.3.2. Gérer l'imprévisible 69
1.3.3. Les modalités pour intégrer la dynamique dans la gestion 70
1.3.3.1. … par la flexibilité 71
1.3.3.2. … et par référence à un « système de valeurs » 73

2. GERER LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DANS L'ESPACE 77
2.1. De la gestion d'un dispositif matériel … 77
2.2. … vers la gestion de la représentation d'un objectif 79
2.3. Une ressource pour l'apprentissage organisationnel 81
2.3.1. La persistance de la représentation 82
2.3.2. Une forme particulière de gestion 83
CONCLUSION 84

DEUXIEME PARTIE : L'EVOLUTION DES POSITIONS SUR LA GESTION DE L'ESPACE 87

INTRODUCTION : PEUT-ON INSTRUMENTALISER L'ESPACE ? 91
1. LA POSITION DU MANAGEMENT 95
1.1. Première période : une conception déterministe 95
1.2. Le management contemporain à la recherche des dimensions oubliées de l'espace 98
L'analyse difficile de la richesse des significations de l'espace 99
Le paysage de l'entreprise : un espace sensoriel 100
L'environnement physique – un construit social 102
L'espace comme système 105
2. UN DOMAINE DE SAVOIR SUR LES RELATIONS ENTRE ESPACES ET TRAVAIL 109
2.1. Les modèles spatiaux comme savoir 111
2.1.1. Des modèles formés par le contexte culturel et par l'échelle d'observation 111
2.1.2. Quels critères pour analyser les modèles ? 113
2.2. Le bureau paysager 114
2.2.1. La communication comme représentation de la productivité 115
2.2.2. Un tournant dans l'aménagement tertiaire 117
2.3. Le bureau devient un domaine de recherche spécifique 118
2.3.1. La performance humaine dans l'environnement physique 120
La diversification des facteurs dans l'analyse de la performance 121
Un regard critique sur la recherche des facteurs environnementaux 123
2.3.2. La congruence entre environnement physique et système global 125
La congruence entre quels facteurs ? 126
L'intervention sur le lieu comme un aspect de la conduite du changement 128
2.4. Les expériences des années 1980 130
2.4.1. La diversification des modèles 130
2.4.2. La satisfaction du personnel 133
2.5. Les tendances récentes 135
2.5.1. Des phénomènes nouveaux : les nouvelles formes d'organiser le travail et les TIC 135
2.5.2. Vers une autre forme de modèle spatial 138
S'adapter à la diversité des situations 138
Vers des modèles spatio-organisationnels ? 139
Le partage des lieux 140
2.5.3. La question du contrôle face à la mutation du statut de l'espace 141
3. LA CONTRIBUTION DE L'ARCHITECTURE 145
3.1. La « différence architecturale », un apport particulier à la problématique des organisations 145
3.2. Le Mouvement Moderne et l'avènement de la production de masse 147
CONCLUSION 153

TROISIEME PARTIE : LA MOBILISATION DE LA RESSOURCE SPATIALE DANS UN PROJET ORGANISATIONNEL 155

INTRODUCTION 159

1. UNE RECHERCHE-INTERVENTION POUR ETUDIER LA GESTION DE L'ESPACE 167
1.1. Une intervention à l'origine de la recherche 170
1.1.1. L'itinéraire de recherche 171
1.1.1.1. Connaître l'entreprise à travers la participation à son activité 174
L'entrée sur le terrain 174
Une activité d'opérateur entre Marketing et « R&d » 175
1.1.1.2. Piloter le projet d'un nouvel aménagement 177
Une mission attribuée par le management 177
L'étendue de l'intervention 178
La position de l'intervenant 179
1.1.1.3. Théoriser une intervention qui se poursuit 181
La décision de faire une thèse 181
La position du chercheur-intervenant 183
1.1.2. L'évolution de la demande et de l'objet de recherche 185
La demande initiale et les hypothèses du praticien 186
La négociation de la demande 187
Le décalage entre demande et objet de recherche 189
1.2. La validation de la démarche 190
1.2.1. La lecture de notre expérience à partir d'autres pratiques de recherche 191
1.2.2. Le fondement de l'interaction sur le terrain 192
La rencontre entre une demande sociale et une logique du progrès de la connaissance 192
Quand la demande sociale est absente ou occultée 195
La finalité du changement 199
1.2.3. Les conditions de validation 201
La durée de l'interaction 202
Décalage et distanciation du chercheur 203
Réciprocité des apports et retour de l'analyse sur le terrain 206
1.2.4. La RI : le progrès de la connaissance repose sur le savoir des praticiens 206
1.3. La validation des données et l'objectivation des interprétations 210
1.3.1. Les données 210
1.3.2. Validation et instances de contrôle 212
1.4. La restitution de l'analyse du terrain 213

2. L'ESPACE DANS LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 217
2.1. L'activité de l'entreprise et la problématique de l'évolution de son métier 218
2.1.1. Une activité industrielle et commerciale 219
2.1.2. Deux voies pour transformer l'activité 220
2.1.3. La difficulté d'apprendre un nouveau métier 222
2.1.4. Le projet de transformer le métier mobilise plusieurs entités de l'entreprise 224
2.2. Période I : La genèse du projet « Marlenheim » 225
2.2.1. Une combinaison de facteurs hétérogènes 227
Divers motifs 228
Une décision du management 229
La présence d'une expertise dans le domaine de l'espace 231
2.2.2. Les objectifs sont précisés au cours d'un processus 232
2.2.2.1. Une association des dimensions organisationnelle et spatiale 235
La dynamique d'un processus itératif 235
L'ouverture vers l'objectif de faire évoluer le métier 237
Les acteurs de la dynamique 239
2.2.2.2. L'élaboration du programme 241

L'analyse des usages 242
L'analyse des ressources matérielles 243
Le rapprochement entre les objectifs et l'état actuel du Marketing 244
2.3. Période II : Le projet fait l'offre d'une manière de vivre la poursuite des objectifs 246
2.3.1. Une lecture de l'aménagement à partir du point de vue des concepteurs 248
2.3.1.1. Le concept comme unité de connaissance du projet 248
2.3.1.2. La connaissance des lieux sur l'ancien site 249
2.3.1.3. Le nouvel aménagement organisé selon l'activité 251
2.3.2. L'élaboration de la forme 260
2.3.2.1. Les relations entre la forme et les objectifs 260
2.3.2.2. La forme pour désigner une manière d'accomplir l'action 265
2.3.2.3. La place des règles dans l'élaboration de l'offre 269
2.3.3. L'accessibilité de l'offre se construit progressivement 272
2.3.3.1. La réalisation de la forme et l'emménagement comme phases d'explicitation 273
2.3.3.2. L'adaptation réciproque entre les occupants et la ressource spatiale 276
2.4. Période III : Le projet est confronté à un revirement du management 281
2.4.1. Le changement de direction intervient dans des transformations plus vastes 282
2.4.2. Une position nouvelle 284
2.4.2.1. L'interprétation des événements et l'émergence d'une nouvelle position 285
2.4.2.2. La demande d'une modification du fonctionnement et de l'aménagement 287
2.4.2.3. Les motifs du revirement 288
2.4.3. L'effet de la nouvelle position sur l'organisation 289
3. L'ESPACE DANS LA DYNAMIQUE DE L'ACTION 293
3.1. Evaluer la ressource spatiale 296
3.1.1. L'évaluation A 298
3.1.1.1. La démarche 299
3.1.1.2. Les résultats 301
3.1.1.3. Evaluer la conformité à l'utilisation prévue 302
3.1.2. L'évaluation B 307
3.1.2.1. La démarche 308
3.1.2.2. Les résultats 309
3.1.2.3. Evaluer les usages et la perception des occupants 313
3.1.3. Conclusion sur les évaluations 314
3.2. Interpréter la ressource spatiale 316
3.2.1. La représentation après l'emménagement 317
3.2.1.1. La diversité des interprétations 318
3.2.1.2. L'interprétation renvoie à diverses finalités et à une lecture de la situation 322
3.2.1.3. La représentation du projet d'entreprise 323
3.2.1.4. La perception d'une direction par le sens 326
3.2.2. La représentation au moment de la confrontation des positions 328
3.2.3. L'interprétation du management 329
3.2.4. Conclusion sur l'interprétation 331
3.3. Négocier la ressource spatiale 332
3.3.1. La transformation des règles 333
3.3.2. La portée limitée du discours sur la représentation 334
3.3.3. Conclusion sur la négociation 334
CONCLUSION : L'ESPACE EST UN PROCESSUS D'INTELLIGIBILITE DE L'ACTION COLLECTIVE 337

QUATRIEME PARTIE : LA FIGURATION, OU LA POURSUITE DE L'ADEQUATION ENTRE L'ACTION ET L'ESPACE 341

INTRODUCTION 345

1. COMMENT APPREHENDER LA PLACE DE LA RESSOURCE SPATIALE DANS L'ACTION ? 347
1.1. Le décalage entre les modèles théoriques et l'observation sur le terrain 348
1.1.1. Le dispositif matériel et la forme comme objets de gestion 348
1.1.2. L'articulation du concret et de l'abstrait 350
1.1.3. L'absence de modèles dynamiques 352
1.2. L'adéquation instable entre la ressource spatiale et l'action 354
1.2.1. Le caractère dynamique de la mobilisation de la ressource spatiale 354
1.2.2. Modifier la perception de la forme au cours de l'action 355

2. LA FIGURATION 357
2.1. Transiter entre l'objet interne et l'objet externe 357
2.2. La stabilité du sens partagé 359
2.2.1. … par l'espace 359
2.2.2. … par la règle 361
2.3. La perception de la forme et la compréhension du sens 363
2.3.1. L'intelligibilité de la forme 363
2.3.2. Une connaissance tacite et immédiate 365
2.4. La figuration : une mobilisation non-réflexive et implicite du sens 368
2.4.1. La figuration est action 369
2.4.2. Comment les acteurs aboutissent-ils à l'adéquation ? 371
2.4.3. Le sens construit de manière implicite 371
2.4.4. La dynamique d'un processus continu 372
2.4.5. L'effort pour parvenir à l'adéquation 374
Figuration et « coûts cachés » 376
Figuration et souffrance 377

CONCLUSION : LA FIGURATION DANS L'ACTION COLLECTIVE 381

CONCLUSION GENERALE 383

BIBLIOGRAPHIE 391

ANNEXES 405

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Introduction Générale

Rapport-Gratuit.com

Les lieux de travail, leur architecture, leur aménagement et même le contenu que l'on donne à ce terme, traversent, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, une période de mutation. Les lieux occupés par les entreprises se diversifient : certaines démarches visent à réinventer les lieux convenus, d'autres tentent d'investir des lieux conçus initialement pour remplir des vocations culturelles, de repos ou de transport. Parallèlement à la transformation des lieux, c'est la manière de les occuper qui change laissant place à des nouveaux usages comme le partage des bureaux dans et hors entreprises, l'utilisation de bureaux de proximité et le travail à domicile. La mutation ne se limite pas aux lieux eux-même et à leur usage ; elle porte également sur les stratégies de localisation et le fonctionnement en réseau avec pour conséquence que l'activité d'un nombre croissant d'entreprises se dissémine à l'échelle d'une ville, d'un pays, voire de continents.

On ne peut comprendre cette mutation sans regarder les changements qu'ont connu les entreprises au cours des dernières décennies, en particulier les nouvelles rationalisations de la production et l'intégration des ressources humaines dans la stratégie[1]. Le *reengineering*, l'organisation matricielle et la gestion par projet sont, parmi d'autres, des modèles pour gérer la complexité des activités, favoriser la flexibilité dans l'emploi des ressources et diminuer les délais. L'adoption massive des technologies de l'information et de la communication contribue également à modifier le fonctionnement des entreprises, autant dans leur vie interne que dans leurs relations aux marchés.[2]

Les entreprises sont inégalement touchées par ces bouleversements. Cependant, elles n'échappent plus à la nécessité d'inventer d'autres formes d'occupation de l'espace ou, tout au moins, de questionner leurs habitudes en ce domaine, habitudes longtemps basées sur les notions d'unité de lieu et d'enchaînement linéaire des tâches dans le temps. Les pratiques de simultanéité ou au contraire de désynchronisation de l'action font que dans un nombre grandissant d'entreprises le travail n'est plus nécessairement identifié ou identifiable par un lieu précis ni par un horaire défini.

Intégrer l'analyse spatiale dans les sciences de gestion

Le projet de cette thèse est né lorsque nous avons rapproché deux observations de la période de mutation. La première porte sur la concomitance entre changements organisationnels et modifications des habitudes dans l'occupation de l'espace. Nous

[1] Voir notamment : Terssac de G. et Dubois P. (1992) ; Aktouf O. (1994) ; Allouche J. et Schmidt G. (1995).
[2] Voir notamment : Zuboff S. (1988) ; Ettighoffer D. (1991) ; Abecassis C. (1999).

l'avons interprétée comme un effet de l'imbrication des dimensions organisationnelles et spatiales dans l'activité des entreprises. Cette observation rejoint la position de Lautier (1999) pour qui « les objectifs d'une entreprise en matière d'espace, si du moins celui-ci est pris dans la plénitude de son sens, sont étroitement liés, qu'elle le veuille ou non, à ses choix essentiels, à ses projets »[3]. La seconde observation porte sur la manière dont les entreprises agissent pour transformer les lieux. Les expériences montrent la difficulté que rencontrent certaines entreprises lorsqu'il s'agit d'appréhender les relations entre leur activité et l'espace ou d'inscrire ces relations dans leurs processus de décision.

Nous avons voulu comprendre pourquoi ces entreprises, en dépit du caractère « évident » de l'imbrication des dimensions organisationnelles et spatiales, ne s'intéressent guère à la gestion de l'espace ou n'ont pas les savoirs nécessaires ? Nous avons alors pris conscience que cette imbrication reste largement invisible pour le management, hormis des cas de dysfonctionnements flagrants. L'adaptation, consciente ou inconsciente, des occupants au lieu contribue à rendre l'imbrication difficilement tangible, même si cela peut leur demander un grand effort dont on ne mesure pas le coût[4], ou dont, parfois, on ne veut pas mesurer le coût. La gestion de l'espace peut aussi être considérée comme étant d'ordre secondaire et hors du champ d'intervention du management sauf pour des opérations immobilières particulières comme la construction d'un nouveau siège, ou pour la gestion du patrimoine[5]. Ce constat souligne combien les savoirs mobilisés, bien au-delà de l'aspect dérisoire des quelques instruments de gestion utilisés[6], sont partiels et combien l'insuffisance des modèles théoriques précisant la place de l'espace dans l'action organisée pèse lourd dans la difficulté de gérer l'espace. Aussi avons-nous souhaité analyser ce que pourrait être la contribution de la gestion de l'espace à la poursuite des objectifs d'une entreprise.

Quelle conception de l'espace retenons-nous dans cette thèse ? La difficulté de gérer l'espace est étroitement liée à l'ambiguïté engendrée par la diversité des conceptions mobilisées par les acteurs. S'agit-il d'une réalité tangible ? S'agit-il d'une idée ? En dépend ce que l'organisation vise au travers de sa gestion : une réduction des coûts ? Un outil en continuité avec les machines et les équipements ? Une représentation d'elle-même ? Ce qui est en jeu dans la gestion n'est pas seulement la forme ou la matérialité d'un lieu, ce sont les activités sociales qui s'y déroulent et la manière dont

[3] Lautier F. (1999), p. 67
[4] C'est là un des enjeux de la question des conditions du travail. L'absence de mesure de ces coûts rejoint également la problématique des coûts cachés analysés par Savall et Zardet (1995), problématique qui peut se traduire par l'absentéisme, la rotation du personnel, la non-qualité, etc.
[5] La gestion du patrimoine (*real estate management*) est largement dominée par une approche économique. Voir notamment Nappi-Choulet I. (1999)
[6] Voir notamment le benchmarking pratiqué par les professionnels du *facilities management*.

l'organisation s'inscrit dans les relations au dispositif matériel. Cette position vient prolonger la conception de l'espace avancée par Lefebvre (1974), l'espace comme « produit social ». Il s'agit d'analyser ces relations en questionnant la représentation qu'en ont les acteurs. La représentation n'est pas uniquement un effet de l'état de ces relations mais nécessairement une intentionnalité, un projet sur cet état (Lautier, 1999). Cette notion de l'espace que nous continuerons à préciser au cours de notre itinéraire montre à quel point la question est complexe.

Les relations des organisations à l'espace sont un objet de recherche étudié par plusieurs disciplines et sous divers angles. Les économistes et les géographes analysent la distribution des activités sur le territoire et la constitution des organisations en réseau[7]. Pouvoirs publics, sociologues et économistes s'intéressent à l'effet de l'activité des entreprises à l'échelle d'une région ou d'une ville sous des aspects aussi divers que l'emploi, la formation, la culture ou le développement durable. Les urbanistes sont confrontés, dans les cas d'aménagement ou de reconversion de sites industriels, de pôles technologiques et de parcs d'activités, à des problématiques comme la logistique, la proximité entre fournisseurs et marchés, l'accessibilité ou, encore, le transfert de savoir entre organisations. Ces pratiques sont régulièrement analysées par ces acteurs dans leurs disciplines respectives et publiées dans la littérature scientifique. Signalons encore l'ouverture, récemment, d'un nouvel axe de recherche sur les relations entre ville et entreprise sous le thème des nouvelles temporalités, croisant l'analyse de l'évolution des pratiques sociales, de la modernisation des services publics, de la désynchronisation des temps de travail, etc.[8]

La raison pour laquelle notre recherche ne s'inscrit pas dans ces disciplines où thèmes vient du fait que nos observations et notre questionnement portent sur les lieux de travail eux-mêmes, sur les relations que les organisations ont à l'architecture et aux bâtiments, sur la manière dont leur activité est distribuée sur un site. C'est au travail, à l'accomplissement des tâches et à la manière dont les acteurs de l'organisation coordonnent leur participation à l'action que nous nous intéressons. C'est dans la relation de l'organisation à son dispositif matériel pour accomplir un travail que nous avons observé les difficultés de gestion et l'insuffisance des savoirs. Il existe un champ de recherche et d'activité professionnelle « espaces – travail » investi par des sociologues, des psychosociologues, des architectes, des ergonomes, des ingénieurs méthodes, des programmistes, des *space planners*, etc. Cependant, ce champ ne constitue pas une

[7] Voir notamment Veltz P. et Savy M. (1995) ; Veltz P. (2000) ; Scott A. J. (1988).
[8] Hervé E. (2001) ; Paquot T. (2001). Voir aussi par exemple, sur les expériences italiennes : Mareggi M. (2000). D'un autre point de vue, plus lié au travail et son organisation : Zarifian P. (2001).

discipline permettant de soutenir une thèse[9], de même qu'il ne prend pas suffisamment en compte la problématique des sciences de gestion.

Nous positionnons notre recherche dans les sciences de gestion pour confronter la question de l'espace à la théorie des organisations. L'espace est rarement pris en compte dans les analyses issues de cette discipline.[10] Cependant, nous considérons comme une perspective d'ouverture le fait qu'il y ait un certain intérêt, récent, pour « réintégrer fortement l'analyse matérielle et technique dans une appréhension globale de l'organisation »[11], stimulé par les recherches en sciences cognitives et en sociologie des sciences et des techniques[12]. Nous pensons en particulier à des approches qui appréhendent les organisations comme des réseaux de ressources. Notre projet, qui consiste finalement à intégrer l'analyse spatiale dans la théorie des organisations, devra, pour répondre à l'objet de cette discipline, inclure l'évaluation des effets de la gestion de l'espace sur le résultat de l'action organisée.

Penser l'adéquation de l'espace avec le processus continu du changement organisationnel

Pourquoi insistons-nous sur la période actuelle de mutation ? Après tout, d'autres bouleversements dans les décennies précédentes ont également engendré des changements dans les modes d'occupation des lieux et montré le caractère insuffisant des savoirs pour gérer l'espace. La période actuelle se différencie d'autres périodes de mutation par la conception que certains acteurs de la gestion de l'espace ont du changement organisationnel.

En effet, le changement organisationnel a été longtemps envisagé comme un processus de transition planifié d'un état de fonctionnement relativement stable à un autre. Un modèle spatial devenu obsolète est remplacé, après une période d'expérimentation, par un nouveau modèle. Rétrospectivement, la succession des modèles spatiaux peut être rapprochée des ruptures dans la représentation de la performance organisationnelle (Giraud, 1982 ; Sundstrom, 1986). Ce rapprochement repose sur l'analyse de la congruence entre modèles spatiaux et structures organisationnelles (Duffy, 1974). L'auteur considère que la contribution à la performance des bâtiments et de leurs aménagements est liée à leur degré d'adéquation aux autres sous-systèmes

[9] Néanmoins, nous y trouvons une partie essentielle de notre bibliographie sur la production architecturale et de la gestion des lieux de travail.
[10] Signalons parmi les rares recherches dans cette discipline deux travaux réalisés au Centre de Recherche en Gestion (CRG) : la thèse de Schronen (1998) et la recherche de Girin (1990c).
[11] CRG, Rapport scientifique 1996-2000.
[12] Voir notamment les travaux du Centre de sociologie de l'innovation à l'Ecole des Mines de Paris.

organisationnels. Cette position s'appuie sur les travaux du courant « socio-technique » et sur les théories de la « contingence organisationnelle ». La notion de congruence a été depuis largement reprise dans les approches des professionnels et des chercheurs. C'est ce qu'elle recouvre qui est questionné dans la période actuelle.

La fréquence du changement organisationnel est devenue telle que la conception d'un processus continu d'adaptation aux événements l'emporte aujourd'hui sur l'idée du passage d'un état à l'autre. L'incertitude qui pèse sur l'organisation rend problématique la pertinence d'une forme spatiale précise. Quelle adéquation peut-il y avoir avec une représentation de la performance largement construite autour des notions de flexibilité dans l'attribution des ressources, de refonte constante des flux et de réduction des stocks ? Quel rôle l'espace pourrait-il tenir dans l'adaptation aux événements non-planifiés ?

Les débats et les expérimentations actuels permettent d'analyser comment les professionnels et les chercheurs tentent de répondre à cette problématique. Deux directions essentielles doivent être relevées. La première poursuit l'idée que la flexibilité de l'organisation requiert une flexibilité du dispositif matériel. Vis-à-vis des recherches plus anciennes, elle tente d'innover dans la forme ou dans les modes d'occupation et d'affectation des lieux. Certaines démarches visent à désengager les entreprises de l'immobilisation de leurs capitaux, d'autres consistent à gagner en souplesse dans l'affectation des bâtiments[13] et des postes de travail suivant l'avancement de la production et des projets de développement. Concernant la forme, les démarches se traduisent notamment par la réduction des surfaces (le travail à domicile, l'« espace virtuel »), une plus forte intégration de la technologie de l'information dans le bâtiment[14], la banalisation des aménagements et les plateaux « sur mesure »[15] avec leurs éléments d'architecture intérieure re-configurables.

La seconde direction, beaucoup moins explorée, appréhende l'adéquation comme une question de compréhension et de négociation des objectifs poursuivis par l'organisation. Les démarches qui soutiennent cette notion privilégient l'analyse du processus de gestion de l'espace dans la mesure où elles considèrent que la performance ne dépend pas seulement de la congruence entre une forme des lieux et une structure organisationnelle mais également de l'interprétation que les acteurs ont de la relation entre les sous-systèmes. L'architecture et l'aménagement des lieux de travail sont

[13] Voir notamment Worthington J. (2001).
[14] Voir notamment Streitz N., Konomi S., Burkhardt H. J. (eds.) (1998).
[15] Schronen (1998) analyse une banque qui tente, à l'échelle de son projet d'un nouveau siège social, de combiner ses intérêts pour une banalisation des éléments constructifs du bâtiment (pour des raisons de gestion du patrimoine foncier) et pour un aménagement « sur mesure » des plateaux (pour atteindre une adéquation entre les spécificités dans le fonctionnement de chaque département et son espace).

considérés comme un service et non comme une œuvre, service qui contribue notamment à l'apprentissage de nouvelles pratiques et routines. Cette direction a été analysée par Becker (1995). L'auteur énonce que la participation des employées au processus de décision portant sur les objectifs du projet et les critères de conception du lieu pourrait contribuer à la clarification des objectifs du système, de ses valeurs et des facteurs de succès. Cette conception de l'intérêt de la participation des employés dépasse celles, plus anciennes visant l'amélioration des conditions de travail. Selon Duffy (1999), pour que l'architecture d'un lieu contribue au changement, le processus de conception doit rendre explicite en quoi chaque élément de cette architecture est lié à la finalité du changement.

Dans notre compréhension, les deux directions qui visent la gestion de l'adéquation entre action et espace sont liées. Cependant, cela ne va pas sans poser de problèmes. Quel rôle tiennent les représentations, comment les identifier ? Peuvent-elles être un objet de gestion ? Comment analyser leur contribution à la performance ? L'espace n'a pas seulement une dimension fonctionnelle, longtemps privilégiée par certains acteurs, mais également une dimension symbolique, cognitive et sensorielle. Comment peut-on les prendre en compte dans l'analyse ?

Une position critique à partir de l'analyse du terrain

Notre projet ne consiste pas à théoriser la gestion de l'espace à partir d'une analyse bibliographique. La problématique est issue d'une intervention que nous avons conduite pendant plusieurs années dans une entreprise industrielle en France. L'analyse de cette intervention précise comment les acteurs sur le terrain se sont « débrouillés » en l'absence d'instruments de gestion pertinents, tantôt en combinant transformation des lieux et explicitation des objectifs du changement organisationnel, tantôt en les gérant de manière autonome. L'analyse évalue les approches et leur impact sur le projet de l'entreprise. Elle permet de comprendre comment les multiples conceptions que les acteurs ont de l'espace, leur finalité dans et hors le projet, s'inscrivent dans le processus de décision et engendrent parfois des ruptures ; comment les acteurs négocient leur place dans ce processus et dans l'espace qui est produit dans ce processus.

Les connaissances élaborées au cours de l'analyse nous amènent à soutenir une position critique qui dépasse les pratiques observées sur le terrain pour s'adresser aux pratiques observées ailleurs. Une telle position est rendue possible par la confrontation entre les observations et la connaissance théorique. Le terrain a permis d'observer, notamment parce que notre présence y a été de longue durée, le processus d'élaboration de la représentation qui a orienté la réalisation du dispositif matériel. Nous avons constaté qu'elle est continuellement reconstruite et modifiée au cours de l'occupation du lieu en

dehors même de toute transformation du lieu. La représentation est interrogée à la fois par les inlassables ré-interprétations des objectifs poursuivis dans l'action collective et par les multiples perceptions que les participants ont du lieu. La mobilisation de la théorie de l'action nous a amené à appréhender l'action comme un processus au cours duquel les participants tentent se mettre d'accord sur les diverses finalités poursuivies et leur adéquation aux moyens disponibles. Aussi, empruntons-nous au concept de l'agencement organisationnel la notion de réciprocité des échanges entre les ressources. L'espace apparaît alors comme une ressource qui participe à la construction et à la modification du sens dans l'action collective.

Cette analyse permet de dépasser la conception que certains acteurs ont du changement organisationnel. La gestion de l'espace n'est pas seulement une problématique issue de la décision stratégique pour adapter une organisation aux événements extérieurs ou pour créer un événement susceptible de générer un avantage compétitif. La gestion de l'espace est également confrontée à la dynamique de l'action et à la nature profondément ouverte des compromis élaborés entre les participants. C'est ce double aspect de la dynamique que nous désignons sous le terme dynamique organisationnelle. L'adéquation n'est donc pas seulement le fait d'une intervention sur le dispositif matériel ou de la gestion d'une compréhension des relations entre les objectifs de l'organisation et les critères de la production architecturale. L'adéquation est aussi le fait de la construction du sens par les participants au cours de l'action qui se déroule sur le lieu. Le fait de vouloir rapprocher la gestion de l'espace de l'action collective qui se déroule sur le lieu en question nécessite également d'intégrer dans l'analyse l'expérience et le savoir sur l'adéquation que les participants engagent au cours de l'action. Cette perspective n'est pas sans rappeler le travail de Wenger (1998) sur les communautés de pratique et l'apprentissage. Dans la conception de cet auteur, l'expérience est une négociation de sens dans un processus continu qui implique la participation à une situation et la réification du vécu.

Cette approche questionne doublement les pratiques : les temporalités de la gestion de l'espace, que les professionnels limitent généralement à l'amont ou à l'aval de l'action collective, le rôle des occupants et autres *stakeholders* dans le processus de gestion qui devrait être compris comme étant celui de l'acteur de l'adéquation entre l'action et l'espace.

Dès lors, la problématique de la thèse devient la question de la continuité dans la gestion de l'espace, entre les multiples acteurs et entre les différentes situations de gestion.

L'annonce du plan

La première partie pose la question de la contribution de l'espace à la poursuite d'un résultat, de l'activité organisée comme un problème de la gestion des relations entre l'organisation, son dispositif matériel et la représentation qu'elle a de ces relations. Une contribution au résultat implique que l'organisation ait une intentionnalité, un projet sur ces relations et que l'on puisse évaluer le résultat obtenu. Nous montrons que ceci ne va pas sans poser de problèmes à la gestion de l'espace : cette intentionnalité n'est pas toujours présente de manière explicite, elle est donc difficile à saisir par les occupants ou par ceux susceptibles de porter un jugement sur le résultat. Ou alors, l'adéquation entre l'organisation et son espace, énoncée dans le projet, est considérée comme stable entre deux moments de redéfinition de la stratégie, ce qui l'expose au risque de devenir obsolète dans la dynamique de l'action. Nous posons ensuite la question des fondements d'une gestion de l'espace qui intègrerait la notion de dynamique organisationnelle comme un processus continu d'élaboration de compromis entre les finalités poursuivies par les acteurs et les moyens dont ils disposent. La continuité se produirait, d'une part, entre l'intervention sur le dispositif matériel et l'action collective et, d'autre part, entre différentes situations de l'action collective.

Dans la deuxième partie, nous retraçons l'évolution des positions sur la gestion de l'espace, positions énoncées dans des recherches ou soutenues au travers de pratiques. Cette évolution est ponctuée par la question du dépassement d'une conception déterministe de l'espace qui a longtemps prévalu chez certains acteurs. Le dépassement s'est produit progressivement. Les nouvelles directions s'ouvrent parfois sur un constat d'échec de certaines pratiques ou après une expérience de l'insuffisance des savoirs. Nous suivons le cheminement de ces logiques en analysant notamment les positions qui considèrent le lieu comme une variable sur laquelle on peut intervenir de manière autonome, sans relation à l'activité qui s'y déroule. Nous étudions ensuite les positions qui soutiennent que le dispositif matériel des organisations est un système inséré dans un système global. Nous examinons enfin les positons qui s'intéressent aux processus d'adaptation, sous de multiples aspects, du dispositif matériel à l'action. L'analyse montrera l'étroite relation entre recherche et pratique. D'une part, la pratique fournit une accumulation d'expériences sur la conduite du changement des relations entre l'organisation et l'espace. D'autre part, la pratique est le principal objet d'analyse de la recherche dans ce champ. Il existe peu de recherches qui ne soient pas portées sur l'observation des pratiques et les productions de lieux.

La troisième partie présente l'analyse du terrain. L'imbrication entre l'interaction avec le terrain et l'élaboration des connaissances nous amène à associer à cette partie la

présentation de la méthodologie employée. Nous y précisons notre itinéraire, du rôle d'intervenant à celui de chercheur-intervenant, l'évolution de notre position en parallèle à l'évolution de la demande et à l'élaboration des connaissances, ainsi que les critères de validité de la démarche. Ensuite, nous montrons, dans une analyse chemin faisant des différentes périodes de notre présence sur le terrain, comment l'apparition des événements modifie la perception que les acteurs ont de l'espace et de sa contribution au projet de l'entreprise. Enfin, nous identifions, dans une analyse a posteriori, les différentes manières dont les acteurs mobilisent la ressource spatiale pour négocier le sens au cours de l'action et les processus d'évaluation qui ont été mis en place.

La quatrième partie re-spécifie notre problématique à partir d'un rapprochement entre l'analyse du terrain et l'analyse de la littérature pour mener une confrontation des connaissances acquises à d'autres modèles théoriques qui s'appuient sur une vision dynamique des faits sociaux. Nous précisons alors notre modèle explicatif de la mobilisation de la ressource spatiale au cours de l'action. La « figuration » est appréhendée comme un aspect de l'action qui consiste à mobiliser le sens de manière non-réflexive au travers de la forme perçue du lieu.

Première Partie : Les relations entre l'organisation et l'espace dans la dynamique du changement

Table des matières

INTRODUCTION : PEUT-ON GERER UN ESPACE ? 23

1. ESPACE ET GESTION : LA PROBLEMATIQUE D'UN RAPPROCHEMENT 31
1.1. La place de l'espace dans les théories des organisations 31
1.1.1. La négligence de la question de l'espace 31
1.1.1.1. Le constat des théoriciens des organisations 32
1.1.1.2. La difficulté de penser l'espace 33
1.1.2. L'analyse matérielle dans les théories de la cognition distribuée 35
1.1.2.1. Une perspective nouvelle : les « réseaux » et l'« agencement de ressources » 35
1.1.2.2. Le bureau n'est pas à un « cockpit » 38
1.1.3. L'espace comme ressource 39
1.1.3.1. L'avantage concurrentiel et la gestion à long terme des ressources 40
1.1.3.2. La spécificité de l'espace dans la gestion des ressources 42
1.2. L'enjeu de l'espace dans la pratique des entreprises 43
1.2.1. La pluralité de l'espace 44
Le lieu 45
L'espace 46
Les espaces 46
1.2.2. La considération de l'espace en fonction d'un enjeu 48
1.2.2.1. Gérer un coût 50
1.2.2.2. Gérer un potentiel 52
Contribuer à l'accomplissement des tâches 52
Contribuer à la communication 53
Contribuer au développement organisationnel 54
1.2.3. Le problème de l'évaluation 57
1.2.3.1. La gestion de l'espace entre magie et logique mécaniste 59
1.2.3.2. Une alternative : gérer la représentation 60
1.2.4. La place de l'utilisateur 61
1.2.4.1. Une expertise complémentaire 62
1.2.4.2. La nécessité de gérer l'espace dans la continuité 64
1.3. La dynamique organisationnelle – une problématique commune 66
1.3.1. Quel niveau d'analyse pour la dynamique ? 67
1.3.2. Gérer l'imprévisible 69
1.3.3. Les modalités pour intégrer la dynamique dans la gestion 70
1.3.3.1. … par la flexibilité 71
1.3.3.2. … et par référence à un « système de valeurs » 73

2. GERER LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DANS L'ESPACE 77
2.1. De la gestion d'un dispositif matériel … 77
2.2. … vers la gestion de la représentation d'un objectif 79
2.3. Une ressource pour l'apprentissage organisationnel 81
2.3.1. La persistance de la représentation 82
2.3.2. Une forme particulière de gestion 83

CONCLUSION 84

Introduction : Peut-on gérer un espace ?

Depuis quelques années et essentiellement dans les pays anglo-saxons, la compréhension que certains acteurs ont du rôle du *facilities management*[16] (FM) évolue en faveur d'une plus grande implication directe de celui-ci dans la gestion de l'activité d'une organisation. Une des définitions les plus significatives de cette orientation est proposée par Keith Alexander (1996), pour qui :

> [l]e facilities management est le processus par lequel une organisation assure que ses bâtiments, ses systèmes et ses services[17] servent [support] les opérations-clés et les processus et contribuent à atteindre les objectifs stratégiques dans des conditions évolutives.[18]

K. Alexander insiste sur l'apport que le FM fournit aux organisations pour affronter la concurrence. Les bâtiments et équipements, ainsi que les services associés, contribueraient (1) à l'adaptation des organisations à l'évolution de l'environnement économique, (2) à éviter l'effet négatif des interruptions dans le déroulement des processus, (3) à empêcher le gaspillage des avoirs de l'organisation par la non-gestion de ceux-ci, (4) à favoriser le recrutement des ressources humaines nécessaires et leur maintien par la qualité des conditions de travail et du « working life ». Une condition indispensable pour que les organisations puissent tirer un avantage de la gestion de leurs bâtiments et de leurs équipements est d'avoir une stratégie claire ainsi qu'une logique développée de FM. Celles-ci doivent aussi être alignées sur la stratégie générale. Selon K. Alexander (1996), toute décision prise à l'égard du FM a une implication sur l'activité. Il écrit : « The decisions taken about facilities are business decisions. »[19]

Pourtant, les organisations offrent une image très contrastée dans leur façon de se préoccuper de leurs bâtiments et de leurs équipements. Elles sont pour la plupart loin de concéder au FM le rôle stratégique que K. Alexander lui assigne. Notre propre expérience dans le domaine de l'aménagement des lieux de travail nous montre que les bâtiments et les équipements ne sont pas absents des problèmes de gestion des organisations. Pourtant, ils ne sont pas, pour la plupart, considérés comme faisant partie

[16] En français, on emploie généralement le terme « gestion des équipements » ou « services généraux » selon que l'on veut désigner une activité ou la fonction dans l'entreprise chargée de cette activité. La traduction appropriée de *facilities management* serait plutôt « gestion stratégique des moyens ». La persistance de l'emploi du terme services généraux souligne l'orientation différente que prend cette activité dans les pays anglo-saxons et en France.

[17] Le terme *services* désigne ici l'ensemble des prestations qui contribuent au fonctionnement de l'organisation. Celles-ci peuvent, par exemple, comprendre les services de sécurité et de prévention, la distribution du courrier, la maintenance des installations y compris l'informatique, le nettoyage, les reconfigurations des aménagements, etc.

[18] Alexander K. (1996), p.1

des « business decisions », ni considérés comme stratégiques pour l'activité. La manière dont une organisation occupe ses lieux est rarement mise en relation avec la poursuite d'un objectif collectif ou avec la finalité de son activité. Les origines de cette attitude peuvent être nombreuses, par exemple la méconnaissance de l'effet possible des aspects matériels sur le fonctionnement des systèmes, l'incompréhension de l'impact que les bâtiments peuvent avoir sur l'image, la recherche de pouvoir de certains acteurs individuels ou collectifs transposée dans les bâtiments, l'impossibilité de prouver que les interventions sur les bâtiments et les équipements peuvent améliorer le résultat d'une activité. Le savoir portant sur la création et la maintenance des bâtiments et des équipements, au lieu de faire partie des « pôles de compétences » ou du « cœur de métier », est envisagé le plus souvent sous un angle technique et sur la base d'un fonctionnement par projet limité dans le temps plutôt que dans la continuité.

Face au paradoxe entre l'attitude d'un grand nombre d'organisations vis-à-vis de leurs bâtiments et les valeurs du FM décrit par K. Alexander (1996), nous nous interrogeons sur ce qui empêche les organisations de prendre en considération le FM dans leur orientation stratégique. Est-ce par manque de compréhension de la portée du FM sur leur activité ou par manque de compétence pour mettre en œuvre une telle approche ? Ou bien est-ce que la réalité économique fait apparaître le FM comme insignifiant ou inutile? Au fond, les questions sous-jacentes sont : existe-t-il un lien ou un effet de causalité entre l'agencement des bâtiments et des équipements et le résultat de l'activité d'une organisation ? Si oui, quelles sont les caractéristiques de ce lien et quels sont les instruments qui permettraient de le piloter ?

Les multiples expériences sur les lieux de travail nous indiquent que la réponse à de telles questions n'est pas simple et ne peut être ni unique, ni définitive. Chaque approche du FM doit être spécifique, si elle veut prendre en compte les orientations stratégiques de l'organisation, et, pour être performante, s'adapter aux conditions qui évoluent. Il ne suffira pas d'analyser des cas empiriques pour identifier et transposer des modèles. Il nous semble significatif, à ce titre, que les recherches dans ce domaine soient très attachées à la notion d'étude de cas et que la démarche d'analyse des situations soit souvent proche de celle du « design[20] ». L'analyse nécessaire pour répondre à nos questions sera d'autant plus complexe que les installations et leur gestion

[19] Alexander K. (1996), p.2

[20] Ce terme désigne pour nous toute action qui vise à changer une situation existante en en projetant une autre. Le terme anglais a l'avantage de ne pas se limiter à une phase précise du processus de changement comme c'est le cas pour le terme français *conception.* Pour une définition plus détaillée voir 1.2.4. dans la présente partie.

ne sont évidemment pas, pour une organisation, les seuls facteurs qui contribuent à atteindre un résultat.

Une gestion des bâtiments et des équipements, pour être fondée, devrait nécessairement se confronter aux mêmes problèmes que la gestion des organisations, notamment en ce qui concerne la multitude des facteurs à prendre en compte et la sanction d'un résultat. Afin de saisir ce qui caractérise la gestion dans les organisations, nous nous appuyons sur la définition que Jacques Girin (1990a) fait de la « situation de gestion ». Il écrit : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. »[21] Ce concept ne définit pas uniquement des situations à l'intérieur d'une organisation. Cependant, il nous permet de considérer que celle-ci est confrontée à un certain nombre de « situations de gestion » et à la problématique qu'elles impliquent. Une organisation peut facilement fixer des objectifs à la gestion d'un bâtiment, par exemple des objectifs d'ordre financier, politique, esthétique, technique, etc. Mais pour parler de *gestion* dans le sens de Girin et non d'une démarche autonome, ces objectifs ne peuvent être pensés en termes isolés : ils doivent contribuer à l'action collective et être soumis à « un jugement externe ». Dans cette logique, le FM serait la contribution, à travers des bâtiments, des équipements et des services associés à leur fonctionnement, à une action collective pour atteindre un résultat « mesurable ». Le FM doit donc pleinement prendre en compte, s'il veut contribuer au résultat, la complexité d'une situation de gestion, notamment la difficulté de prévoir les « éléments et catégories d'éléments [qui] vont jouer, en fin de compte, le rôle le plus important » (Girin, 1990a).

Pour que ce raisonnement puisse nous conduire à la définition de l'objet de notre recherche, il est nécessaire de revenir sur le terme *facilities management*. Nous nous y référons parce qu'il représente, d'une part, des problématiques vers lesquelles convergent certaines recherches[22] et, d'autre part, une activité réelle et une fonction reconnue dans un nombre croissant d'organisations. Il permet, de ce fait, d'identifier l'état des connaissances et les problèmes qui se posent dans la pratique des organisations vis-à-vis de l'espace. Cependant, le FM dans l'étendue de ses problématiques est bien trop vaste pour correspondre à un niveau d'analyse

[21] Girin J. (1990a), p. 141-182

[22] La convergence des recherches vers les problématiques du FM est accompagnée d'une certaine structuration de ce domaine selon les problématiques rencontrées par les professionnels sur le terrain. Cette évolution qui s'amorce depuis une dizaine d'années est illustrée notamment par la création d'EuroFM, un réseau européen de recherche. Il regroupe 49 organisations membres, reparties entre organismes professionnels et institutions d'enseignement et de recherche.

suffisamment précis et pertinent pour notre questionnement sur l'apport des bâtiments et des équipements au résultat d'une action collective.

Le FM affirme contribuer à une action collective en réalisant une intervention pour assurer le fonctionnement d'un dispositif matériel et des services qui lui sont associés. L'intervention du FM a pour but de permettre l'accès à un service ou l'utilité d'un dispositif matériel (pouvoir tenir une réunion avec un certain nombre de personnes dans un lieu fermé, pouvoir utiliser un ordinateur, etc.). La contribution du FM à l'action collective, si elle se confirmait dans notre analyse, correspond certes à cette intervention, mais ce qui est présent et ce dont disposent les participants dans une situation de gestion est le produit de son intervention. Le FM ne fait pas toujours la différence entre son intervention pour « faciliter » l'accès à un service et la lecture et de l'approbation des participants du service et de la manière dont il est accessible. Souvent, ce n'est pas par déterminisme « excessif », ni par oubli de la présence des participants - le FM est au contraire fortement guidé par la notion de service et par la proximité de son action vis-à-vis de ses « clients » – mais plutôt par omission de la complexité de la situation de gestion que le « point de vue » des participants disparaît de son analyse. La réflexion du FM sur l'utilité d'un dispositif matériel cache la nature profondément ouverte des compromis qui se forment dans l'action collective. De tels compromis tiennent compte « non seulement de l'adéquation des moyens à la poursuite du résultat, mais aussi de leur adéquation à diverses autres finalités que poursuivent les participants »[23].

Nous retenons de ce constat qu'une analyse sur l'apport des bâtiments et des équipements au résultat d'une action collective nécessite de s'interroger sur ce qui participe à l'action. Est-ce qu'il s'agit de la participation du *dispositif matériel* proprement dit ou de la participation de la *gestion* du dispositif matériel, en sachant que cette dernière se produit de manière répartie dans le temps, pour le moins entre une intervention du FM et la lecture et l'approbation des participants à la situation ? Notre analyse se situera à la fois dans une discussion sur la détermination de la situation de gestion, qui pourrait comprendre selon la formulation de Girin (1990a) « une perspective de détermination par des 'lois générales' et une perspective où l'on accorderait la place prépondérante à l'idée du libre arbitre des acteurs », et dans une discussion sur la façon dont les relations entre les participants et le dispositif matériel s'articulent pendant l'action, c'est à dire sur la manière dont le dispositif s'insère dans l'action. Notre analyse devra donc prendre en considération différents moments qui existeraient pour rendre les « moyens adéquats à la poursuite d'un résultat ». Il n'y a pas

[23] Girin J. (1990a), pp. 141 - 182

seulement un moment de conception ou de maintenance des moyens, qui est celui généralement analysé par le FM, mais également un moment de l'action.

La présence de ces différents moments dans la gestion d'un dispositif matériel souligne le fait que l'adéquation des moyens, ou l'effet qu'elle produit, ne peut être considérée comme stable dans le temps. De plus, nous avons constaté que l'adéquation n'est pas orientée vers une seule finalité, elle n'a donc pas non plus un caractère exclusif ou univoque. Étant donné la diversité des finalités et le changement auquel elles sont soumises, il ne convient pas d'envisager le dispositif matériel comme unique objet de la gestion, comme s'il pouvait enfermer ou conserver dans le temps sa mise en adéquation avec la poursuite d'un résultat. L'objet de la gestion devra inclure la relation entre les participants de la situation et un dispositif matériel. Cette relation apparaît a priori comme aussi décisive pour l'adéquation du dispositif matériel que le dispositif lui-même. Cette distinction nous semble importante car elle se révèle bien souvent oubliée dans les approches du FM. Il nous semble significatif que le FM décrit souvent indifféremment l'espace, l'environnement physique, les bâtiments, les équipements, la technologie de l'information, etc. comme l'objet de son action. Or, le terme espace n'est pas du même ordre que les autres termes utilisés. En effet, il ne désigne pas une chose purement physique mais renvoie justement à la relation entre les sujets et un lieu. L'examen de la notion d'espace révèle la complexité de cette relation, complexité qui dépasse largement la notion retenue par le FM dans son interrogation sur la proximité de ses « services » auprès ses « clients ».

Notre recherche devra nécessairement explorer cette complexité pour comprendre la place d'un dispositif matériel dans l'action de l'organisation. Un point de départ pour cette exploration est proposé par Michel de Certeau (1990) qui considère :

> l'espace [comme] un croisement de mobiles. Il est en quelque sorte animé par l'ensemble des mouvements qui s'y déploient. Est espace l'effet produit par les opérations qui l'orientent, le circonstancient, le temporalisent et l'amènent à fonctionner en unité polyvalente de programmes conflictuels ou de proximités contractuelles.[24]

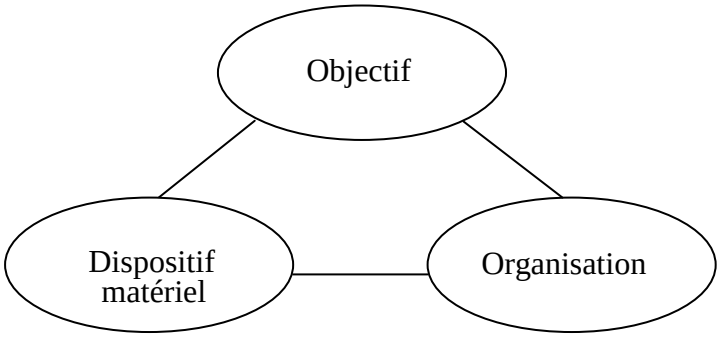
Cette conception de l'espace n'est évidemment pas spécifique à un espace occupé par une organisation. Cependant, elle permet d'envisager l'espace d'une organisation comme un ensemble d'opérations qui se pratiquent à l'égard de et dans un dispositif matériel, à savoir les bâtiments et toutes les choses physiques qu'ils contiennent. L'auteur note par ailleurs : « En somme, l'espace est un lieu pratiqué. »[25]

[24] Certeau (de) M. (1990), p. 173
[25] Ibid.

Notre question est bien celle de la gestion d'un espace dans la mesure où cette notion renvoie à la gestion des pratiques qu'une organisation développe en rapport avec un dispositif matériel.

*

Notre thèse pose donc le problème de la gestion des relations entre trois éléments interdépendants, une organisation, un dispositif matériel et un objectif, dans le but d'atteindre un résultat soumis à un jugement externe. La gestion d'un dispositif matériel ne pourrait contribuer à produire un résultat qu'à condition de tenir compte de la complexité d'une ou plusieurs situations de gestion. En effet, son adéquation à la poursuite d'un objectif est soumise à des décisions prises à différents moments qui tiennent compte des positions de plusieurs acteurs et leurs finalités. L'organisation, dans son action, ne pourrait s'appuyer sur un dispositif matériel qu'à condition de ne pas écarter la dimension spatiale de son raisonnement sur la poursuite d'un objectif. Elle ne peut vouloir tirer un bénéfice du dispositif matériel sans s'interroger auparavant sur la contribution qu'elle attend du dispositif dans à la poursuite d l'objectif.



Une analyse de ces relations pour elles-mêmes et dans toutes leurs dimensions semble impossible, tant les situations de gestion sont complexes et diverses. C'est pour cette raison que nous dirigeons notre analyse vers la manière dont les participants qui agissent dans une action collective perçoivent la relation entre ces trois éléments. Cette analyse se fera d'abord, dans la deuxième partie, sur la base des connaissances et des pratiques observables dans la bibliographie. Dans la troisième partie, elle sera ensuite confrontée à l'expérience qui se dégage de notre terrain.

Dans la partie présente, nous précisons et approfondissons notre problématique en questionnant les relations entre ces trois éléments interdépendants par des éclairages successifs. Le premier thème abordé est celui de la place de l'espace dans les théories des organisations. La conception des organisations en tant que capacités cognitives distribuées permettra d'identifier un point d'ancrage pour relier la question de l'espace à celle des théories des organisations. Deuxièmement, on analysera différentes formes de la pratique spatiale, pour cerner quelques-unes des limites et des possibilités de la gestion spatiale. Le troisième thème abordé sera celui du changement organisationnel. Il précise la difficulté d'intégrer dans notre problématique la dynamique interne qui accentue la complexité de notre analyse des relations entre l'organisation et l'espace.

1. Espace et gestion : la problématique d'un rapprochement

1.1. La place de l'espace dans les théories des organisations

1.1.1. La négligence de la question de l'espace

Le titre de notre thèse peut paraître incongru, tant la question de l'espace est négligée dans les théories des organisations. Certes, il y a eu des théories qui ont influencé des attentes vis-à-vis de l'espace. Certains principes gestionnaires ont pu être transposés dans des organisations spatiales. Par exemple, l'approche du management scientifique a conduit à la prise en compte de la minimalisation des distances à travers la notion de « economy of motion », non seulement dans la conception des usines mais également dans celles des bureaux. Dans la même approche, sous la notion de « visual accessibility », l'espace assume également le rôle d'organiser matériellement et symboliquement la supervision des employés par le management, en s'inspirant des effets panoptiques décrits par Bentham[26]. Plus tard, l'influence de la théorie Y, s'appuyant sur le modèle de la hiérarchie des besoins, a amené à considérer l'aménagement des lieux de travail comme facteur de satisfaction ou de non-satisfaction et d'influence sur la motivation des employés.[27] Force est de constater, surtout depuis les expériences de Hawthorne qui ont marqué le début de l'école des Relations Humaines, que l'espace n'est pas un véritable objet de pensée dans les théories des organisations.

Pour tenter d'expliquer cette négligence vis-à-vis de la question de l'espace, un rappel des questions qui occupent le débat sur les organisations s'avère éclairant. Une des deux conceptions classiques de l'organisation se focalise largement sur le rapport entre les comportements individuels et collectifs et les éléments de structure (organigramme, outils de gestion…). Cette conception appelle des logiques explicatives essentiellement déterministes pour définir le lien entre structure et comportement (Brechet et Desreumaux, 1999). L'autre version conçoit l'organisation comme un ensemble d'interactions dans lequel le jeu des acteurs produit une dynamique qui aboutit à un résultat (Reed, 1996). Cette version s'appuie sur des explications d'ordre relationnel (valeurs, pouvoir, règles) qui sous-tendent le lien social (Reed, 1996). Nous tenons là un double indice pour comprendre la difficulté à penser l'espace dans la théorie des organisations : d'une part, l'espace ne semble pouvoir intégrer de telles

[26] Cf. partie II.
[27] Pour une analyse détaillée des transpositions des principes gestionnaires dans l'organisation spatiale, voir par exemple Sundstrom E. (1986).

théories qu'à condition de concrétiser une logique déterministe, c'est à dire à condition de permettre une conception instrumentale par rapport aux objectifs du management. D'autre part, l'espace n'aurait rien à faire dans la dynamique des interactions, sous-entendu, par des théories inspirées d'une sociologie sans objet, que l'espace dans sa relation avec les objets physiques n'est pas un élément qui participe à la structuration des relations sociales.

Avant d'approfondir ce double indice, nous chercherons d'abord à savoir comment cette négligence est perçue par les théoriciens eux-mêmes.

1.1.1.1. Le constat des théoriciens des organisations

Une première remarque s'impose : cette négligence est plus largement perçue par des chercheurs situés généralement en dehors des disciplines des organisations, notamment par ceux qui étudient plus spécifiquement les relations entre espaces et travail (voir par exemple Lautier, 1999 ; Becker et Steele, 1995 ; Duffy, 1993 ; Sundstrom, 1986). Leur position sera analysée plus tard. Nous nous intéressons ici à la position de ceux qui, dans leurs disciplines, ont pour objet d'étude la description, l'analyse et la théorisation des organisations, notamment les sciences économiques, les sciences administratives et la sociologie des organisations. Parmi les rares chercheurs dans ces disciplines à avoir commenté cette négligence, se trouvent Jeffrey Pfeffer et Jean-François Chanlat.

Pfeffer (1997) écrit :

> The effects of physical design on social behavior remain relatively unexplored in the organizations literature and in related social sciences […] Organizations textbooks and courses typically ignore discussion of either the design of work environments or the effects of physical design on organizational behavior.[28]

Il développe deux explications par rapport à ce constat. Une première est selon lui, en citant Darley et Gilbert, le fait que la conception des espaces représente « a problem-centered rather than a theory-centered set of activities. »[29] Il positionne ainsi l'espace davantage sur le terrain du « design » que sur le terrain de l'analyse. La deuxième explication fait état d'un manque de profondeur des connaissances sur l'espace en rapport avec les préoccupations du management. Il note :

[28] Pfeffer J. (1997), p. 198 cite : Darley J.M. et Gilbert D. T. (1985), « Social psychological aspects of environmental psychology » *in:* Lindzey G. et Aronson E. (eds.), *A handbook of social psychology* , New York, Random House, pp. 949 – 991.
[29] Ibid., p. 198

> Again, studies about the effects of this arrangement [physique] on organizational identification, commitment and turnover, career advancement (which often requires sponsorship and the building of networks), and learning and idea sharing would be useful.[30]

Le constat de Chanlat (1990) part d'un questionnement sur les dimensions humaines fondamentales et oubliées par « le monde de la gestion », parmi lesquelles il situe notamment l'espace, le temps ou encore le langage et la parole. Dans l'introduction à cet ouvrage collectif, l'auteur remarque la négligence des sciences administratives envers les acquis des sciences humaines dans ces dimensions fondamentales. Il indique deux raisons :

> [D]'une part, en ayant installé l'économique, le nombre et la chose au centre de son univers, notre société semble en avoir oublié le reste, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas réductible à une formalisation quelconque ; d'autre part, comme tout recours à une pensée extérieure, critique de surcroît, peut toujours menacer l'ordre organisationnel établi, le monde de la gestion a le plus souvent préféré des visions moins dérangeantes pour lui-même.[31]

1.1.1.2. La difficulté de penser l'espace

Nous remarquons que les deux commentaires convergent pour fournir un complément aux indices déjà mentionnés :

Une des difficultés résiderait dans l'approche même des théories des organisations. Chanlat (1990) voit l'être humain, dans ses dimensions fondamentales, comme beaucoup trop complexe pour se laisser enfermer dans une conception « classique » des organisations, « obsédée par l'efficacité », qui empêche une appréhension globale des organisations. Il souligne ainsi l'insuffisance des théories actuelles pour parvenir à rendre compte du monde réel, un point de vue également défendu par Brechet et Desreumaux (1999). Pfeffer (1997) explique qu'il est nécessaire d'analyser des problèmes d'ordre matériel et physique avec une approche de terrain (« problem-centered »). Ceci est rendu difficile du fait de la préférence des chercheurs en gestion qui convergent souvent vers des approches théorisantes (« theory-centered »).

Une autre difficulté résiderait dans l'identification de formes de connaissance sur l'espace suffisamment tangibles pour être rapportées aux questionnements de la gestion, que ceux-ci soit dominés par les tenants de la structure ou par les tenants de l'interaction.

[30] Ibid., p. 201
[31] Chanlat J. F. (1990), p. 4

Si ces indications ne rendent pas encore évidente la proposition du titre de cette thèse, elles nous fournissent néanmoins une précision pour notre problématique. Ainsi, du point de vue des théoriciens des organisations, la négligence de la question de l'espace s'expliquerait à la fois par une analyse matérielle insuffisamment développée dans les théories des organisations et par l'absence d'une forme de connaissance sur l'espace qui soit en phase avec les enjeux et les préoccupations du management.

Une plus ample analyse bibliographique sur la difficulté de penser l'espace dans les théories des organisations sera développée dans la deuxième partie. Sans anticiper sur cette analyse, nous voulons ici simplement souligner que notre problématique comprend deux questions, celle de la conception des organisations et celle de la connaissance sur l'espace. Mais faut-il pour autant poser les deux ensemble ? Ne convient-il pas, d'un côté, de développer la connaissance sur l'espace et de l'autre, d'élargir les logiques explicatives, économiques et techniques des organisations ? Selon nous, les deux questions sont, au contraire, étroitement liées, dans une approche qui cherche à identifier la gestion de l'espace à une forme de management, et compte tenu du fait que la notion de gestion de l'espace renvoie à la gestion des pratiques d'une organisation en rapport avec un dispositif matériel.

Au sujet de la question de la connaissance sur l'espace, nous précisons qu'il ne s'agit pas d'un manque général. Il existe une connaissance sur le lien possible entre l'espace et la représentation des relations sociales. Mais cette connaissance n'est utile pour la gestion des organisations que si elle répond à la problématique des organisations, c'est-à-dire si elle intègre la question de l'action collective, y compris sous l'aspect de l'évaluation du résultat de celle-ci. Autrement dit, nous devons interroger cette connaissance, pour évaluer quelle forme et quel niveau de tangibilité l'espace peut raisonnablement avoir dans son apport à la problématique d'une organisation. Il s'agira ensuite de comparer ce niveau de tangibilité avec le niveau de tangibilité acceptable pour telle ou telle conception de l'organisation.

Cependant, l'espace ne peut répondre à la logique d'explication déterministe comme nous le montrerons dans la deuxième partie. Au sujet de la conception des organisations, il est alors nécessaire de questionner le management sur un élargissement des logiques explicatives par rapport à celles, techno-économiques, dénoncées par Chanlat (1990). Ceci pourrait permettre en retour une discussion de la problématique de l'espace dans les théories des organisations et d'impliquer la connaissance liée à la gestion de l'espace dans les projets organisationnels.

1.1.2. L'analyse matérielle dans les théories de la cognition distribuée

Alors que l'espace comme objet de pensée se heurte à la conception dominante sur les organisations, nous constatons que les propositions pour dépasser le débat classique sont nombreuses. Concernant le problème de la négligence vis-à-vis de la question de l'espace, les réflexions récentes les plus stimulantes développent l'idée d'une nature « hybride » ou « composite » des organisations. Sous l'influence des sciences cognitives, un domaine vaste et interdisciplinaire qui recouvre un large éventail de disciplines et de programmes de recherche (intelligence artificielle, fonctionnement de l'esprit humain, intelligence collective, etc.), certains travaux considèrent les organisations comme des capacités cognitives distribuées. Ils tendent à faire disparaître les séparations entre des éléments hétérogènes qui la composent. En étudiant les capacités cognitives d'ensembles composés d'hommes, d'objets matériels et symboliques, etc., ils ouvrent une voie pour la réintégration d'une analyse matérielle dans la conception des organisations.

1.1.2.1. Une perspective nouvelle : les « réseaux » et l'« agencement de ressources »

Deux concepts nous intéressent particulièrement dans ces travaux, celui de « réseau socio-économique » et celui d'« agencement organisationnel ».

Dans le premier concept, l'organisation n'est plus considérée comme un système en général mais comme un réseau. Une des notions fortes est alors la réciprocité des échanges entre les éléments qui le compose.[32] Par conséquent, l'action et la connaissance, étroitement mêlées, ne sont plus dominées par la seule intervention humaine ou par la machine, elles sont le fait d'un ensemble d'éléments complémentaires. En France, cette conception a été défendue par la sociologie des sciences, des techniques et des réseaux socio-économiques, notamment dans les travaux de Bruno Latour et de Michel Callon[33].

Dans ce concept, les objets physiques sont assimilés à des « actants » qui participent à une action collective. Latour écrit : « Les objets font quelque chose. Ils ne sont pas seulement des écrans ou des rétroprojecteurs de notre vie sociale. »[34] Pour lui, les objets sont insérés dans un dispositif pour recevoir des tâches. Chargés d'histoires, d'actions antérieures, de savoir, ils assurent une continuité des informations dans le temps et sont des médiateurs entre différentes actions et différents temps.

[32] Journé B. (1999), p.170-171 cite Powell W (1990), « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », Research in Organizational Behavior, vol 12, pp. 223 – 240.
[33] Voir par exemple Latour B. (1994) ; Callon M. et Law J. (1993)
[34] Latour B. (1994), p. 599

Le concept d'agencement organisationnel a été développé par Jacques Girin (1995). Ce concept met en rapport deux problématiques, celle de la cognition distribuée et celle de la théorie de l'agence. Cette dernière étudie la relation entre marché et organisation à travers la notion de « mandat ». Girin analyse la problématique de la régulation et du contrôle, qui surgit de la délégation d'un mandat envers l'agence (« mandataire ») en considérant celle-ci comme un ensemble d'éléments hétérogènes. Il saisit dans la cognition distribuée

> une conception du sujet de la connaissance, de la compétence et de l'action qui n'est plus celle de l'individu, ni même du groupe. Elle fait émerger comme agent des êtres composites associant des hommes, des objets, des espaces physiques, des machines, des documents, etc.[35]

L'auteur poursuit :

> On désignera donc par l'expression agencement organisationnel de telles combinaisons d'éléments hétérogènes dotées, 'à l'intérieur' d'une organisation, d'un mandat. En d'autres termes, l'agencement organisationnel est un mandataire (une agence), et ce mandataire est un composite (un agencement) de ressources diverses, parmi lesquelles on distinguera notamment les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources symboliques.[36]

Girin (1995, pp. 276-277) amende la symétrie totale entre objet physique et acteur que semblent privilégier Callon et Latour, en soulignant le fait que l'agent (acteur) interprète en fin de compte les ressources symboliques et matérielles (actants). C'est par exemple lui qui sait donner un sens aux mots et aux phrases.

Benoît Journé (1999, pp. 394-398) explique la particularité de l'agent par son double rôle : c'est à la fois une ressource et un gestionnaire de réseau de ressources. Ce dernier rôle renvoie au fait que l'initiative de mobiliser les réseaux revient en fin de compte à l'agent, comme l'a montré l'auteur dans une étude sur une problématique de conduite de centrale nucléaire.

Une autre conception de l'organisation, antérieure à celle des réseaux, intègre la notion d'interaction entre des choses physiques et des hommes. C'est celle des « systèmes socio-techniques », développée par Trist, plus tard par Trist et Emery et en France par Liu (1983). Selon cette approche, la performance d'une organisation comme système global dépend de la mise en cohérence de ses deux sous-systèmes social et technique. Cette conception est basée, premièrement, sur l'idée de l'existence d'un choix organisationnel pour une technologie donnée et deuxièmement, sur l'idée de la

[35] Girin J. (1995), p. 235

capacité d'adaptation du système global à différents environnements, en jouant sur le rapport entre les compétences humaines et techniques (Emery et Trist, 1969). L'idée d'un déterminisme du système technique est dépassée par la notion de complémentarité et d'interdépendance entre les sous-systèmes dans la mesure où le système social assure l'intégration du système technique.

La place de l'acteur dans la mise en œuvre et dans le fonctionnement d'un réseau, d'un agencement ou d'un système est envisagée différemment selon les concepts. Dans les concepts utilisant la notion de cognitions distribuées, l'acteur individuel ou collectif est considéré comme « mobilisateur des ressources »[37] dans l'action tout en accordant aux objets la capacité « d'actionner d'autres ressources »[38]. L'école socio-technique a davantage mis l'accent sur le « design » du système et sur le rôle de l'acteur (« travailleur ») en tant que participant à la conception du système. La notion de participation a été aussi appliquée à la conception des environnements physiques en tant que « composante du système technique »[39]. La conception spatiale est même apparue dans certains cas comme un élément central de la participation comme mode de gestion, par exemple dans les projets de Saturn aux Etats-Unis (Clipson, 1994) et de Volvo en Suède (Granath, 1991).

A propos de la place des acteurs dans la conception et la mobilisation des ressources, nous retrouvons la question de savoir quand et par qui se fait la gestion des ressources, question que nous évoquions à propos du FM. Le concept de réseau de ressources intègre l'idée que la gestion des ressources ne se fait pas uniquement au moment du « design » mais également au cours de l'action.

Les concepts d'agencement organisationnel et de réseau que nous venons de discuter ouvrent vers une prise en compte des aspects matériels dans la conception des organisations. Ils désignent l'importance des objets physiques dans le fonctionnement cognitif. Ils montrent que la logique déterministe ne permet pas d'intégrer une analyse matérielle qui doit tenir compte de la dynamique et du niveau élevé d'intangibilité des actions et des connaissances comme facteurs de production. Un champ potentiel se dessine pour intégrer une réflexion plus spécifique sur l'espace, dans une approche des organisations qui n'est pas dominée par une logique déterministe.

[36] Ibid., p. 235
[37] Journé B. (1999)
[38] Girin J. (1995), p. 274
[39] Sundstrom E. (1986)

1.1.2.2. Le bureau n'est pas à un « cockpit »

Est-ce que les concepts de la cognition distribuée permettent pour autant de développer une analyse de l'espace du point de vue de l'organisation ? Bien que ces concepts semblent proposer des repères de par leur point de départ et leur appréhension globale de l'organisation, ils ne permettent pas encore d'aborder directement notre problématique, celle de gérer l'espace en fonction des objectifs d'une organisation. La plupart des analyses ne prennent en compte que des objets isolés. Trop peu nombreux sont les travaux qui ont étudié les capacités cognitives distribuées en y intégrant un ensemble de lieux. Les quelques travaux existants investissent souvent des lieux particuliers comme des salles de contrôle, des « cockpits » d'avion, etc. Les études dans ce domaine qui analysent un environnement de travail à l'échelle d'un plateau ou d'un bâtiment de bureaux complet sont très rares. Pourtant, un dispositif matériel en relation avec une pratique organisationnelle ne peut être comparé à un objet physique isolé. Il est selon nous indispensable de conduire une analyse qui intègre pleinement de tels dispositifs matériels.

Pleinement signifie pour nous, d'une part, une intégration à une échelle qui dépasse celle de la taille d'une salle de contrôle ou d'un « cockpit » d'avion. Comment les acteurs articulent-ils représentation et utilisation des lieux, quand ils se situent dans un environnement qui ne sépare pas aussi nettement les différents lieux de l'action et quand différentes actions peuvent se chevaucher sans cesse sur un même lieu ? Comment font-ils quand les aspects fonctionnels, symboliques et esthétiques de l'environnement physique s'entremêlent largement et peuvent constituer des séparations qui n'ont pas ou peu de rapport avec les barrières physiques ou proposer des liens indépendamment de toute proximité physique ? *Pleinement* signifie, d'autre part, de prolonger le temps d'observation qui se limite trop souvent à la résolution d'un problème ou à l'accomplissement d'une tâche. Il serait nécessaire d'étudier l'évolution des significations et des représentations qui guident l'utilisation d'un lieu et peuvent requérir des modifications physiques ; l'évolution se fait à travers la succession des actions, tâches, événements, etc.

Notre proposition souligne de fait que la connaissance sur la mise en relation des ressources entre elles, que ce soit au cours de l'action ou au moment du « design » d'une entité organisationnelle, est insuffisante. Beaucoup de questions restent ouvertes sur le rôle de chaque ressource, sur la relation entre ressources et enfin sur le processus de leur mobilisation. Trop rares sont aussi des travaux qui ont vérifié le concept de l'agencement organisationnel dans une approche empirique (Journé, 1999).

Il est donc nécessaire, pour l'intégration de la question de l'espace, d'approfondir les concepts que nous avons discutés. Il s'agira de le faire en étudiant l'espace en relation avec les autres ressources, dans la dynamique de l'action et pendant les moments de son « design ». Il faudrait tenir compte du fait que l'espace ne peut être assimilé, a priori, à une ressource matérielle et qu'un dispositif matériel, tel un bâtiment de bureau, ne peut être comparé à un objet. D'une part, la question de la participation d'un tel lieu à l'action nous semble plus complexe que celle d'un « gendarme couché »[40], d'une « barrière de berger »[41] ou d'un « anémomètre de cockpit »[42]. D'autre part, les espaces d'un bâtiment de bureaux qui participent à l'action ont un statut moins inaltérable qu'un « cockpit ». L'action dans un « cockpit » intègre d'autres lieux et d'autres ressources que celles embarquées pour produire un résultat[43]. Le même constat vaut pour l'action dans un bureau. Cependant, le bureau participe à des actions qui varient dans leur contenu et par les acteurs impliqués, sans que le dispositif matériel ait une fonction précise et délimitée, comparable à celle du « cockpit ». Il nous semble que, de ce fait, les signes véhiculés par le dispositif d'un bureau suppose une relation plus complexe et plus incertaine entre les participants d'une action et le dispositif. Ceci est en tout cas une hypothèse à analyser.

La notion de mandat, utilisée dans le concept de l'agencement organisationnel, en livre une bonne illustration. La modification d'un mandat, pour le département Marketing qui est le terrain de notre thèse, survenue à l'occasion de la succession entre deux directeurs, a changé pour le personnel le sens de l'aménagement et engendré une désorientation du fait que deux pratiques spatiales s'opposaient, avant même que la transformation des lieux ne se réalise. Nous pensons que le changement d'objectif ou la présence de plusieurs finalités simultanées ne s'exprime pas de la même manière dans un « cockpit ».

1.1.3. L'espace comme ressource

Malgré les problèmes que nous venons d'évoquer, les notions de réseau et de ressources mobilisées dans l'agencement organisationnel apparaissent comme des éléments clés pour intégrer la question de l'espace. La notion de ressource renvoie pour nous à l'idée d'un potentiel qui pourrait répondre à différentes finalités présentes dans une situation de gestion. Le terme potentiel indique aussi une capacité d'action, une

[40] Girin J. (1995)
[41] Latour B. (1994)
[42] Hutchins E. (1994)

capacité de contribution à la démarche de l'entreprise. La notion de capacité est cependant liée à la notion de faculté, c'est-à-dire qu'elle ne se présente pas automatiquement. Elle correspond à une utilité possible qui dépend d'une structuration et d'une mobilisation par des acteurs au cours de l'action. La notion de réseau renvoi à la réciprocité des échanges, à la connaissance qui se déploie dans l'action. Une ressource peut être mobilisée au cours de l'action, l'acteur humain est le mobilisateur central, mais d'autres ressources peuvent également mobiliser les capacités cognitives du réseau. En dehors de la gestion des ressources pendant l'action en fonction de la situation, ces mêmes ressources peuvent être « pré-structurées », c'est-à-dire « dotées de tâches » par une intervention en amont.

1.1.3.1. L'avantage concurrentiel et la gestion à long terme des ressources

Le terme ressource est largement utilisé dans la littérature sur les organisations ; il a cependant pris une signification particulièrement stimulante depuis que les outils d'analyse stratégique ne visent plus uniquement les marchés et commencent à s'intéresser à l'analyse de la vie interne des organisations. José Allouche et Géraldine Schmidt (1995) écrivent à propos de cette orientation nouvelle :

> [L]'analyse fondée sur les ressources considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers ses activités produit/marché, mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles : la stratégie est contrainte par le niveau des ressources disponibles à un moment donné dans l'entreprise.[44]

Un courant, nommé selon le titre de l'article fondateur de Birger Wernerfelt (1984) « A resource-based view of the firm » (RBV), s'est formé suite à la proposition de l'auteur d'introduire une analyse qui établit une relation entre la profitabilité d'un marché et les ressources accessibles pour une entreprise donnée. Cette analyse permettrait de gérer la position d'une entreprise sur un marché par le développement, le maintien et l'acquisition de ressources clés qui présenteraient un avantage concurrentiel pour elle.[45]

Du point de vue de cette approche, les ressources constituent le fondement de l'avantage concurrentiel. Selon la définition de J. Barney (1991), une ressource doit mettre la firme en position de créer de la valeur, c'est-à-dire qu'elle doit lui permettre de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui peuvent améliorer son efficience et

[43] Voir par exemple l'analyse très fouillée de Edwin Hutchins sur l'activité cognitive dans un « cockpit » durant les phases de descente jusqu'à l'atterrissage d'un avion à réaction, in Hutchins E. (1994), op. cité, pp. 451-473.
[44] Allouche J. et Schmidt G. (1995), p.84
[45] Wernerfelt B. (1984)

son efficacité. Une ressource peut remplir d'autres fonctions, mais si elle ne permet pas la création de valeur elle n'est pas une source potentielle d'avantages.

Il n'y a pas d'unanimité sur les ressources à considérer ni sur leur hiérarchie. Pour différencier des types de ressources qui permettent de créer un avantage, Wernerfelt (1989) fait une distinction entre les avoirs fixes (les usines, les équipements et le foncier), les « blueprints » (licences, marques, brevets) et les cultures (et autres capacités intangibles, comme les compétences individuelles et collectives, les routines, etc., limitées à court terme pour des raisons de difficultés d'apprentissage et de changements organisationnels, mais relativement illimitées à long terme). Barney (1991) propose de distinguer entre ressources physiques, humaines et organisationnelles.

Le RBV se focalise sur la décision stratégique concernant la position de l'entreprise vis-à-vis de ses propres ressources et vis-à-vis de celles qui sont accessibles sur le marché. Il se positionne du point de vue de l'analyse économique entre l'organisation et le marché. Il ne nous renseigne pas sur la place des ressources à l'intérieur de l'organisation pendant l'action. La question de l'acteur qui mobilise les ressources au cours de l'action ne rentre pas dans ce champ d'analyse. Le management y est le seul acteur. Désigné comme modérateur, il lui revient la tâche d'identifier, de développer et de déployer les ressources.

Ce que le RBV éclaire est l'importance de gérer une ressource en fonction d'un objectif, notamment celui d'occuper une position avantageuse sur un marché. Nous avons retenu l'idée de la ressource comme un potentiel qui, bien que pré-structuré d'une certaine manière, reste fondamentalement ouvert à un usage imprévisible. Le RBV ajoute à cette idée la perspective qu'une ressource n'est pas pour autant un capital dormant, en réfutant toute notion de sous-utilisation d'une ressource. Le RBV insiste sur le fait qu'en dehors d'être utilisable concrètement pendant une action à un moment donné, une ressource sert en même temps à gérer des objectifs sur le long terme. Quand le RBV affirme qu'une organisation doit chercher dans les ressources une source potentielle d'avantage, nous retenons ceci : Une organisation gère dans ses ressources l'ouverture et les directions possibles de son positionnement futur. En dehors de son utilité directe, la ressource caractérise la capacité d'une organisation de réagir face à des événements imprévus et celle de gérer son avenir. La ressource possède à ce titre une dimension stratégique. Allouche et Schmidt (1995) écrivent :

> Le diagnostic des ressources, couplé à l'analyse des avantages recherchés et des facteurs clés de succès de l'entreprise, permet de déterminer les causes explicatives du positionnement concurrentiel actuel et les conditions de la compétitivité future.[46]

Cet aspect des ressources a été étudié pour certaines ressources immatérielles comme les compétences individuelles ou collectives. Il serait intéressant d'examiner le rôle que l'espace pourrait avoir dans la gestion des positionnements futurs des organisations. La notion d'une double fonction des ressources a été omise par un grand nombre d'analyses économiques, axées sur le court terme et la performance immédiate. Le RBV introduit l'intérêt qu'une entreprise pourrait avoir à gérer sa ressource espace dans la continuité.

L'idée de gérer une ressource en fonction des objectifs à court et à long terme reste associée, dans la perspective du RBV, à des impératifs économiques. Pour Barney (1991), une ressource qui crée un avantage concurrentiel doit être rare, avoir une valeur, être inimitable et non substituable. Il souligne sa disponibilité limitée (« a resource must be sustainable »). La gestion doit donc viser son optimisation, là aussi, entre le court et le long terme.

1.1.3.2. La spécificité de l'espace dans la gestion des ressources

La discussion sur les réseaux composites ou les agencements organisationnels ouvre une perspective intéressante pour notre recherche sur la gestion des trois éléments : organisation, dispositif matériel, objectif. Les connaissances qui se sont constituées autour des concepts de réseau composite et d'agencement organisationnel nous permettent d'identifier essentiellement deux points qui doivent recevoir une attention particulière dans la suite de notre recherche :

Un premier point concerne le fait que notre analyse ne peut réduire l'espace à une ressource matérielle ou à un ensemble d'objets. Notre analyse bibliographique montrera que certaines études conduites sur la relation homme-machine ne peuvent être considérées comme satisfaisantes par rapport à la question de l'espace. Il est nécessaire de mettre en relief la complexité et la richesse des relations qui constituent l'espace afin de pouvoir distinguer sa place particulière dans un réseau d'actants et sa contribution à la performance de l'ensemble. A la différence des objets physiques isolés, l'espace est omniprésent, ubiquitaire, totalisant différents temps, différentes utilités, etc. Il est mobilisé par plusieurs personnes en même temps. Notre recherche devrait permettre

[46] Allouche J. et Schmidt G. (1995), pp. 85-86

d'apporter un éclairage nouveau sur la relation entre les ressources engagées dans l'action.

Un deuxième aspect concerne par conséquent la précision de la notion de ressource spatiale. Une analyse de cette notion pourrait répondre à la question de savoir comment l'espace participe à l'action et comment les différentes situations dans lesquelles une organisation gère l'espace s'enchaînent et produisent le cas échéant une certaine continuité des significations. Le postulat selon lequel l'espace possède un potentiel, dans lequel l'organisation dans son ensemble ou les acteurs individuels ou collectifs puisent en fonction des situations et leurs retournements, stimule l'idée que la gestion ne peut être réduite à l'action du FM, celle de donner accès à l'utilisation des bâtiments et des équipements.

Nous avons identifié deux types de situations pour la gestion de l'espace. (1) Il y a les situations de mobilisation de l'espace pour coordonner et accomplir une action en cours. La mobilisation se traduit par les usages d'un lieu. L'usage dépend de l'évaluation que les acteurs font de la pertinence d'un lieu pour la poursuite de leur objectif. (2) Il y a les situations de projet ou de proposition d'espaces pour des actions futures. La gestion peut consister à former le lieu, d'une part, en fonction des expériences que les participants ont d'autres lieux et leur pertinence pour telle ou telle action et, d'autre part, en fonction des hypothèses sur les actions futures. Parallèlement à la formation du lieu, ces situations peuvent consister à énoncer ou à négocier les objectifs poursuivis au travers de l'occupation prévue de ce lieu. Les objectifs peuvent à la fois viser un avantage concurrentiel à long terme et un changement de la manière d'accomplir une tâche ou de conduire l'activité, tangible directement avec la transformation du lieu.

Notre recherche devra examiner la spécificité de chaque situation, la relation entre les situations et poser la question de la gestion de cette relation, qui peut être source de conflit mais également source de création de valeur.

1.2. L'enjeu de l'espace dans la pratique des entreprises

La présente section a pour but d'apporter un éclairage différent, par un examen de la question de savoir quelle place de l'espace prend dans la pratique des entreprises. Contrairement à notre constat concernant les théories des organisations, l'espace n'est pas absent du fonctionnement concret des entreprises. Il présente même souvent un enjeu considérable sans qu'il soit toujours identifié comme un objet de gestion par le

management. Nous tenterons de préciser comment les entreprises considèrent leurs lieux de travail.

Précisons d'abord que notre thèse limitera le périmètre de l'analyse aux espaces « tertiaires » pour exclure les espaces industriels. Nous voulons étudier le rôle de l'espace dans les situations dans lesquelles l'activité est essentiellement caractérisée par un travail intellectuel et non dominée par la question de la production industrielle et de ses process de fabrication. D'une part, ce choix découle du fait que, depuis l'avènement du bureau paysager, les espaces « tertiaires » représentent un domaine de recherche et de production spatiale spécifique. D'autre part, ce choix est lié au fait que les espaces « tertiaires » font l'objet d'interrogations intenses et d'expérimentations en relation avec la recherche d'amélioration de la performance. Ces interrogations coïncident avec un moment où l'évolution des « technologies de l'information et de la communication » (TIC) contribuent à la mise en œuvre de nouvelles formes de localisation du travail (travail à domicile, délocalisation de certaines activités dans des pays lointains). C'est dans les « bureaux » que se posent avec le plus d'acuité la question de la « valeur ajoutée » de l'espace et celle de l'incertitude sur les formes de son évolution. Précisons aussi que le terme bureau(x) désigne pour nous un lieu et non un mobilier.

Il nous semble utile de préciser d'abord quelques définitions autour de la notion d'espace. C'est ensuite que nous analyserons la pratique des entreprises, à la fois au sujet de l'enjeu que l'aménagement de l'espace représente et au sujet de l'évaluation de l'apport de la gestion de l'espace à l'activité.

1.2.1. La pluralité de l'espace

Jusqu'ici nous avons utilisé les termes espace, lieux de travail, dispositif matériel et environnement physique sans approfondir ce qui les différencie. Une définition des termes devient nécessaire. En effet, la confusion qui est souvent faite entre les différents contenus que ces termes recouvrent pose des problèmes réels pour la prise en compte des aspects spatiaux dans les organisations.

Un problème essentiel est lié à la position qui considère l'espace à l'origine d'un événement parce qu'il en est une condition. La confusion entre une condition d'apparition et la cause d'apparition amène certaines organisations à penser qu'un aménagement produira de lui-même un résultat ou un événement. Une salle de projet qui s'adapte aux multiples activités d'un groupe de travail peut être une condition mais n'est pas la raison ou la cause de la réussite de l'activité. Pourtant, souvent, quand une

entreprise veut communiquer plus et mieux, elle aménage des lieux de communication et s'attend de ce fait à une augmentation de la communication.

Une telle position a été rejetée notamment par Georg Simmel (1983 ; 1903). Pour l'auteur de la « Soziologie des Raumes » aucune activité ne peut se faire sans que l'espace ne prête sa forme et sans que l'on perçoive des significations à travers cette forme, mais l'espace n'est pas l'origine de ces significations. Il écrit :

> [L]es personnes ne peuvent évidemment pas être proches ou éloignées des uns aux autres sans que l'espace donne sa forme […] Mais les contenus de ces formes ne reçoivent qu'à travers d'autres contenus la particularité de leur sort, l'espace [Raum] reste toujours la forme sans effet en soi, qui en cas de modification montre certes des énergies réelles, mais seulement comme le langage exprime des processus de pensée, qui se déroulent dans les mots mais pas à cause des mots.[47]

En acceptant la position de Simmel, il n'est donc pas envisageable que le contenu que l'on associe à un espace puisse découler par lui-même d'une forme d'aménagement. Il est attribué par le sujet individuel ou collectif.

Une autre confusion, déjà signalée à propos de l'objet de la gestion identifié par le FM, consiste à amalgamer lieu et espace. Un approfondissement des deux notions devient nécessaire. Dans son ouvrage sur « les espaces des lieux du travail », François Lautier (1999) développe une analyse très fouillée de la complexité des notions liées à l'espace. L'auteur distingue trois concepts qui structurent les relations des sujets *à* et *dans* l'espace : le lieu, l'espace et les espaces.

Le lieu

Pour Lautier (1999) le lieu se définit comme « ensemble concret, matériel et délimité, que l'on peut décrire ou représenter de mille et une façons sans d'ailleurs en atteindre jamais la totalité ; le plus souvent il est décrit et nommé par ce qu'il contient, objets, personnes ou actions […]. »[48]

Nous associons également cette définition aux termes dispositif matériel, ensemble d'objets, bâtiment, environnement physique ou encore bureau. Les descriptions et les représentations que l'on peut faire d'un lieu, d'un lieu de travail, sont effectivement innombrables, elles dépendent des personnes, de leur activité, de leur fonction, de leur état d'esprit, etc. Les multiples représentations d'un lieu n'affectent pas sa forme physique.

[47] Simmel G. (1983), p. 221, parution originale 1903
[48] Lautier F. (1999), p.217

Pour souligner l'imbrication des notions de lieu et d'espace, Lautier (1999) dit : « [les personnes] ont de ces lieux des représentations. Elles parlent d'espaces. Mais elles sont dans des lieux. »[49] Il insiste sur le fait que l'espace n'est pas un dispositif matériel. Pour lui : « [l'espace] c'est la représentation qui organise pour un sujet (individuel ou collectif) la perception de ce dispositif. »[50]

L'espace

Lautier (1999) définit l'espace de la manière suivante :

> Représentation générique des relations de toutes natures (matérielles, sociales, symboliques, émotionnelles, idéelles, etc.) qui peuvent exister entre les éléments qui enveloppent ou que contient un lieu ; il nomme parfois, de façon absolue, une forme de représentation normée à fondements mathématiques de famille euclidienne (surfaces planes, perspectives, etc.) bien que celle-ci, que nous préférons appeler espace classique, ne soit qu'une des innombrables spatialisations possibles.[51]

Cette dernière forme de représentation est développée dans le concept d'étendue, énoncé par Descartes, et défini comme la caractéristique indissociable de l'objet. Cette étendue donne à l'objet une qualité mesurable par la longueur, la largeur ou la profondeur. Indépendante de l'appréciation humaine, elle représente une caractéristique objective de l'objet. Cette définition de l'objet vaut également pour l'espace dans lequel se situe tout objet. Descartes dit que rien ne reste d'un corps à part son étendue, cela est vrai aussi bien pour l'espace qui est corps et pour le vide entre des corps. Quand nous retirons un objet de sa place, son étendue reste comme un attribut de l'espace, nous ne supposons pas avoir déplacé l'étendue de l'espace.

Les espaces

Ce concept tient compte de la pluralité des relations entre les sujets dans toutes leurs formes sociales et culturelles. Pour Lautier (1999), ce concept est celui

> [des] espaces que nous pouvons aussi nommer, pour éviter trop de confusion, spatialisations ou spatialités. Représentations partielles des lieux, caractérisées par le rapport qu'entretiennent avec les autres et avec le monde des sujets individuels ou collectifs dans une situation particulière ; ils organisent la perception de cet 'extérieur' dans lequel sont aussi situés les sujets (perception pensée comme activité), l'intentionnalité ou l'action par rapport à lui.[52]

[49] Ibid., p.128
[50] Ibid., p.214
[51] Ibid., p.217
[52] Ibid., p.217

Les définitions montrent la difficulté d'isoler les concepts, tant les notions sont liées. Cette difficulté amène de réelles confusions car l'ambivalence sur le fait de savoir si nous désignons un dispositif matériel ou nos rapports aux autres est fréquente. Qu'est ce que le bureau d'un chef au juste ? Est-ce un dispositif matériel plus grand dans ses dimensions, placé à un endroit particulier et plus cher dans son agencement ou est-ce un lieu du pouvoir ? Est-ce un lieu du pouvoir, parce que placé à un endroit particulier et plus cher ? Sa taille et son coût servent-ils à souligner un pouvoir de son occupant dans le rapport hiérarchique de l'organisation ou répondent-ils à la nécessité fonctionnelle de recevoir des visiteurs ? Est-il inaccessible parce que situé au dernier étage ou parce que le pouvoir impose une forme de respect qui impose la distance ? Est-ce que la distance qui sépare ce bureau des autres est d'ordre physique ou d'ordre mental ? Les différentes réponses possibles à ces questions annoncent la diversité des positions des acteurs présents sur ces lieux, positions qui se construisent et qui apparaissent soit dans la durée et la répétition des actions, soit dans l'instant de la situation. Dans la spatialité se côtoient, se superposent, s'opposent différents points de vue sur un même lieu. Les représentations développées par les personnes ne diffèrent pas seulement parce que leur place dans l'organisation est distincte mais également parce que chaque représentation est un point de vue qui a son intérêt, son origine, sa proposition, etc.

Qu'il s'agisse de l'analyse ou du « design » des lieux, il est important de savoir ce que l'on veut signifier, un dispositif matériel ou des relations sociales. Dans le cadre des lieux de travail, les effets de l'ambivalence sur ce que nous désignons se font sentir de manière particulièrement forte. Ceci résulte de la présence de nombreux acteurs, dont la diversité et l'opposition des points de vue sont d'autant plus marquantes que les rapports entre les acteurs relèvent d'un phénomène social complexe. A titre d'exemple : que veut dire « être proche de ses collaborateurs » ? Est-ce la disponibilité et l'accessibilité de la personne, la structuration de l'organigramme ou la proximité de son bureau ? L'ambivalence peut poser des difficultés notamment au moment de la conception car elle est guidée par différentes représentations à l'intérieur de l'organisation auxquelles s'ajoutent celles du consultant, de l'architecte, du facilities manager, etc. Les uns pensent construire un dispositif matériel et oublient qu'ils touchent à des espaces, comme les autres croient construire des espaces alors qu'ils construisent en réalité un dispositif matériel. Les espaces n'existent pas en dehors des sujets et leur relations au dispositif matériel.

L'idée que nous retenons de Lautier est celle qui consiste à distinguer la présence d'un dispositif matériel des multiples représentations qui s'organisent autour de celui-ci en fonction des acteurs, de leurs positions, de leurs projets et des rapports

sociaux entre eux. Lautier (1999) résume cet aspect de l'espace, qui est essentiel pour notre problématique, de la manière suivante : « On peut dire l'espace comme un système de relations sociales, médiatisées par une organisation matérielle. »[53]

1.2.2. La considération de l'espace en fonction d'un enjeu

Les notions que nous venons de préciser soulignent la complexité du problème que les lieux de travail posent à la gestion des entreprises. Nous nous intéressons alors à la question suivante : comment les entreprises considèrent-elles l'espace et par quelles pratiques cette prise en considération se traduit-elle ?

Les pratiques d'une entreprise en matière de lieux de travail couvrent bien d'autres actions que celles liées à la conception et à la réalisation d'un bâtiment ou d'un aménagement intérieur. Elle porte autant sur les questions de l'occupation quotidienne des lieux, comme par exemple l'entretien des installations ou l'attribution des postes de travail. Ce dernier aspect peut prendre une dimension considérable. Dans certaines entreprises, le « churn[54] rate », c'est à dire le nombre de changements dans l'attribution de postes par personne par an, a atteint un ratio de 2 ou de 3.

Notre analyse prendra en considération trois aspects pour analyser les pratiques des entreprises en matière de lieux de travail : (1) les objectifs, préoccupations ou enjeux qui guident les pratiques ; (2) les acteurs et leurs outils et méthodes de gestion, ainsi que leur approche pour évaluer l'impact de l'espace sur un résultat ; (3) la forme du dispositif matériel comme produit visible des pratiques. Les premier et deuxième aspects participent à la formulation de notre problématique, dans la mesure où ils posent la question de la contribution de l'espace à la gestion des objectifs de l'entreprise. Ils sont donc traités sous le présent point. Le troisième aspect concerne le problème de la structuration des ressources et de leur participation à l'action à l'intérieur d'un agencement organisationnel, en fonction des enjeux ou des objectifs. Cet aspect se positionne plutôt au niveau des réponses que certaines pratiques et recherches apportent à la problématique. Par conséquent, il fera l'objet d'une analyse dans la deuxième partie, qui traite de l'évolution des formes d'aménagement des entreprises et dans la troisième partie, qui traite de l'analyse de notre terrain.

Nous examinerons les objectifs et les enjeux liés à l'espace en fonction du rapprochement que les entreprises font entre ceux-ci et leur propre raison d'être. Pour l'instant, nous définissons celle-ci, de façon large, comme étant la création de valeur.

[53] Lautier F. (1999), p. 176
[54] mot contracté entre *change* et *turn.*

Il y a une dizaine d'années, la plupart des entreprises ne considérait pas les coûts liés au parc immobilier et aux équipements comme un enjeu de la gestion. Ces coûts étaient souvent jugés inévitables, dans tous les cas difficiles à relier au résultat global de l'entreprise. En tant que coûts fixes, ils suscitaient un intérêt bien moindre que la masse salariale, dont les gestionnaires étudiaient ardemment la possibilité d'améliorer la rentabilité. Dans ce contexte, les pratiques vis-à-vis des lieux de travail se limitaient souvent à des interventions ponctuelles pour réagir à une urgence, par exemple à un manque de place, à la vétusté des lieux, etc., ou pour satisfaire les besoins d'un projet particulier. Il manquait à ce type d'approche une gestion des projets à plus long terme, ce qui reviendrait à formuler des attentes et vérifier des résultats. Cette approche négligeait les enjeux qui concernaient la création de valeur par la gestion de l'espace. Néanmoins il s'agit là pour la plupart des entreprises d'une période révolue.

Deux aspects ont fortement évolué depuis. D'une part, on assiste à une prise en compte plus rigoureuse des coûts fixes dans l'analyse des résultats d'une activité. Sous la pression des coûts qui s'exerce de façon généralisée sur les entreprises, l'immobilier, qui représente le deuxième poste de dépense après celui des salaires, n'échappe plus à la recherche de rigueur économique. Cette pression est particulièrement forte en cas de localisation dans les grandes agglomérations et dans les périodes de spéculation immobilière intense, comme celle observée dans de nombreux pays en Europe à la fin des années 80. D'autre part, des changements plus fréquents dans l'organisation du travail et dans la structuration des entreprises depuis les années 90 obligent le management à s'interroger davantage sur les relations entre sa manière d'occuper les lieux et ses choix essentiels. Les interventions dans l'espace deviennent plus courantes avec l'accélération des changements d'affectation des personnes, avec les fusions et les acquisitions qui nécessitent de revoir la localisation et le regroupement des sites, avec la recomposition des services ainsi qu'avec l'adaptation des aménagements et des équipements à l'évolution de l'activité.

Dans ce contexte, les entreprises manifestent un intérêt grandissant pour leurs lieux de travail et cherchent à fixer des objectifs relatifs à leur gestion. Cet intérêt ne se traduit pas automatiquement par une pratique qui intègre la notion de création de valeur. Nous distinguons deux attitudes pour intégrer des objectifs dans la gestion l'espace, l'une considère l'espace comme un coût qu'il s'agit de réduire, l'autre considère l'espace comme un potentiel qui participe à la création de valeur. Les deux attitudes ne s'excluent pas a priori mais, dans la pratique, une combinaison résolue des deux n'est pas toujours recherchée. Cette distinction des objectifs dans une gestion de l'espace est constatée par de nombreux auteurs, notamment anglo-saxons qui parlent de « cost-

driven » pour la première attitude et de « business-driven » (Becker et Steele, 1995) ou « added-value » (Duffy, 1997) pour la deuxième.

Françoise Chevalier et Véronique Malleret (2001) énoncent qu'il existe différentes chaînes de causalité, plus ou moins longues et complexes, reliant l'organisation spatiale et la performance.

> Ainsi, on pourrait opposer les impacts sur la performance qui résultent directement de la réorganisation spatiale (par exemple les économies de surface) et ceux qui ne produisent d'effet sur la performance qu'indirectement (par exemple accroître la proximité accrue des services réduit les délais dans un processus administratif).[55]

Les auteurs spécifient qu'il existe d'autres objectifs poursuivis dans une réorganisation spatiale et qu'il est important dans une analyse de préciser sur quels leviers de changement l'entreprise s'est appuyée.

De nombreuses entreprises continuent à intervenir sur l'espace sans s'intéresser à l'évaluation de leur démarche ou sans disposer d'un savoir-faire suffisant pour procéder à une évaluation. Dans la mesure où les évaluations sont absentes ou difficiles à réaliser, les objectifs poursuivis dans l'espace que nous analysons à présent ne peuvent qu'indiquer un potentiel hypothétique lié à l'espace. Notre étude du terrain devra apporter une réponse à la question du bien-fondé de ces approches en procédant à une évaluation des résultats obtenus là où les objectifs sont similaires et comparables.

1.2.2.1. Gérer un coût

La majorité des entreprises cherche à réduire les coûts liés à l'immobilier. Une démarche dans ce sens semble d'autant plus prioritaire que la relation entre l'espace et une amélioration de la productivité leur est difficile, voire impossible, à établir. La manière dont cette démarche est conduite dépend du contexte dans lequel elle se déroule.

Une façon d'obtenir une diminution directe des coûts consiste à réduire les surfaces de bureaux ou à en intensifier l'occupation. En dehors de la démarche classique qui consiste à diminuer la surface de chaque poste de travail, sont apparus plus récemment, de manière isolée, des cas où l'entreprise cherche à localiser ses activités à domicile ou chez ses clients et partenaires. L'intensification de l'occupation des surfaces peut être réalisée par l'utilisation d'un poste de travail par plusieurs personnes à différents moments, on parle alors de partage des postes. Ce principe consiste à

[55] Chevalier f. et Malleret V. (2001), p.6

prendre en compte le temps de présence et la variété des tâches des occupants. Les temps d'absence et les temps consacrés à des tâches qui ne nécessitent pas l'occupation d'un poste de travail classique (le temps passé en réunion, en visioconférence, etc.) sont utilisés pour augmenter le nombre d'occupants par site. Une autre forme d'intensification est réalisée dans le fonctionnement des centres d'appels téléphoniques. Plusieurs « télé-opérateurs » peuvent se relaient sur un même poste de travail quand la durée de fonctionnement par jour de ces centres dépasse le temps de travail individuel des employés. Le rendement des postes est particulièrement élevé en cas d'ouverture 24 heures sur 24.

Une autre gestion des coûts consiste à gagner en flexibilité dans l'occupation de l'immobilier en passant de la propriété des bureaux avec un capital immobilisé à des formes de location et de leasing. Sans vouloir rentrer plus avant dans ces aspects financiers, l'intérêt économique conduit à viser une plus grande flexibilité pour la gestion de l'immobilier : pouvoir réaliser une meilleure adéquation entre l'immobilier et la taille fluctuante de l'entreprise, pouvoir procéder à des (re)localisations d'une activité en fonction des changements de proximité des marchés ou des ressources. Comme Danielle Schronen (1998) l'a montré dans sa thèse, une telle démarche peut cependant signifier que l'entreprise réduit sa capacité à adapter l'immobilier à son fonctionnement et à ses intentions spécifiques (formes d'aménagement, tailles des plateaux, image des bâtiments, etc.), même si les promoteurs qui construisent et commercialisent des bâtiments en « blanc » et en « gris » intègrent de plus en plus les besoins de leurs clients.

D'autres approches consistent à réduire les coûts liés aux services qui contribuent au fonctionnement des lieux. Il convient de distinguer les approches qui visent une réduction des coûts par simple réduction des prestations, de celles qui visent la professionnalisation de ces services. Le débat des professionnels du FM est très intense sur la question des risques et des avantages de l'externalisation de leurs activités, même si aucune réponse satisfaisante ne dépasse, dans sa validité, le niveau de chaque cas isolé.

Nous ne développerons pas ici les approches qui, selon nous, n'interfèrent pas sur les relations entre le fonctionnement des lieux et l'activité de l'entreprise, comme par exemple la maîtrise des dépenses énergétiques.

Il est difficile d'évaluer les impacts d'une gestion uniquement axée sur la réduction des coûts. Dans certains cas, des perturbations importantes ont été relevées suite à des interventions visant la réduction des surfaces, d'autres entreprises semblent

ne pas être affectées dans leur fonctionnement. Le problème réside dans le fait que peu d'analyses ont été réalisées sur l'effet d'une telle démarche. La gestion des coûts n'a d'intérêt dans notre analyse que si elle est associée à un objectif de création de valeur et à son évaluation. Dans cette association, elle deviendrait une dimension indispensable pour formuler une hypothèse sur la gestion de l'espace.

1.2.2.2. Gérer un potentiel

Une minorité d'entreprises, parfois pour une partie spécifique de leur parc immobilier (un siège social, une entité stratégique, une partie recevant du public), gère l'espace en fonction d'un potentiel qu'elles recherchent en lui, susceptible de pouvoir contribuer à la création de valeur. Pour comprendre quel est ce potentiel que les entreprises attribuent à l'espace, nous devons regarder les objectifs qu'elles poursuivent vis-à-vis de l'espace et en quoi elles considèrent que ces objectifs, transposés dans un ordre spatial, contribuent à la création de valeur.

Il nous est difficile d'intégrer la totalité de ces objectifs, tant ils varient et sont souvent propres à chaque cas particulier. Néanmoins, nous essaierons de décrire des groupes d'objectifs qui nous semblent être les plus représentatifs, sans pour autant prétendre à une quelconque exhaustivité. Nous avons identifié essentiellement trois groupes d'objectifs qui font appel à un potentiel différent pour créer une valeur : (1) contribuer à l'accomplissement des tâches et de l'activité, (2) contribuer à la communication, (3) contribuer au développement organisationnel.

Contribuer à l'accomplissement des tâches

Ce premier type d'objectifs s'appuie sur la capacité de l'espace à stabiliser les conditions environnementales nécessaires pour l'activité. Le plus essentiel est de fournir un abri pour les personnes et les équipements, c'est-à-dire de fournir des conditions de fonctionnement élémentaires. Sur cette capacité première, évidente pour les entreprises, se sont greffés d'autres objectifs plus distinctifs pour l'activité.

Un objectif fréquemment poursuivi est l'amélioration du fonctionnement d'un système et des flux qui le traversent. L'espace a la capacité d'agencer l'activité, par exemple en organisant certains flux par une disposition des lieux, en plaçant certains objets ou lieux proches ou loin des utilisateurs, ou encore en aménageant un poste de travail de façon à ne pas entraver certains gestes et mouvements. La qualité des lieux, celle des conditions de travail, la quantité des lieux et des équipements disponibles

peuvent servir à améliorer le fonctionnement d'un système et à contribuer à la création de valeur.

Le rôle essentiel des ressources humaines dans l'activité tertiaire fait des relations entre les personnes un enjeu considérable dans la gestion de l'espace. Toute intention de configurer les lieux de travail pour appuyer certaines formes de coopération et de coordination, pour favoriser les échanges informels, pour donner une certaine autonomie à des entités, etc. fait partie de ce groupe d'objectifs.

L'objectif d'augmenter l'adaptabilité des lieux de travail aux changements organisationnels est en train de se généraliser ces dernières années. Cette capacité est souvent cherchée au niveau de la reconfiguration des lieux et de l'installation de nouvelles technologies. D'autres démarches visent une flexibilité dans l'affectation des lieux aux personnes et aux groupes sans nécessiter une leur transformation. Une autre manière réside dans la diversification des lieux, elle permet de prendre en compte une plus grande variété de tâches et d'activités. Le principe de réversibilité des plateaux, c'est-à-dire la possibilité de réaliser des concepts d'aménagement différents sur la surface continue d'un étage, par exemple des plateaux ouverts et des bureaux fermés, est une autre manière de prendre en compte le changement organisationnel.

La prise de conscience du fait que certaines formes d'agencement pourraient contribuer mieux que d'autres à un accomplissement efficace des activités conduit certaines entreprises à développer une adaptation de plus en plus spécifique des lieux. Cela peut se faire à l'échelle d'un poste de travail (poste CAO, poste de « télé-opérateur » dans un centre d'appels téléphoniques, etc.) ou à l'échelle d'un plateau (plateau projet, centre d'appels téléphoniques).

Contribuer à la communication

Nous ne désignons pas ici la communication telle qu'elle est présente dans l'interaction entre acteurs. Il s'agit ici de l'expression de messages, de projets d'entreprise ou d'intentions spécifiques supportée par l'environnement physique.

Les bâtiments peuvent faire l'objet d'une démarche fortement ciblée sur leur potentiel communicationnel. Yves Nacher (1990) parle de la notion d'image institutionnelle comme de la perception de l'identité de l'entreprise. Elle est gérée par une véritable stratégie de la communication. Elle se décline sur les produits de l'entreprise mais est également reflétée par ses bâtiments.

> Elle se déclinera surtout de différentes façons selon le public auquel elle s'adresse : public interne du personnel ou des actionnaires, public externe des clients,

> des fournisseurs, de la presse et des milieux financiers, voire même du marché de l'emploi en cette époque des chasseurs de têtes.[56]

Parfois, une telle démarche se traduit en une réelle compétition entre entreprises concurrentes, elle affecte leurs bâtiments[57] voire des quartiers entiers[58].

Une autre démarche consiste à s'appuyer sur un projet d'entreprise existant ou en élaboration pour chercher à renforcer l'expression de son contenu par la capacité communicationnelle du lieu. L'intervention sur un lieu peut également avoir pour objectif la communication sur la « mission », les « valeurs », le style de management ou la « culture » de l'entreprise.

A une autre échelle que celle du bâtiment, la localisation ou l'adresse de l'entreprise peut participer au potentiel communicationnel. Elle peut véhiculer des significations importantes : un quartier prestigieux, un « parc technologique », la contribution de l'entreprise à la sauvegarde d'un patrimoine culturel, etc.

Contribuer au développement organisationnel

Franklin Becker et Fritz Steele (1995) emploient le terme « business-driven » pour les trois groupes d'objectifs que nous avons mentionnés. A leurs yeux, le potentiel le plus important de l'espace semble être sa contribution au développement organisationnel. Ils écrivent :

> Companies using this [cost-driven] model see the move to some form of nonterritorial office as primarily a means of improving overall organizational effectiveness and profitability. […] The productivity gain in business-driven cases comes from fundamental changes in organizational structure, performance measurement, and the business processes themselves. These kinds of organizational changes are facilitated by nonterritorial offices that promote informal and spontaneous communications among staff who sit in different locations each day, thereby widening their circle of contacts and friendships.[59]

Il nous est difficile de confirmer que l'organisation de l'environnement physique sous forme de *nonterritorial office* produit un effet sur la productivité. Becker et Steele ne fournissent aucune démonstration qui pourrait valider une telle hypothèse. Par

[56] Nacher Y., (1990), p. 12
[57] Ibid.
[58] A Frankfurt, les années 1985 – 1998 ont marqué un renouveau dans la construction des tours. Elles traduisent la compétition des banques pour la tour la plus haute (le vainqueur actuel est la Commerzbank). De plus, cette course à la plus haute tour a été savamment utilisée par la ville de Frankfurt pour forger son image de centre financier et remporter le siège de la Banque Centrale Européenne.
[59] Becker F. et Steele F. (1995), p. 123

ailleurs, nous ne partageons pas l'idée des deux auteurs que le changement organisationnel est inéluctablement lié au *nonterritorial office*.

Néanmoins, à l'instar de ces auteurs, il nous semble important de signaler une approche qui recherche dans l'espace un potentiel de développement organisationnel. Ce terme renvoie à un champ de recherche déjà plus ancien (« organizational development »). Le développement organisationnel est généralement appréhendé comme une action planifiée qui vise à résoudre un problème ou à améliorer l'efficacité d'une organisation par l'élaboration de nouvelles routines. Les interventions dans l'organisation utilisent l'apport des sciences du comportement[60]. Depuis le tournant des années 1980 et 1990, l'évolution consiste à associer plus fréquemment l'aménagement des lieux à ces interventions. La modification de l'aménagement est utilisée pour placer les occupants dans un environnement nouveau dans l'idée que ce changement les amène à développer une nouvelle façon de faire et d'être. Une telle démarche n'a pas comme objectif final une transformation physique des lieux, mais s'appuie sur elle pour changer certaines routines. Elle s'appuie aussi bien sur des aspects fonctionnels que symboliques des lieux.

L'objectif de contribuer au travers d'une intervention dans l'espace au développement organisationnel est souvent associé à d'autres objectifs comme l'amélioration des coûts ou l'accomplissement des actions. Cependant, l'objectif de signaler ou d'expliciter une nouvelle façon de faire ou d'être dans l'entreprise exige souvent une conception spécifique du dispositif matériel qui s'éloigne des préoccupations purement liées aux coûts. Les approches qui considèrent le potentiel de l'espace de cette manière sont récentes et encore assez rares. Elles sont principalement développées et étudiées dans les pays anglo-saxons et en Scandinavie.

La volonté de marquer de manière forte une césure dans leur fonctionnement incite certaines entreprises à introduire de nouvelles formes d'aménagement. Elles sont regroupées sous le terme *nonterritorial office* ou *alternative officing* (AO). Selon Becker (1999), l'AO est une approche qui tient compte d'une combinaison des aspects suivants :

[60] Nous nous appuyons sur la thèse de Florence Charue (1991), op. cité. Dans son analyse sur le développement organisationnel, elle fait référence particulièrement au travaux de Beckhard R. (1969), *Organization Development: strategies and models*, Addison-Wesley, trad. française 1975, Paris, Dalloz, et de Bennis W. (1969), *Organization Development: Its nature, origins, and prospects*, Addison-Wesley, trad. française 1975, Paris, Dalloz,

> le travail a lieu dans un aménagement non-traditionnel[61] ; le temps de travail n'est pas standardisé ; l'utilisation des technologies de l'information permet de créer une connectivité virtuelle ; la mobilité des personnes s'applique à l'intérieur et à l'extérieur du bureau.[62]

Cependant, la volonté de contribuer au développement organisationnel n'est pas synonyme de l'introduction de cette façon d'organiser l'espace. D'une part, toutes les démarches d'introduction du AO ne visent pas un développement organisationnel, souvent elles visent uniquement une réduction des coûts ou une adaptation des lieux, pour tenir compte d'un taux élevé d'absences du personnel. D'autre part, la volonté de développement organisationnel ne nécessite pas obligatoirement et surtout pas uniquement l'introduction du AO. L'objectif de développement organisationnel ne peut être atteint sans un rapprochement entre les choix en matière d'espace et les autres décisions de la conduite du changement.

Plusieurs auteurs ont souligné le bénéfice d'une approche qui intègre la conception de l'organisation spatiale dans un processus de développement organisationnel (Becker et Steele, 1995 ; Clipson et Kornbluh, 1993 ; Granath, 1991). Selon ces auteurs, une telle approche permet d'élaborer une compréhension des objectifs poursuivis dans un projet de changement au travers du processus de « design ». La préparation d'une situation nouvelle et l'apprentissage d'une conduite différente des actions a lieu parallèlement à l'élaboration des représentations du futur dispositif matériel.

Le cas de l'entreprise SOL montre la poursuite d'un objectif de type développement organisationnel. Becker (1995) fait de cette expérience l'analyse suivante :

> Its [the building] main value, however, stems not from enhanced public image, but from the fact that the work environment itself is a constant, daily reminder to every employee that for SOL to survive it must innovate and continue to reengineer all of its approaches to work. The reengineering of business processes, which places so much emphasis on knowing what others are doing and how they do it, has […] been significantly enhanced.[63]

Nous-mêmes avions étudié cette expérience et souligné : « The SOL office is something of an educational program which teaches stuff to take care of an environment

[61] Dans la terminologie anglo-saxonne des professionnels de l'aménagement des bureaux, *traditionnel* signifie qu'une personne occupe un poste de travail attitré (« one person – one setting »).
[62] Becker F. (1999), p. 157
[63] Becker F. et Steele F. (1995), p. 131

which is not their personal one. […] It is exactly the task staff have to perform for their clients. »[64]

1.2.3. Le problème de l'évaluation

Certaines entreprises poursuivent, en parallèle, des objectifs relevant de ces trois groupes. Nous avons souligné que la recherche, par l'espace, d'une contribution au développement organisationnel peut s'inscrire en prolongement de la recherche d'une contribution à l'accomplissement d'une activité. Certaines entreprises communiquent en interne ou en externe autour d'un projet spatial qui doit contribuer à améliorer leur fonctionnement, tout en réduisant les coûts. La poursuite de plusieurs objectifs simultanés peut être interprétée comme une démarche qui cherche à élever la probabilité d'atteindre un résultat quelconque en augmentant le nombre d'objectifs.

En ce qui concerne la réduction des coûts, nous partageons la position de Francis Duffy (1997). Selon lui, la gestion de l'espace ne peut être envisagée que dans une démarche où la recherche d'une « valeur ajoutée » converge avec l'objectif de réduire les coûts. Nous ajouterons cependant que les entreprises manquent aujourd'hui de moyens conceptuels et pratiques pour relier les deux.

Cette remarque s'inscrit dans un constat plus général sur un manque de moyens (savoirs, ressources) pour réellement gérer l'espace et sur l'impossibilité d'évaluer l'effet de l'intervention spatiale sur l'activité. Cette difficulté se manifeste, de manière sous-jacente, dans toute notre présentation de l'approche des entreprises envers leur espace sans que nous l'ayons directement abordée. Dans la pratique, la difficulté d'évaluer l'apport spécifique de l'espace n'empêche pas les entreprises de fixer des objectifs à leur gestion spatiale.

Dans une démarche qui a pour objectif la réduction des coûts liés à l'immobilier, l'entreprise peut mesurer un résultat, encore faudrait-il qu'elle puisse clairement identifier les coûts, y compris ceux concernant la gestion de l'immobilier. Il est cependant bien plus difficile de mesurer les coûts de la non-gestion. Les répercussions sur la productivité d'un dispositif matériel affecté par la réduction budgétaires sont également difficiles à évaluer, que ce soit au travers de l'effet éventuel sur le personnel (stress, fatigue, etc.) ou encore sur le fonctionnement de l'outil de production que représentent les bâtiments (dérangements liés aux plateaux sur-densifiés, accessibilité des postes de travail en cas de partage des postes, etc.).

[64] Fenker M. (1998), p. 77-81

Dans une démarche où la gestion de l'espace est envisagée sous l'angle de la création de valeur, l'évaluation est doublement difficile. D'une part, de même qu'il est difficile d'évaluer la non-gestion de l'espace, il est difficile d'évaluer l'impact de l'espace sur la productivité à cause de la co-présence d'autres facteurs déterminants. Cette corrélation des facteurs rend difficile une évaluation isolée de l'apport de l'espace. Il est d'autant plus malaisé d'isoler ce facteur que les entreprises conduisent souvent, à juste titre, leur intervention sur l'espace en parallèle avec d'autres actions. D'autre part, la difficulté voire l'impossibilité d'évaluer l'apport de l'espace aux résultats sanctionnés par le marché (prix et qualité des produits, temps de lancement d'un produit, etc.), c'est à dire son apport à une valeur globale, conduit un certain nombre d'entreprises à définir des objectifs intermédiaires pour la gestion de l'espace.[65] La diversification des objectifs amène la difficulté de savoir comment ces objectifs sont liés entre eux. Ils s'orientent en principe vers un objectif global, mais en fin de compte leur rapport à cet objectif peut être lointain voire contradictoire. Du coup, l'évaluation d'un résultat en rapport à un objectif intermédiaire ne permet pas obligatoirement d'identifier un apport à une valeur globale. La présence de nombreux facteurs qui peuvent affecter la productivité, ainsi que la diversité des objectifs poursuivis, expliquent pourquoi des pans entiers de l'action d'une organisation peuvent être évacués de l'analyse de la valeur.

Prenons un exemple où un objectif intermédiaire est poursuivi : une entreprise qui recherche, dans la gestion de l'espace, un degré élevé d'adaptabilité de son dispositif matériel à des changements organisationnels. Cette capacité d'adaptation peut être envisagée comme une valeur pour l'entreprise, en amenant un gain de temps et de coût. Plusieurs indicateurs peuvent permettre à l'entreprise de mesurer si le dispositif matériel atteint le degré d'adaptabilité souhaité. L'entreprise peut ainsi mesurer le temps nécessaire pour réaliser une reconfiguration ou le nombre de variantes de configurations possibles sur un plateau donné, etc. Cependant, l'information obtenue n'est pas satisfaisante dans la mesure où elle reste partielle. Dans notre exemple de l'adaptabilité, les indicateurs rendent compte de la capacité technique. Ils n'informent pas sur la capacité « sociale » ou « cognitive » du dispositif, comme par exemple le fait d'aider les occupants dans la transition et l'adaptation au fonctionnement nouveau, lié à cette configuration du dispositif matériel. Ils ne prennent pas non plus en compte la valeur immatérielle et symbolique que le personnel peut attacher à une configuration plutôt qu'à une autre.

[65] Cf. Lautier F. (1999), p. 64

1.2.3.1. La gestion de l'espace entre magie et logique mécaniste

La difficulté de mesurer la contribution de l'espace au résultat d'une activité amène la plupart des entreprises à développer, au sujet de la gestion de l'espace, une position qui est soit mécaniste, soit irrationnelle.

La position mécaniste consiste à gérer l'espace essentiellement sur la base d'indicateurs qui ignorent la plupart des notions qualitatives. Seule une analyse quantitative sert à l'évaluation de la pratique spatiale et au choix des configurations spatiales. Cette position envisage la gestion de l'espace uniquement en terme de dimensions mesurables. Nous retrouvons dans cette position une logique explicative foncièrement déterministe, celle que nous avons décrite à propos de la négligence de l'espace dans les approches du management. Celle-ci empêche une appréhension plus globale du potentiel de l'espace. Il est devenu courant de mesurer les déplacements, le nombre d'échanges, de discussions face à face, des conversations téléphoniques, etc. en relation avec une configuration spatiale, sans intégrer le contenu des échanges, leur effet, les rapports fonctionnels, affectifs, etc. entre les personnes. Cette analyse correspond à un traitement quantitatif et non qualitatif des communications et de leur rapport à l'espace. Faire une analyse qualitative est pourtant une volonté affichée par Sabine Segelken (1994)[66] dans son ouvrage sur les « espaces communicatifs » (*kommunikative Räume*), même si son approche est entièrement basée sur des critères quantitatifs.

La position irrationnelle consiste à renvoyer l'espace à une sorte de magie. L'espace posséderait un potentiel dont l'entreprise tente de bénéficier, sans qu'elle comprenne en quoi consiste ce potentiel et quelle valeur elle peut en tirer. Elle attribue des objectifs à l'espace, construit un espace « qui est beau » ou « qui fonctionne bien » et attend que l'espace « œuvre » dans le sens voulu. L'espace produirait un effet par sa simple présence. En somme, l'espace se gèrerait de lui-même. Cette formulation peut paraître excessive, c'est pourtant ce qui se passe quand une entreprise intervient uniquement dans l'espace sans développer d'autres actions pour atteindre ses objectifs. C'est par exemple la position d'un certain nombre d'entreprises qui veulent introduire des formes d'aménagement de type AO. Elles veulent faire du « reengineering » sans se donner d'autres moyens pour conduire le changement. C'est également la position des entreprises qui investissent dans leurs bâtiments sans chercher à connaître l'effet de leur démarche. Les entreprises délèguent à l'espace un mandat sans se soucier de savoir si

[66] Cette publication s'inscrit dans continuité des travaux entrepris en Allemagne par l'équipe d'Ottomar Gottschalk dans les années 1970 et 1980.

celui-ci est en fin de compte rempli. Faute de moyen de vérification, l'espace devient avant tout une question de conviction.

1.2.3.2. Une alternative : gérer la représentation

Aucune des deux positions ne nous semble satisfaisante ou appropriée, ni du point de vue de l'évaluation des résultats, ni du point de vue de la conception de l'espace comme ressource, conception qui se dessine mais dont il faudrait démontrer la validité. Nous chercherons dans notre thèse à dépasser ces positions mécanistes et irrationnelles. Le point de départ pour un tel projet résiderait, selon nous, dans la notion d'espace comme représentation ou comme système de relations sociales médiatisées par une organisation matérielle. Nous avons proposé cette idée à propos de la gestion de la pluralité des notions liées à l'espace. Lautier (1999) énonce : « Gérer l'espace c'est d'abord gérer la représentation »[67]. A partir du moment où nous considérons la gestion de la représentation comme objet essentiel de la gestion de l'espace, nous pouvons formuler une objection aux positions mécanistes et irrationnelles.

Sur la base de cette proposition, nous objectons à la position mécaniste, que la réduction de la notion d'espace à ce qui est chiffrable comporte l'inconvénient d'exclure de la gestion de l'espace la spatialité, c'est-à-dire la pluralité des représentations individuelles et collectives, ou du moins de réduire la spatialité à la seule expression d'une représentation (mécaniste) dominante. Gérer l'espace en rapport avec un objectif ne signifierait donc pas vouloir prédéfinir une adéquation optimale entre un dispositif matériel et un ensemble de mouvements qui s'y déploient mais signifierait gérer les représentations de cet objectif. La gestion de l'espace consisterait alors à gérer l'émergence, l'évolution, le compromis des représentations d'un objectif, en fonction de l'évolution des situations de gestion. Le potentiel de l'espace résiderait précisément dans sa contribution à un processus dans lequel ce jeu des représentations pourrait se produire, sans rupture avec l'objectif et son évolution. L'évaluation porterait alors sur la capacité à générer la compréhension d'un objectif ou sur la divergence éventuelle entre représentations et objectif. Les méthodes pour mesurer la qualité et le coût en termes quantitatifs doivent faire partie de ce mode d'évaluation mais ne peuvent pas le remplacer. Certains indicateurs de performance utilisés dans le benchmarking (positionnement concurrentiel des coûts de l'occupation et de la gestion de l'espace) ou dans l'évaluation pré- et post-occupation devraient être revus sous la critique formulée ici.

[67] Lautier F. (1999), p. 67

Par ailleurs, nous reprochons à la position qui considère que l'espace ne nécessite pas de gestion, de méconnaître la nature des relations entre représentation et dispositif matériel. Selon Lautier (1999), l'espace est la représentation qui organise la perception du dispositif matériel, et à travers celui-ci les relations sociales. Chaque situation de gestion soumet alors à l'épreuve du dispositif matériel la représentation que les sujets, individuels ou collectifs, ont développée sur l'action. Il existe soit une convergence, soit une rupture, entre ce que le dispositif matériel « propose comme lecture » et ce que la situation « requiert comme lecture ». L'évolution des situations nécessiterait donc de gérer dans le temps les relations entre action, représentation et dispositif matériel, de façon à ne pas être en rupture. Nous avons déjà évoqué la temporalité à propos de l'existence de différentes situations pour gérer l'espace. Tout ne serait donc pas joué avec un « bel » espace ou avec un espace qui « fonctionne » au moment de sa construction. L'idée de la gestion de l'espace dans la continuité apparaît bien en rupture avec ce qui est généralement pratiqué sous la forme de projets. Il y aurait des modifications, des ajustements à faire en fonction de l'évolution des représentations. Ces modifications ne sont pas toutes automatiquement d'ordre matériel dans la mesure où l'explicitation des objectifs et l'évolution des représentations nécessitent aussi d'autres modes d'intervention de la part de l'organisation. L'espace ne peut seul recevoir le mandat d'atteindre tel ou tel résultat. Il s'agit de l'intégrer à un projet global et à un ensemble d'axes d'action, référés à un objectif commun, même si chaque axe peut être décliné sur des objectifs intermédiaires distincts.

1.2.4. La place de l'utilisateur

Afin de pouvoir développer une logique de gestion de la représentation, il est nécessaire de reconsidérer la place de l'utilisateur de manière différente par rapport à la pratique spatiale courante. Dans les deux points suivants, nous esquisserons une prise en compte différente de l'utilisateur à travers deux aspects. Le premier porte sur l'intégration de l'expertise de l'utilisateur dans la gestion de l'espace. Cette position contraste avec la position courante, dans laquelle l'utilisateur est absent des prises de décisions concernant l'espace. Elle énonce que l'expertise de l'utilisateur serait notamment développée au travers de l'action. L'action, puisqu'elle requiert l'adéquation des moyens, constitue un moment de confrontation des représentations et de validation du dispositif matériel. Le deuxième aspect est lié à l'enchaînement des moments de confrontations de représentations, c'est à dire à l'enchaînement de leur confirmation ou de leur modification. Dans la mesure où cette confrontation a lieu dans la durée d'une action et dans l'enchaînement des situations, la représentation ne peut être gérée

uniquement de façon ponctuelle, à l'occasion de la modification physique d'un dispositif matériel. La gestion de la représentation requiert une continuité dans laquelle l'utilisateur prend inévitablement une place différente.

Pour signaler une place différente que celle généralement désignée à l'utilisateur, ne faudrait-il pas appeler celui-ci un « acteur » à l'exclusion de toute autre dénomination ? Ceci permettrait de souligner notre volonté de rapprocher deux notions dans un même concept : la notion d'acteur qui participe dans l'action à la poursuite d'un résultat et la notion que le même acteur participe au cours de la même action à une forme de gestion de l'espace. L'emploi exclusif du terme d'acteur pâtit cependant d'un inconvénient. Il ne permet pas de faire la double distinction, d'une part, entre les acteurs directement et physiquement présents sur un lieu donné et les acteurs qui participent à la même situation de gestion à partir d'un autre lieu et, d'autre part, entre les acteurs qui agissent au cours d'une même action sur des espaces et ceux qui y interviennent avant ou après cette action.

En conséquence, nous continuons d'employer indifféremment les termes « utilisateur » et « occupant » pour désigner les acteurs directement présents sur un lieu. A la place de mettre en cause ces deux termes couramment utilisés par les professionnels, nous souhaitons enrichir leur signification dans les deux points suivants par les notions d'« expert » et de « gestionnaire » de l'espace.

1.2.4.1. Une expertise complémentaire

La démarche adoptée par les entreprises pour gérer leurs bâtiments dépend de leur compréhension de la problématique de l'espace. Cette compréhension est déterminée, du moins pour une partie, par l'« expertise spatiale » à laquelle les entreprises ont accès. Celles-ci considèrent en général que l'expertise est détenue par des architectes, des ergonomes et d'autres professionnels de l'espace. Ces professionnels sont souvent externes à l'entreprise. Seules les plus grandes entreprises ont des services internes comme la direction de l'immobilier, le FM ou les services généraux, le service de maintenance, etc. Certains professionnels disent qu'il y a un intérêt pour l'« expertise spatiale » d'être à l'extérieur de l'entreprise. Deux arguments couramment énoncés sont : l'« expertise spatiale » serait trop spécifique pour être en permanence utilisée dans une même entreprise et elle nécessiterait pour être pertinente une multitude d'expériences différentes. Tout en étant sensible au dernier argument, nous constatons que les positions qui placent cette expertise à l'extérieur de l'entreprise ne favorisent guère la prise en considération des connaissances en interne, notamment celles des utilisateurs. Même une participation de la direction des ressources humaines

reste assez rare dans un projet concernant les lieux de travail, même si une telle participation a pu être évaluée positivement par la plupart des entreprises qui en ont fait l'expérience[68]. Rappelons de quelle façon se structurent généralement les projets et tentons de voir quel rôle les utilisateurs pourraient y jouer.

La maîtrise d'ouvrage, constituée par la direction générale ou la direction d'une entité, s'adresse, suivant l'importance ou la taille du projet, à un service interne ou à un maître d'ouvrage délégué externe pour lui confier la coordination du projet. Le maître d'ouvrage fait appel à des experts, en général externes à l'entreprise, pour les études de programmation ainsi que pour la conception et la réalisation du projet (c'est la maîtrise d'œuvre). Le degré d'implication de la direction dans le projet varie en fonction de l'importance accordée à ce projet.

Dans ce cadre, les projets sont marqués, pour la plupart, par la relation maître d'ouvrage – maître d'œuvre, et leur gestion correspond généralement à une « conduite d'experts ». Les occupants des lieux n'apparaissent que de façon secondaire. Au mieux, ils sont « consultés » pour transmettre des informations concernant leur travail ou leur « expérience » de l'environnement physique occupé. La façon dont les experts envisagent généralement l'apport des occupants à la conception du projet apparaît dans le texte de Jacqueline Vischer (1996). Elle écrit : « [les experts] asking occupants for their input, acknowledging that input, managing it according to the resources and opportunities available, and then using that input and letting people know it has been used »[69]. Il est extrêmement rare que les occupants participent à une prise de décision concernant la conception de leur environnement physique.

La « conduite d'expert » domine la majorité des projets de construction ou de transformation de bâtiments de bureaux, d'interventions d'entretien et de reconfiguration. Nous postulons l'existence de différents moments de gestion des ressources et nous proposons de considérer la gestion de l'espace comme un processus continu dans lequel le jeu des représentations évolue en fonction des objectifs et la présence des utilisateurs. Il existe un décalage entre la pratique courante et notre position. Notre postulat s'oppose en effet à la notion de « conduite d'experts » et à l'absence de l'occupant, ainsi qu'à la notion de projet dans la mesure où elle désigne, dans l'esprit des experts, une intervention ponctuelle dans le temps.

[68] Voir par exemple les études de cas concernant les sièges des entreprises BP et Lafarge-Coppée en France, présentées au colloque « Espace, management, déménagement : enjeu organisationnel et humain » qui s'est tenu le 8 mars 1995 à Paris, organisé par l'ANVIE en partenariat avec le CRG et DEGW France.
[69] Vischer J (1996), p. 203

Notre proposition d'intégrer l'utilisateur en tant qu'expert dans la gestion de l'espace s'appuie sur l'analyse menée par George Cairns et Nic Beech (1999). Les auteurs considèrent que l'expertise dans un « design process » est détenue par trois experts : l'« expert consultant », l'« expert manager » et l'« expert occupant ». Leur expertise respective sur l'organisation de l'environnement de travail serait complémentaire. La prise en compte d'une troisième expertise, celle de l'occupant, impliquerait la redistribution des rôles de chaque expert dans le processus. Dans notre propre réflexion sur la redistribution des rôles, nous proposons d'intégrer l'idée de différentes situations pour gérer l'espace. Le moment de l'action porte sur la mobilisation des ressources, c'est l'occupant qui y détient la connaissance la plus précise sur le « comportement » et la pertinence des ressources dans l'action. Cette connaissance de l'utilisateur pourrait affecter la place de l'« expert consultant », sa position de *problem-solving* serait amener à évoluer vers une position de *problem-seeking*[70]. Il faudrait également examiner la place de l'« expert manager » par rapport à la question de la gestion des avantages concurrentiels à long terme. Nous questionnerons la place des trois experts dans l'analyse de notre terrain.

1.2.4.2. La nécessité de gérer l'espace dans la continuité

Une prise en compte différente de l'utilisateur implique aussi de revoir la notion de projet. Celle-ci conditionne considérablement la forme d'implication des experts et la conduite retenue, et peut être revue au bénéfice de la notion de processus de « design » et l'idée de continuité. En effet, à partir du moment où nous associons à la gestion de l'espace l'idée de gérer la représentation de l'objectif de l'entreprise, nous ne pouvons plus considérer comme dans un état stable les relations entre l'organisation et son dispositif matériel. Au contraire, le processus de gestion apparaît comme un moyen essentiel d'élaborer et de négocier la représentation. Il est nécessaire de réfléchir, d'une part, sur la durée réelle de la transformation d'un lieu si nous voulons y inclure la gestion de la représentation. Ce processus ne peut se terminer, comme on le considère souvent, au moment de la livraison du « produit ». Les moments de consultation, de prise de décision avant l'emménagement, puis les moments de prise de connaissance, d'adaptation et de modification du dispositif matériel correspondraient à des moments d'intégration des connaissances quotidiennement enrichies des occupants et feraient, de ce fait, partie du processus de changement d'un lieu. D'autre part, il faudrait régulièrement prendre en compte la connaissance des occupants afin d'analyser et d'évaluer l'évolution des représentations en fonction de l'évolution des objectifs. Un

[70] Cairns G. et Beech N. (1999), p. 27

espace qui est géré pour contribuer au développement organisationnel pourrait servir d'indicateur pour la progression de l'apprentissage en cours. La mise en place d'une évaluation régulière apparaît du coup comme un élément important dans la gestion des représentations.

Nous avons utilisé principalement le terme gestion jusqu'ici pour désigner différents moments et formes d'intervention dans l'espace. Un deuxième terme, celui de « design » ou de « design process », est apparu à plusieurs reprises sans avoir été précisé dans son contenu. Nous utilisons le terme « design » pour le sens qui lui est donné dans la culture anglo-saxonne.

Ce choix permet tout d'abord d'éviter le terme conception. Celui-ci a pour les architectes et autres professionnels de l'espace (par exemple en France et dans d'autres pays latins, ou en Allemagne et en Suède) une signification plus restrictive, puisqu'il désigne soit l'acte de concevoir un objet physique, ce qui renvoie à une phase précise d'un projet, soit l'objet lui-même (on parle de la « conception d'un bâtiment » pour évoquer ses caractéristiques spécifiques, par exemple sa structure, son orientation sur un site, son style, etc.). Le terme « design » dans la culture anglo-saxonne se réfère comme en français à l'objet et à l'acte, mais également à l'idée qui guide un acte dans son processus d'aboutissement. Le design, dans ce sens, devient l'intention. Le terme *design process* comprend toutes les phases jusqu'à l'occupation d'un bâtiment ou l'utilisation d'un objet. Il comprend donc l'ensemble des activités qui sont nécessaires pour le développement d'un objet, y compris le design des systèmes qui permettent sa production. L'ingénieur et chercheur Keith Gardiner (1990) va jusqu'à définir : « No design activity / project is thoroughly consummated until fulfilment of the entire life-cycle of the product. »[71] Le design est donc une activité qui devrait se poursuivre dans le temps.

Une deuxième raison de choisir ce terme est liée au fait qu'il est aujourd'hui largement utilisé en dehors du domaine des objets et des bâtiments, c'est à dire partout où il s'agit de poursuivre une activité qui est de l'ordre du *problem-solving*. On parle ainsi de *organizational design*, d'*interactive design* (design de technologies informatiques sous l'aspect de la coopération homme-machine). Herbert A. Simon (1984) dit à propos de l'utilisation de la notion de design : « Everybody designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones. »[72]

[71] Gardiner K. (1990), « Meticulous design », Australia, Conference on Manufacturing, cité par Granath J. A. (1991), op. cité, p. 65.
[72] Simon H. A. (1984), *The science of the artificial*, Cambridge, Mass., the MIT press, cité par Granath J. A. (1991), op. cité, p. 65.

Comme l'a écrit Granath (1991) dans sa thèse[73] pour expliquer l'utilisation de ce terme dans la langue suédoise: « so much of the theoretical work done on problem-solving, decision-making, planning and design has been done in anglophone contexts so that to use the word in any other sense would be highly problematic ».[74]

A partir du moment où nous considérons le mot design dans une perspective de continuité, il se rapproche des notions que nous avons développées au sujet de la gestion de l'espace. Ce rapprochement nous permet de souligner notre désir de sortir la conception architecturale de son isolement vis-à-vis des approches organisationnelles et de lier le design organisationnel et le design spatial dans une même démarche, dans la mesure où les deux traitent de la même problématique.

Nous continuons d'utiliser l'expression gestion de l'espace car il est plus approprié, parce qu'il véhicule les notions d'analyse et de « résultat soumis à un jugement externe ». L'analyse de l'action dans l'espace occupera notamment une partie importante dans notre recherche pour tenter de comprendre le fonctionnement des ressources de l'agencement. Le rapprochement avec le terme design renforce cependant la compréhension de la gestion comme manière continue d'intervenir sur l'espace, dans son aspect physique ou mental, et de laisser une place importante à l'« expert utilisateur ».

1.3. La dynamique organisationnelle – une problématique commune

Jusqu'à présent, nous n'avons fait qu'évoquer le problème du changement des situations de gestion. Ceci peut laisser croire que le changement serait envisageable de manière linéaire et prévisible. Cette conception pouvait convenir pour rassembler les premiers éléments d'une problématique de la gestion des relations entre une organisation, un dispositif spatial et un objectif. A présent, nous voulons savoir plus précisément en quoi consiste le changement dans les organisations et quelle difficulté il pose à la gestion de la relation entre ces trois éléments. L'intégration de la notion de changement est d'autant plus incontournable que nous considérerons la problématique de la gestion de ces relations essentiellement sous l'angle d'une gestion des représentations. Celles-ci, de fait, sont multiples et moins saisissables que les éléments physiques d'un dispositif matériel. Nous ne pouvons envisager la gestion des représentations dans la continuité d'un processus sans tenir compte du constat qu'une

[73] Elle porte le titre «Architecture, technology, human factors - design in a socio-technical context ».
[74] Granath J. A. (1991), p. 64

situation de gestion est davantage caractérisée par la dynamique que par la permanence et la prévisibilité.

1.3.1. Quel niveau d'analyse pour la dynamique ?

L'analyse de la dynamique peut être placée à deux niveaux : celui d'une situation de gestion et celui de l'organisation dans sa globalité. L'analyse au niveau d'une situation de gestion concerne l'action, la relation et l'enchaînement des éléments qui la déterminent. Pour saisir en quoi est déterminée l'action, on peut distinguer, comme le propose Girin (1990a), d'un côté, les motifs de l'action, de l'autre, des contextes de l'action. Les motifs de l'action sont constitués par le fait d'avoir un résultat à atteindre, « de relever de la logique de rationalité limitée au sens de Simon » et d'aboutir à des « accords négociés entre participants ». Les contextes de l'action sont ce qui détermine les choix qui sont faits, c'est-à-dire ce qui permet de donner une signification à un événement, à un acte, à un message.[75] Cette analyse fait apparaître la dynamique comme générée par la diversité des rationalités des acteurs et par l'interprétation donnée aux événements au cours d'une action.

Une autre explication de la dynamique relève des théories sur le changement organisationnel. Ce niveau d'analyse s'applique à l'organisation dans son ensemble et peut de ce fait inclure plusieurs situations de gestion. Les théories sur le changement organisationnel sont très nombreuses et compartimentées au point de rendre une compréhension globale difficile. Andrew H. Van de Ven et Marshall S. Poole (1995) proposent une analyse de ces théories. Ils recherchent un certain niveau d'intégration des pensées sur cette question, tout en préservant la distinction des alternatives contenues dans les courants. Nous leur emprunterons plusieurs notions. Pour définir le changement organisationnel, les auteurs se réfèrent à la notion de processus. Elle est définie comme

> une progression (par exemple l'ordre et la séquence) d'événements dans une entité organisationnelle dans le temps. Le changement, qui est un type d'événement, est une observation empirique des différences en ce qui concerne la forme, la qualité ou l'état dans la duré d'une entité organisationnelle. L'entité peut être le travail (job) d'un individu, un groupe de travail, une stratégie organisationnelle, un programme, un produit, l'organisation entière.[76]

[75] Girin J. (1990a)
[76] Van de Ven A. H. et Poole M.S. (1995), p. 510

Dans cette perspective, la dynamique se réfère à l'apparition d'événements et à leurs effets sur une entité. La modification de cette entité peut être à l'origine d'un événement ou consécutif à un événement.

Les deux niveaux d'analyse se rejoignent si on considère le changement comme l'apparition d'un événement qui engendre une action ou qui est engendré par l'action. Ils se différencient par la manière de délimiter la problématique. Le premier niveau focalise sur l'action qui est délimitée par la notion de situation. Le deuxième niveau met l'accent sur le processus d'apparition d'un événement analysé au travers de la notion d'entité. Les deux niveaux sont complémentaires dans la mesure où ils interrogent la manière dont la dynamique traverse l'organisation et dont elle lie plusieurs situations de gestion et plusieurs entités. Comment l'apparition d'un événement dans une entité peut-elle avoir des répercussions sur une autre entité ? Comment un événement dans une entité ou à l'extérieur d'une organisation pose-t-il le problème de la coordination des actions de plusieurs entités ?

La notion de dynamique organisationnelle recouvre pour nous à la fois l'idée d'une dynamique de l'action et celle du changement à l'échelle de l'organisation tout entière. Les deux niveaux d'analyse sont liés, dans la mesure où les événements qui surgissent dans l'action peuvent avoir une répercussion sur l'organisation entière, tout comme l'apparition d'événements externes peut être prise en compte dans l'organisation, aussi bien au niveau de la décision stratégique qui porte sur plusieurs situations de gestion qu'au niveau d'une action singulière.

Les deux niveaux d'analyse ne sont pas seulement liés par le contenu des événements, par leur signification et par les représentations qu'ils mobilisent, mais également par la nature profondément ouverte de la dynamique organisationnelle. La dynamique pose le problème de l'imprévisibilité des évènements. Elle fait peser une incertitude à la fois sur l'action, sur les acteurs et sur la planification des ressources de l'organisation. La dynamique organisationnelle pose aussi avec plus d'acuité la question de la dimension spatiale dans la gestion des entreprises. Une organisation qui cherche à gérer la dynamique par l'adaptation aux évènements de sa structure ou de sa conduite des actions, se heurte souvent à son dispositif matériel ; ceci à cause de son inertie et à cause de sa durée de vie qui correspond rarement à la durée de situations de gestion. Cette discordance des temps rend difficile la transformation du dispositif matériel au même titre que celle des autres ressources de l'organisation. A la difficulté de gérer l'espace en relation avec les objectifs s'ajoute bien celle de gérer la relation entre les ressources avec leur temporalité différente.

1.3.2. Gérer l'imprévisible

A partir du moment où la notion de permanence s'efface derrière celle de dynamique, le problème de savoir quel potentiel il convient de gérer dans la ressource spatiale se pose sous une nouvelle forme. La recherche d'équilibre entre organisation, dispositif matériel et objectif ne deviendrait-elle pas la gestion du déséquilibre permanent ? Y a-t-il encore un sens à chercher dans l'espace une autre valeur que celle de rendre le changement possible à travers une flexibilité totale ? Le critère de flexibilité ne deviendrait-il pas prépondérant pour l'ensemble des structures de l'organisation ? Omar Aktouf (1994) pose par rapport à la planification du changement la question suivante :

> Comment, en effet, ce qui change peut être planifié ? On ne peut planifier que le prévisible et, à la limite, les modalités et politiques pour intégrer le changement comme élément de fonctionnement accompagnant l'ensemble des activités de l'organisation.[77]

Ces questions se posent à l'espace comme à l'ensemble des ressources d'une organisation.

La problématique de la dynamique organisationnelle, qu'elle soit envisagée sous l'aspect d'événements qui affectent l'organisation toute entière, ou certaines de ses entités, ou sous l'aspect de motifs et d'interprétations propres à chaque acteur, est largement dominée par la question de l'imprévisibilité des événements. Celle-ci pèse sur la mobilisation et la planification des ressources. La question qui se pose est la suivante : comment les acteurs peuvent-ils interpréter des événements nouveaux par rapport aux situations précédentes ? Comment peuvent-ils gérer l'incertitude ou gérer les ressources malgré l'incertitude ?

La notion d'incertitude a été développée dans de nombreux travaux (Weick, Peters et Waterman, Van de Ven et Poole, etc.). Karl Weick (1995) distingue l'incertitude de l'ambiguïté. L'incertitude correspond à l'ignorance ou à l'absence d'interprétations qui permettraient de donner un sens à la situation. L'ambiguïté existe quand les acteurs sont submergés d'interprétations possibles dans une situation. Le problème de l'imprévisible comporte donc une dimension de *sens*, absent dans l'action, non explicité ou difficilement compréhensible, qui permettrait de lier différentes finalités et d'orienter l'interprétation des événements.

Pour analyser le problème du sens dans la dynamique organisationnelle, une perspective consiste à se demander de quelle manière la modification d'une entité se

[77] Aktouf O. (1994), p. 586

réalise. Van de Ven et Poole (1995) considèrent dans leur analyse deux « modes de changement ». Le premier, le mode planifié, prescrit le changement d'entité dans une direction pré-spécifiée. Dans cette perspective, le changement intervient par séquences dans un programme établi ou sur la base d'une routine dans l'action. Le sens est plutôt Dans le second, le « mode constructiviste », le changement s'oriente vers des directions imprévisibles en fonction des expériences qui émergent dans le développement du processus. Dans ce mode, le changement produit de nouvelles routines dans l'action.

La dynamique organisationnelle est perçue différemment selon que la situation relève d'un mode prescrit ou « constructiviste ». Le degré d'incertitude ou d'ambiguïté ressenti par les personnes se trouvant dans un processus planifié est généralement réduit dans la mesure où elles peuvent percevoir une certaine continuité dans les directions envisagées ou anticiper les situations futures. Le degré d'incertitude ou d'ambiguïté ressenti dans un processus constructiviste peut être plus élevé à cause du caractère discontinu du changement et des directions poursuivies par l'organisation.

Une autre perspective pour analyser le problème du sens dans l'action consiste à s'interroger sur les valeurs qui sous-tendent la gestion de l'apparition d'événements. Beer et Nohria (2000) indiquent qu'il existe deux approches pour concevoir le changement dans les organisations : la théorie E et la théorie O. La première est basée sur des valeurs économiques, utilisant des incitations financières, réductions du personnel et des restructurations, tandis que la seconde est basée sur la capacité organisationnelle impliquant un développement « culturel » et des compétences à travers l'apprentissage individuel et collectif. La priorité donnée à l'une ou à l'autre des deux approches pèse sur le sens élaboré ou perçus dans les actions d'une organisation. Beer et Nohria précisent que les deux théories sont souvent mises en pratique ensemble, ce qui n'empêche que la construction du sens est un élément essentiel dans la gestion de la dynamique organisationnelle.

1.3.3. Les modalités pour intégrer la dynamique dans la gestion

Le point précédent a montré qu'il existe une autre position que celle de la flexibilité pour envisager la gestion de la dynamique organisationnelle, même si cette dernière est souvent le principal critère pour la gestion de l'espace[78]. Cette autre position consiste à analyser et à gérer le sens perçu par les acteurs au moment de la

[78] Franklin Becker (2001) souligne l'importance de la notion de flexibilité accordée par un grand nombre d'entreprises à la gestion de l'espace. Il constate que cette notion est généralement attachée aux activités d'acquisition, de planification, de construction et de financement de l'immobilier. Pour renforcer la

mobilisation et de la planification des ressources. De nombreux travaux, analysés par Allouche et Schmidt (1995), reflètent ces deux perspectives. Les auteurs examinent ces positions sous les notions de « flexibilité stratégique » et de « gestion stratégique des ressources humaines ». La première notion est présente notamment dans les travaux sur le modèle de la transformation stratégique et sur le modèle du *reengineering*. La deuxième notion est utilisée par les démarches qui considèrent le développement d'un « système de valeurs », l'explicitation des finalités, le renforcement d'une « identité » de l'entreprise comme essentiels pour gérer des activités dans la dynamique organisationnelle.

Nous chercherons à présent à approfondir ces deux perspectives, en rapport avec la signification qu'elles pourraient avoir pour la gestion de l'espace.

1.3.3.1. … par la flexibilité

La recherche de flexibilité semble répondre à une aspiration du management à disposer d'une certaine « marge de manœuvre » dans l'utilisation des ressources. Cette « marge de manœuvre » se traduit en général, en ce qui concerne les ressources humaines, par leur disponibilité accrue envers une modification des objectifs ou envers une affectation à des tâches différentes. Une telle aspiration rejaillit inévitablement sur la dimension spatiale au travers de la question de la localisation des personnes ou des activités. L'aspiration à une « marge de manœuvre » au niveau des ressources matérielles trouve diverses formes d'expression, nous les avons signalées dans l'analyse sur la gestion des coûts liés à l'immobilier. Un degré élevé de flexibilité, que celle-ci soit envisagée au travers de la reconfiguration du dispositif ou au travers de la localisation des personnes sur un autre lieu, est un objectif de plus en plus recherché. La question de savoir si la flexibilité des ressources matérielles peut être traitée de la même manière que la flexibilité des ressources humaines mérite cependant d'être posée, d'autant plus que la flexibilité des ressources matérielles ne semble s'obtenir qu'au détriment d'une adéquation précise du dispositif matériel à la spécificité d'une action.[79]

De la part du management comme de la part du FM, la flexibilité de l'organisation est souvent considérée comme étant freinée par l'inflexibilité d'un dispositif matériel et par les contraintes d'une attribution classique des postes de travail. La résistance du dispositif matériel au changement résulterait de la durée de vie d'un aménagement ou de la difficulté et du coût de reconfigurer celui-ci régulièrement.

flexibilité dans ces domaines, il va jusqu'à développer l'idée d'un accès « en temps réel » pour le FM aux informations concernant l'évolution des ressources humaines.

[79] voir notamment Becker F. (1999 ; 2001)

Comment concilier le « churn », qui est la forme courante de l'adaptation d'un aménagement au changement, avec la durée de vie de celui-ci ? Le taux de rotation est en effet pour beaucoup d'entreprises supérieur à une valeur de un par an, alors que la durée de vie moyenne d'un aménagement est d'environ 7 à 8 ans. Comment concilier la durée de vie d'un aménagement (qui coïncide en moyenne, dans le secteur locatif, avec la durée d'occupation des locaux par une entreprise) avec la durée de vie d'un bâtiment tertiaire, souvent calculée sur une base de 30 à 50 ans ? La flexibilité de l'organisation n'est cependant pas non plus sans problèmes. La littérature en rend compte au travers de notions comme la résistance au changement, l'évolution des compétences ou l'apprentissage. Nous y viendrons plus tard.

L'accroissement de la flexibilité matérielle est en général justifié par la recherche d'amélioration de la performance. Cette position est développée notamment par Jorroff et alii (1993). Ils soulignent le gain de flexibilité obtenu dans certaines réalisations du concept AO en relation avec leur contribution à la performance. D'un autre côté, nous observons dans certaines approches d'AO le défaut d'une transposition trop littérale de la flexibilité de l'organisation dans la flexibilité spatiale. La recherche de flexibilité spatiale y est insuffisamment questionnée du point de vue de sa contribution effective au résultat. A ce propos nous pouvons citer le problème de l'affectation des personnes à plusieurs projets. Celle-ci se manifeste le plus souvent, dans l'organisation spatiale, par l'absence de localisation précise des activités ou des tâches. Dans l'étude de notre terrain, nous avons pu observer l'impact négatif, sur le degré d'implication des personnes, de l'absence de localisation précise de certains projets dans l'espace, celle-ci étant motivée par la recherche de flexibilité pour la gestion des salles.

De façon plus générale, nous jugeons discutables les positions qui cherchent à gérer la dynamique uniquement au travers de la flexibilité. La flexibilité d'un dispositif matériel peut être une réponse à l'apparition et la succession d'événements. Dans ce cas, la flexibilité permet de diminuer la résistance du dispositif à la dynamique. La flexibilité n'est pas pour autant obligatoirement la réponse à la recherche d'adéquation d'un dispositif à une action donnée. Nous rappelons que l'adéquation, même si elle a une dimension physique, comporte aussi une dimension liée aux représentations. Gérer la flexibilité revient souvent à gérer l'espace comme un système technique, dans lequel on privilégie l'aspect physique du problème de l'adéquation. Or, la gestion de la dynamique pose aussi essentiellement le problème de la présence d'un sens dans l'action. La gestion de l'espace comme gestion des représentations véhiculées par un dispositif matériel porte donc sur le sens qu'elles conservent ou prennent dans l'action.

La gestion de l'espace devrait prendre en considération le problème du sens, en posant les questions suivantes : quel sens l'organisation attribut-elle à telle ou telle représentation ? Comment un dispositif matériel peut-il véhiculer des représentations ? Comment peuvent-elles converger vers une certaine interprétation commune des finalités poursuivies ? La gestion de la dynamique au niveau de l'espace devrait prendre en compte la direction vers laquelle l'organisation souhaite faire évoluer la représentation. Elle devrait également se demander en quoi le dispositif matériel peut *représenter* la continuité de la compréhension de certaines directions poursuivies et éviter des ruptures de sens.

La question de la flexibilité des ressources est donc liée à celle de la stabilité de certaines orientations de l'organisation. Il n'est pas certain que la dynamique doive être gérée de la même manière dans les diverses ressources qui composent l'organisation. La recherche de stabilité pour conserver la présence de certaines orientations peut être confrontée à la nécessité d'en faire évoluer d'autres. La gestion de la dynamique pourrait prendre différentes formes selon la ressource sur laquelle elle se projette. Ainsi, la présence de plusieurs notions, invoquées par des chercheurs pour désigner les vecteurs qui contribuent à la stabilité de certaines orientations dans l'organisation, témoigne de la complémentarité des moyens dont disposerait la gestion. Pour désigner ces vecteurs au niveau des ressources humaines on parle notamment de « routine » ou de « culture », tandis que pour désigner les vecteurs au niveau des objets et des lieux, on parle de « persistance informationnelle » (*information persistance*) ou encore de symbolique. Pour éviter que l'évolution de l'une n'engendre pas la rupture de l'autre, il est nécessaire, selon nous, de réfléchir sur la forme de prise en compte de la dynamique dans chacune des ressources dans une démarche commune.

Nous ne rejetons donc pas la notion de flexibilité recherchée dans les ressources matérielles. Nous insistons simplement sur le fait qu'elle nécessite un élargissement vers la notion de continuité (ou non) du sens attribué aux représentations véhiculées par un dispositif matériel. C'est la condition pour que la gestion de l'espace puisse appréhender la dynamique.

1.3.3.2. … et par référence à un « système de valeurs »

Avant d'approfondir la manière dont l'espace peut participer à rendre présent le sens dans une action, nous voulons examiner comment cette question est envisagée, plus généralement, dans les théories des organisations. La gestion du sens dans l'action, que l'on pourrait également décrire comme la gestion de la connaissance et de la compréhension des finalités ou des enjeux d'une action, a été souvent envisagée sous

les notions de « système de valeurs » ou de « culture d'entreprise ». Par ces notions, le management cherche à évacuer l'incertitude qui peut peser sur la complexité de la dynamique de l'action. Allouche et Schmidt (1995) citent dans leur analyse critique quelques objectifs principaux des approches qui s'appuient sur cette notion :

> (1) faire face à des problèmes : accompagner un changement de stratégie […] ; redéfinir des modes de fonctionnement et des structures arrivés à leur seuil de d'opérationnalité ; accompagner une structuration majeure […] ; accompagner un changement de dirigeants ; (2) mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées, pour faciliter leur intégration et leur implication ; (3) construire un système de référence visible et connu par tous.[80]

Les auteurs dénoncent la dérive « volontariste, idéologique et/ou réductrice » d'un grand nombre de ces approches. Nous sommes d'accord avec leur position et soulignons la dérive de certains travaux qui considèrent les valeurs ou la « culture d'entreprise » comme manipulables de l'extérieur. Nous pensons que la gestion des représentations est un processus d'élaboration et de confrontation de différentes positions d'acteurs, non seulement dans la mise en œuvre des ressources mais également au moment d'un engagement dans l'action.

Pour approfondir la question de la présence d'un « système de valeurs » dans l'action, il nous paraît pertinent de s'appuyer plutôt sur des approches qui ont mis l'accent sur le mode « constructiviste » du changement, décrit par Van de Ven et Poole (1995). Par « système » nous entendons un ensemble de mécanismes qui définissent, perpétuent et font évoluer les valeurs. Dans le mode « constructiviste », la construction du sens se fait au travers des expériences, au fur et à mesure que celles-ci se réalisent par rapport à l'apparition d'événements. La notion de changement « constructiviste » est également proche de la notion d'apprentissage, ces deux notions considèrent le changement sous l'angle de la mise en œuvre de nouvelles routines en fonction de l'élaboration du sens.

Nous trouvons une analyse sur l'apprentissage et notamment sur l'apprentissage organisationnel dans le travail de Florence Charue (1991). Elle insiste dans sa thèse sur le fait que l'apprentissage est généralement envisagé, soit sous l'angle de la planification, comme c'est le cas dans les théories sur le développement organisationnel, soit sous l'angle d'un processus itératif dans lequel le changement intervient progressivement, au fur et à mesure de l'avancement des acteurs dans le

[80] Allouche et Schmidt (1995), p. 48

processus d'apprentissage par « essai-erreur » et par la « recherche »[81]. Ce dernier concept répond à la notion d'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage est la construction du sens par un processus qui lie l'apprentissage individuel à l'action de l'organisation. Charue cite Argyris et Schön (1978) pour expliquer que les membres d'une organisation utilisent les « images » comme un intermédiaire, pour développer une compréhension de l'action de l'organisation.

> Ils essayent de décrire le travail et leur performance au cours de leurs interactions avec les autres. Ce réseau permanent de représentations de soi, des autres et des activités de chacun, qui s'ajuste au cours des interactions constitue le savoir de l'organisation sur ses théories en usage.[82]

Comment peut-il y avoir apprentissage dans la mesure où les « images » peuvent être extrêmement nombreuses et partiellement incompatibles ?

> Il y a apprentissage organisationnel lorsque des membres de l'organisation, agissant à partir de leur représentation, détectent une convergence ou un décalage entre les résultats observés et ceux qui étaient attendus ; dans le cas d'un décalage, les agents cherchent à corriger l'écart […] ils doivent inventer de nouvelles stratégies fondées sur de nouvelles hypothèses, afin de corriger l'écart. Mais pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, les découvertes des agents d'apprentissage […] doivent être codées dans des représentations individuelles et dans des repères (maps) partagés des théories en usage dans l'organisation.[83]

Des « théories en usage » peuvent être comparées avec la notion de routine, qui désigne chez d'autres auteurs la structuration de l'adaptation à de nouvelles règles, valeurs, etc. Les routines sont également considérées comme forme de mémoire de l'apprentissage organisationnel.

Charue (1991) parvient ainsi à définir le processus d'apprentissage organisationnel comme

> une succession d'actions ou d'expériences amenant à une évolution des pratiques et des savoirs mobilisés par des participants dans une situation de gestion spécifiée. Pour parler d'apprentissage organisationnel, il faut qu'il y ait 'mémorisation' dans l'organisation de certains de ces savoirs dans des routines, soit formalisées

[81] Charue emploie ces deux termes en citant Levitt B. et March J. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp. 319 – 340.
[82] Charue (1991, p. 229) cite Argyris C. et Schön D. (1978).
[83] Charue (1991, p.229) cite Argyris C. et Schön D. (1978).

(organigramme, indicateur), soit seulement partagées par un groupe d'acteurs suffisamment stable pour que ces savoirs puissent être transmis […].[84]

Compte tenu de cette approche de l'apprentissage organisationnel, nous nous interrogeons sur l'apprentissage d'un système de valeurs au travers de l'espace. Dans quelle mesure la réflexion sur l'évolution et le maintien des valeurs peut-elle être portée par les représentations véhiculées par un dispositif matériel et par la réflexion sur ces représentations ? Est-ce que la « mémorisation » des valeurs pourrait être considérée comme « attachée » aux représentations au travers de la pratique de l'espace, c'est-à-dire au travers de l'action qui prend place dans l'espace ? Le problème serait donc de savoir comment l'espace participe à la codification et à la dé-codification des représentations que les acteurs ont de l'organisation et de ses finalités. Qu'est-ce la persistance des représentations si physiquement l'espace est amené à évoluer en fonction de la dynamique ? Ou encore, comment les représentations peuvent-elles évoluer si le dispositif matériel est très rarement reconfiguré.

Nous tenterons une réponse provisoire à ces questions au travers de notre hypothèse dans le chapitre suivant.

[84] Charue F. (1991), p. 244

2. Gérer la dynamique organisationnelle dans l'espace

Après avoir développé la problématique d'un rapprochement entre la question de l'espace et la gestion, nous proposons maintenant une logique qui pourrait unir les concepts évoqués. Ceci nous permet d'énoncer une hypothèse sur l'espace comme un mode de gestion de la dynamique organisationnelle.

Nous commencerons par un bref rappel des concepts qui caractérisent selon nous la notion de gestion de l'espace. Notre hypothèse, qui propose de gérer la représentation d'un objectif au travers de l'espace, précise d'une part l'idée de l'espace comme ressource pour l'action et, d'autre part, l'idée de la gestion de cette ressource dans un processus continu. Nous l'expliciterons ensuite la façon dont la gestion de l'espace contribuerait à l'apprentissage organisationnel.

2.1. De la gestion d'un dispositif matériel …

Notre questionnement est parti du constat que la notion de gestion de l'espace désignerait la gestion des relations entre une organisation, un dispositif matériel et un objectif, dans le but d'atteindre un résultat « soumis à un jugement externe ». La difficulté de gérer ces relations prend toute son amplitude sous l'éclairage de la dynamique qui caractérise les situations de gestion. La dynamique est produite par la diversité des finalités que les acteurs poursuivent et par l'apparition d'événements qui modifient la forme, la qualité ou l'état d'une entité organisationnelle. Toute gestion de la dynamique est confrontée à l'imprévisibilité des événements et à la difficulté que pose leur interprétation. Elle interdit toute conception stable des relations entre une organisation, un dispositif matériel et un objectif.

La dynamique est envisagée de façon réductrice ou partielle par certains professionnels de l'architecture et de l'aménagement des lieux de travail. En effet, ils considèrent la dynamique essentiellement comme un processus d'adaptation aux événements apparus sur les marchés ou comme un processus décidé par une organisation pour produire un événement sur un marché. En outre, ils saisissent l'inadéquation entre le dispositif matériel et le fonctionnement des occupants, engendrée par le changement organisationnel, comme un problème d'ordre technique qu'il convient de gérer par l'adaptation physique du dispositif matériel. La plupart des approches ne tiennent compte ni de la difficulté des acteurs de lier un sens à l'apparition d'un événement, ni de la présence de plusieurs finalités au sein d'une organisation qui pèsent sur les actions et sur l'évaluation de la pertinence du dispositif matériel par les occupants. De ce fait, la gestion des lieux de travail est rarement envisagée dans une

perspective de gestion des contradictions et des conflits entre les finalités, alors que celle-ci pourrait, tout autant que la flexibilité, contribuer à l'adaptation à un événement.

Là où la notion de gestion est réduite à celle d'un dispositif matériel et de son adaptation aux changements, l'évaluation des résultats est principalement liée à des critères de flexibilité et de coût. Il est certes indispensable de gérer la dimension technique d'un dispositif matériel et d'évaluer son efficacité. Cependant, en développant des notions qui permettent de faire la distinction entre la gestion de l'espace et celle du dispositif matériel, l'idée suivante est apparue : pour contribuer aux enjeux de l'organisation, la gestion de l'espace devrait s'appuyer sur la notion d'espace comme construction de relations entre plusieurs acteurs et comme dispositif pour coordonner l'action collective. Par conséquent, il deviendrait nécessaire d'élargir les critères d'évaluation sur cet aspect, pour permettre de refléter la contribution de l'espace à l'atteinte des résultats d'une situation de gestion.

Pour appréhender la gestion de l'espace, nous proposons de considérer l'espace comme une représentation qui organise pour un sujet individuel ou collectif la perception d'un dispositif matériel. Pour Lautier (1999) « cette représentation se fonde bien moins sur cette matérialité que sur ce que l'ensemble de l'organisation et, au-delà, le vivre de chacun construisent, dont cette matérialité est un moyen et un signe ».[85] La représentation est un projet sur l'état des choses. C'est cette représentation qui fait que un dispositif matériel rend sensible à tel concept plutôt qu'à un autre ou à tel aspect d'un objet plutôt qu'un autre. La gestion de l'espace doit non seulement rendre flexible le dispositif matériel, mais aussi s'intéresser à ce qui est véhiculé dans les représentations. Les concepts et le sens que les sujets attribuent à ces représentations, leurs contradictions réelles ou potentielles, ainsi que leur évolution, devraient être au centre de la préoccupation concernant l'espace. La réflexion sur les représentations véhiculées par un dispositif matériel est d'autant plus importante qu'elles portent nécessairement sur des objectifs poursuivis par un sujet, individuel ou collectif, ou bien sur la manière d'atteindre un objectif (représentation de la performance, sur la raison d'être de l'organisation, ses valeurs, sur la coordination, sur le rôle des différentes fonctions dans l'organisation, etc.).

Pour appréhender la gestion de l'espace, nous proposons également d'envisager celle-ci dans la perspective d'un processus continu. Il existe différentes situations dans lesquelles se pose la question de la gestion des représentations véhiculées par un dispositif matériel : l'action, la mise en œuvre d'un dispositif et la gestion des

[85] Lautier f. (1999), p. 67

ressources à long terme pour obtenir des avantages concurrentiels. Ces situations sont liées entre elles dans la mesure où elles consistent à réitérer ou à modifier une représentation fondée sur un même dispositif matériel qui possède une certaine stabilité dans le temps. Ce dispositif peut véhiculer une représentation partagée entre plusieurs acteurs et mobilisée dans différentes situations de gestion. Il peut également être le moyen sur lequel se cristallise la modification de la représentation d'une organisation au fur et à mesure que celle-ci négocie ses objectifs. Le mot processus ne doit pas être compris comme une succession de phases dont chacune correspondrait à la poursuite d'un intérêt exclusif, par exemple en séparant la gestion d'intérêts à court, moyen et long terme ou en distinguant la finalité des sujets individuels et celle des sujets collectifs. L'espace d'une organisation est la représentation générique de la finalité poursuivie. Cet espace totalise tous les espaces ou toutes les représentations mobilisées par ses membres. Chaque moment de gestion est une redéfinition des relations désignées par ces représentations qui touche inéluctablement à l'articulation des espaces entre eux. La gestion de l'émergence et de la modification des représentations contiendrait une double dimension : d'une part, la gestion se fait dans la continuité et, d'autre part, elle est conduite par plusieurs acteurs au-delà de ceux engagés dans une même situation de gestion.

Si on applique la notion de gestion de l'espace à l'action et à la mise en œuvre d'un dispositif matériel, l'utilisateur occupe un double rôle : il est un acteur qui mobilise l'espace en fonction d'une finalité et qui marque au travers de son action un positionnement de sa propre représentation par rapport à d'autres, puis, il apparaît comme « expert » qui détient un savoir sur cette ressource et sa pertinence dans l'action, savoir qui pourrait contribuer à la prise de décisions au moment de la mise en œuvre du dispositif matériel.

Gérer l'espace signifie donc gérer l'élaboration et la modification des représentations dans le temps et avec les acteurs des différentes situations de gestion.

2.2. … vers la gestion de la représentation d'un objectif

A partir des concepts que nous venons de résumer, nous énonçons deux hypothèses qui positionnent la gestion de l'espace comme un moyen de gérer la représentation d'un objectif, poursuivi par un acteur individuel ou collectif dans le temps. Nous précisions que le terme « représentation d'un objectif » désigne aussi la représentation de la manière de poursuivre un objectif ; il désigne donc également la représentation des pratiques dans une organisation. La première hypothèse explique en

quoi l'espace serait une *ressource* pour l'action organisée, la seconde précise la notion de *gestion* de cette ressource.

Premièrement, la gestion de l'espace permettrait de désigner un ou plusieurs objectifs, de manière à les rendre sensibles ou perceptibles pour les participants à une action. L'espace contiendrait plusieurs relations cumulées entre un dispositif matériel et un objectif. La mémorisation de ces relations ferait de l'espace une ressource dans la mesure où il possèderait un double potentiel. D'une part, il véhiculerait ces relations, à la fois dans le temps et entre les sujets, et les rendrait présentes dans l'action. D'autre part, il conduirait à une prise de positon des acteurs vis-à-vis des objectifs poursuivis par eux-mêmes ou par d'autres, puisqu'en lui les acteurs s'engageraient à préciser les relations entre un dispositif et un objectif, à en former d'autres et à les confronter entre elles. Présentes et identifiées par les acteurs, ces relations spécifiées entre un dispositif matériel et un objectif permettraient d'orienter la conduite de l'action en fonction d'un sens perçu dans la mesure où les acteurs agissant à partir de leur représentation, comme l'indiquent Argyris et Schön (1978). Elles permettraient également de rechercher un certain degré de convergence des positions qui pourrait faciliter la coordination et la continuité de l'action organisée. Rejetées ou amendées, ces relations formeraient au travers de l'espace la « matière » qui permettrait de façonner l'évolution des objectifs poursuivis dans l'organisation ; elles seraient un moyen d'élaborer un état futur de l'organisation par les participants à la gestion de l'espace. L'espace contribuerait au résultat d'une situation de gestion par sa capacité à être à la fois la représentation d'un objectif et la « matière » pour son évolution.

Deuxièmement, la gestion de l'espace serait essentiellement un processus d'élaboration, de confrontation et de modification des représentations d'un objectif. La gestion se réaliserait à la fois dans l'action et pendant la mis en œuvre d'un dispositif matériel. L'action serait un moment de confrontation entre une représentation antérieure, *a priori*, et une représentation qui émerge dans la situation. La représentation *a priori* peut être la représentation d'un objectif, tel qu'il a été défini par d'autres sujets individuels ou collectifs, ou celle d'un objectif poursuivi antérieurement par le même acteur. La confrontation peut donc avoir lieu entre différents objectifs ou entre différentes positions par rapport à un même objectif. L'adéquation de la ressource spatiale à un objectif serait donc un moment d'évaluation de la cohérence d'une représentation qui aboutirait à la confirmation, à l'ignorance ou à une prise de position en décalage par rapport à une représentation antérieure. La pertinence de la ressource serait donnée quand différentes représentations convergent, c'est à dire quand il n'y a pas de rupture du sens entre elles. Au moment de la mise en œuvre d'un dispositif

matériel, la gestion de l'espace chercherait à remédier à une rupture du sens. Elle chercherait à combler un écart devenu trop important entre, d'une part, l'évolution d'une pratique et les représentations que celle-ci mobilise et, d'autre part, un dispositif matériel auquel reste attaché une ou plusieurs représentations qui se réfèrent à une pratique révolue.

Les moments de la gestion de l'espace, même s'ils divergent dans la forme de leur intervention sur l'espace, se rejoignent dans le fait qu'ils (re)définissent la relation entre le dispositif matériel et l'organisation. Il ne s'agit pas ici d'effacer ou de simplifier les différences entre les moments : ni de diminuer la dimension stratégique de la planification, ni de contredire l'arbitrage des acteurs engagés dans l'action. Il s'agit de souligner la continuité qui marque la gestion de l'espace. L'espace serait un continuum entre les moments, une instance où les membres d'une organisation négocient le dispositif et ce qu'il représente ainsi que leur place dans l'action collective. Pour que cette négociation soit possible et performante, c'est-à-dire pour qu'il y ait recherche et évolution de la représentation que partageraient les membres d'une organisation, il faudrait la participation des acteurs concernés, en premier lieu le management et les utilisateurs, sinon l'ensemble des *stakeholders*.

2.3. Une ressource pour l'apprentissage organisationnel

Des notions de ressource et de gestion dans la continuité émerge l'idée que l'espace pourrait contribuer à l'apprentissage organisationnel. La gestion de cette ressource pourrait être un processus itératif d'élaboration et de négociation d'une représentation de la pratique et des objectifs au travers de l'accumulation des expériences dans l'adéquation de la ressource à l'action. Le moment de l'action amènerait une évolution des pratiques par le questionnement et la modification de la représentation véhiculée par un dispositif matériel. La « mémorisation » aurait lieu au travers de la confirmation de la représentation. Le moment de la mise en œuvre d'un dispositif matériel permettrait d'expliciter, entre les acteurs, les connaissances développées dans l'action et de matérialiser une position vis-à-vis de la pertinence de ces connaissances pour obtenir un avantage concurrentiel futur. Le savoir développé au travers de ces expériences serait reparti entre les utilisateurs et le management.

En dehors de l'intervention sur le dispositif matériel et la négociation des représentations, la gestion de l'espace serait un moyen d'évaluation du processus d'apprentissage organisationnel. L'espace permettrait d'évaluer le degré de compréhension sur les objectifs et la manière dont cette compréhension est partagée par les acteurs. Il fournirait des indicateurs sur la divergence entre les finalités poursuivies

et la nécessité de faire évoluer ou les pratiques elles-mêmes, ou ce qui représente dans un dispositif matériel ces pratiques.

Nous voulons préciser cette hypothèse de l'apprentissage organisationnel en éclaircissant la notion de persistance et de modification des représentations dans l'action et en analysant la particularité de l'espace comme forme de gestion des savoirs.

2.3.1. La persistance de la représentation

La permanence du dispositif matériel pourrait contribuer à la persistance de la représentation d'un objectif. Cependant, cette persistance ne fonctionnerait pas comme l'incarnation d'un objectif dans un dispositif, elle dépendrait de la persistance des actions qui prennent place sur un lieu. L'action serait l'acte d'affirmation ou de confirmation de la relation entre le dispositif matériel et l'objectif, dans la mesure où la pratique d'un ou de plusieurs acteurs sur un lieu spécifierait le sens donné à cette relation. Le dispositif fonctionnerait comme une forme de mémorisation des représentations, validées par la succession des actions.

La persistance d'une ou de plusieurs représentations pourraient contribuer à un apprentissage vis-à-vis des objectifs poursuivis et des représentations de la manière de les atteindre, notamment pour des nouveaux membres d'une organisation. La persistance des représentations dépendrait de la stabilité des activités qui se déroulent sur un lieu et de la stabilité des objectifs poursuivis. Elle pourrait également contribuer à l'élaboration du sens dans les situations où l'apparition d'événements nouveaux génère des incertitudes. La représentation d'un objectif, pour devenir dominante dans une organisation, appellerait une validation par plusieurs acteurs. La représentation ne pourrait être envisagée de façon déterministe, dans la mesure où elle ne peut être contrôlée par l'extérieur puisque l'espace permettrait à chaque acteur engagé dans l'action d'affirmer ou non la pertinence de la représentation. L'espace contient la totalité des représentations considérées par ses occupants, il y aurait toujours une alternative à la représentation dominante. La représentation pour être largement partagée doit pouvoir s'appuyer sur une confirmation de sa pertinence dans l'action.

Le décalage entre plusieurs représentations engage les participants à se positionner : ils peuvent tenter de négocier ou de négliger l'écart. Il y aura apprentissage quand les participants arriveront à corriger l'écart, dans leur action ou dans la transformation du dispositif matériel.

La persistance d'une représentation dans le temps est tout à fait relative dans la mesure où elle est soumise à une constante validation par les participants en fonction

des différentes finalités poursuivies et par l'apparition d'événements qui mobilise une interprétation nouvelle.

2.3.2. Une forme particulière de gestion

La gestion de l'espace apparaît comme un mode de gestion particulier de l'apprentissage organisationnel et de la mémorisation des savoirs, un mode qui différent de ceux généralement considérés par le management. Elle serait complémentaire à d'autres modes dans la façon de rendre sensible les représentations et les savoirs mobilisés par les acteurs. Elle serait aussi complémentaire dans la façon d'engager les acteurs dans la négociation des finalités. Ce mode serait redondant, ou devrait chercher la redondance, dans les informations qu'il envoie sur la finalité poursuivie dans l'action. La redondance se réfère ici au recouvrement intentionnel d'informations. La redondance est considérée par certains chercheurs comme essentielle dans le processus de création et de transmission des connaissances dans une organisation. La redondance d'information conduirait à « l'apprentissage par intrusion » dans chaque sphère de perception des acteurs.[86]

La gestion de l'espace serait un mode de gestion différent mais non superflu. En effet, la non-gestion des ruptures et des contradictions dans les représentations liées à l'espace créerait des perturbations au niveau du sens perçu dans l'action et rendrait l'évolution des savoirs périlleuse.

La gestion consisterait à identifier le moment où une modification s'avère nécessaire, ainsi que l'objet sur lequel cette modification serait la plus efficace : le dispositif matériel, l'objectif ou la pratique des acteurs. L'espace permettrait une « lecture » du processus d'apprentissage. La gestion des savoirs au travers de l'espace s'appuierait sur un continuum entre plusieurs situations de gestion dans la mesure où les savoirs sont continuellement accumulés et renouvelés dans les représentations. Ils sont mémorisés d'une situation à l'autre aussi bien par la stabilité du dispositif matériel et ses ajustements réguliers que par la persistance des usages et leur enrichissement continuel au cours des actions.

Gérer la représentation revient à s'appuyer tantôt sur l'évolution des pratiques, tantôt sur la modification du dispositif matériel, pour faire évoluer les représentations qui permettent l'adéquation des ressources à la poursuite d'un résultat dans l'action organisée.

[86] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), pp. 80-82

Conclusion

A travers ce parcours, nous avons précisé que l'objet de la gestion de l'espace est l'articulation des relations entre une organisation, un dispositif matériel et des représentations, articulations qui dépendent du projet collectif et des diverses autres finalités poursuivies par les acteurs. Nous avons souligné que la gestion de l'espace se heurte à des difficultés comme la complexité des relations entre ces trois dimensions et le manque de compréhension de l'enjeu du processus de décision en matière d'espace. Ces difficultés font que les approches des entreprises restent souvent partielles : une rupture entre la représentation de la finalité de l'organisation et les habitudes acquises dans l'occupation des lieux, une intervention sur la forme des lieux sans réflexion sur les résultats attendus de l'activité de l'organisation ou sans relation avec la représentation que pourraient avoir les occupants l'objectif poursuivi.

Les interventions sur les lieux, qui intègrent une analyse du projet de l'entreprise et du travail des occupants, se font généralement au moment où l'entreprise décide un changement majeur dans sa stratégie ou son fonctionnement. Les transformations du dispositif matériel se fondent sur une tentative d'anticipation des usages. Lorsque les professionnels doivent gérer un niveau élevé d'incertitude, ils s'appuient sur la flexibilité pour permettre ultérieurement une adaptation du dispositif matériel aux événements. Nous avons objecté à cette position le fait qu'elle évacue les compromis que les acteurs élaborent au cours de l'action pour parvenir à une adéquation entre les diverses finalités et les moyens dont ils disposent. Tout est fait comme si l'adéquation entre l'activité et le lieu était stable ou contenue dans la flexibilité et comme si elle était l'effet d'une décision appartenant exclusivement aux professionnels et au management.

Pour pouvoir considérer la décision des participants engagés dans l'action collective comme une contribution à la gestion de l'espace, sans pour autant renoncer à l'idée que le dispositif matériel tient un rôle important pour véhiculer les représentations, nous nous sommes rapproché de la conception qui envisage l'organisation comme un composite de ressources capable de s'actionner réciproquement. Cela nous conduit à envisager l'espace comme une ressource qui pourrait véhiculer à la fois une articulation des relations pensée et matérialisée au moment de la mise en forme du dispositif matériel et des articulations construites au cours de l'action. Cette conception ne va pas sans poser de questions supplémentaires à notre recherche, notamment celle de savoir comment les représentations sont véhiculées entre les différentes situations de gestion, comment les acteurs parviennent à un compromis et comment la ressource spatiale participe à l'élaboration du compromis.

Deuxième Partie : L’évolution des positions sur la gestion de l’espace

Table des matières

INTRODUCTION : PEUT-ON INSTRUMENTALISER L'ESPACE ? 91

1. LA POSITION DU MANAGEMENT 95
1.1. Première période : une conception déterministe 95
1.2. Le management contemporain à la recherche des dimensions oubliées de l'espace 98
L'analyse difficile de la richesse des significations de l'espace 99
Le paysage de l'entreprise : un espace sensoriel 100
L'environnement physique – un construit social 102
L'espace comme système 105

2. UN DOMAINE DE SAVOIR SUR LES RELATIONS ENTRE ESPACES ET TRAVAIL 109
2.1. Les modèles spatiaux comme savoir 111
2.1.1. Des modèles formés par le contexte culturel et par l'échelle d'observation 111
2.1.2. Quels critères pour analyser les modèles ? 113
2.2. Le bureau paysager 114
2.2.1. La communication comme représentation de la productivité 115
2.2.2. Un tournant dans l'aménagement tertiaire 117
2.3. Le bureau devient un domaine de recherche spécifique 118
2.3.1. La performance humaine dans l'environnement physique 120
La diversification des facteurs dans l'analyse de la performance 121
Un regard critique sur la recherche des facteurs environnementaux 123
2.3.2. La congruence entre environnement physique et système global 125
La congruence entre quels facteurs ? 126
L'intervention sur le lieu comme un aspect de la conduite du changement 128
2.4. Les expériences des années 1980 130
2.4.1. La diversification des modèles 130
2.4.2. La satisfaction du personnel 133
2.5. Les tendances récentes 135
2.5.1. Des phénomènes nouveaux : les nouvelles formes d'organiser le travail et les TIC 135
2.5.2. Vers une autre forme de modèle spatial 138
S'adapter à la diversité des situations 138
Vers des modèles spatio-organisationnels ? 139
Le partage des lieux 140
2.5.3. La question du contrôle face à la mutation du statut de l'espace 141

3. LA CONTRIBUTION DE L'ARCHITECTURE 145
3.1. La « différence architecturale », un apport particulier à la problématique des organisations 145
3.2. Le Mouvement Moderne et l'avènement de la production de masse 147

CONCLUSION 153

Introduction : Peut-on instrumentaliser l'espace ?

Dans cette partie, nous examinerons, au travers d'une histoire essentiellement récente, les tentatives pratiques et les connaissances élaborées pour mettre en relation l'espace et une action collective dans le but d'atteindre un objectif. Nous avons analysé plus tôt les types d'objectifs poursuivis par le biais d'une intervention sur l'espace et nous avons constaté à cette occasion la difficulté de mesurer les résultats atteints. Par conséquent, nous nous intéressons ici principalement aux pratiques concrètement mises en œuvre pour poursuivre des objectifs et aux raisonnements des acteurs sur leur intervention. La définition que nous avons retenue de la gestion de l'espace s'avère trop spécifique, notamment en ce qui concerne l'évaluation du résultat et la gestion des représentations dans la continuité, par rapport à la plupart des pratiques observées, pour servir directement de critère de sélection quant au matériau de notre analyse bibliographique. Notre préoccupation dans la présente analyse intègre donc de manière plus générale les tentatives de mettre en relation l'espace avec une action, pour atteindre un objectif.

Notre analyse montrera que la question de la contribution du dispositif matériel à la poursuite d'un résultat occupe une place essentielle dans les recherches sur la gestion des espaces des lieux de travail. Cette question s'est posée de manière particulièrement aiguë dans le débat autour de la notion d'« instrumentalisation ». Bien que les tentatives d'« instrumentalisation » proprement dites soient aujourd'hui largement dépassées par des positions qui les réfutent, elles ont eu un impact significatif sur les démarches et les raisonnements et la question fonctionne souvent comme point de référence pour le positionnement des acteurs. Une position révélatrice sur la notion d'« instrumentalisation » considère l'espace comme un moyen de déléguer une tâche ou une intention à un dispositif matériel, en supposant que celui-ci agira de manière quasiment seule dans le but voulu. Nous analyserons les diverses positions qui développent une telle conception et les objections qu'elles ont reçues. Cette analyse devrait permettre de mieux évaluer l'écart entre ces positions et notre propre hypothèse, qui, rappelons-le, considère la gestion de l'espace comme une démarche de construction collective concernant les représentations des objectifs d'une organisation véhiculées par un dispositif matériel, et leur évolution, dans la quotidienneté et sur le long terme. Le débat oppose donc une conception déterministe de l'espace, quelle qu'en soit la nuance, à une conception de l'espace comme un ensemble de représentations et par conséquent comme moyen de confrontation, de comparaison, de mise en relation des représentations qui portent sur des objectifs ou sur la manière de les atteindre. Cette conception implique la notion de choix sinon d'alternative.

Le terme instrumentalisation renvoie pour nous à l'idée de réduire un objet à un outil, à l'idée d'exécuter quelque chose ou de réaliser une intention par l'action d'un tel outil. L'instrumentalisation de l'espace renvoie à l'idée de pouvoir soumettre l'espace à la volonté d'un sujet, individuel ou collectif. Cette volonté concerne, selon les différentes positions observées, la maîtrise, par la contrainte ou par le contrôle, d'un comportement ou d'une action, au travers d'un dispositif matériel. Notre propre position ne consiste pas à nier l'existence de certaines formes de contrôle et de contrainte qui peuvent s'exercer au travers d'un dispositif matériel. Nous n'ignorons pas que certains aménagements, par exemple, dans les usines et ateliers, l'alignement des machines ou la surélévation des bureaux des contremaîtres, rendent plus aisées que d'autres la surveillance des employés. Nous y reviendrons à propos du bureau paysager. Rappelons également les travaux d'Alain Gras (1997) qui examinent les mécanismes des macro-systèmes techniques et en particulier le fonctionnement du contrôle que certains centres de pouvoir peuvent exercer sur l'espace-temps. Mais les formes de contrainte et de contrôle que nous venons de citer ne correspondent pas à notre problématique, pour des raisons qui tiennent ou bien à l'échelle de notre analyse qui n'est pas celle des macro-systèmes techniques, ou bien au contexte du travail intellectuel qui ne peut être évalué au travers de la présence et du temps passé. Une position en faveur de l'instrumentalisation de l'espace de travail ne nous semble ni possible, ni adéquate, pour une organisation qui doit gérer une dynamique interne et dont les membres font un travail d'analyse et de conception.

Nous verrons dans la présente analyse différentes positions sur la question de la gestion de l'espace. Nous examinerons leur relation à trois formes de tentatives d'instrumentalisation de l'espace. Dans la première tentative, l'instrumentalisation est envisagée comme maîtrise de l'action de l'homme, comme son contrôle et sa détermination au travers de l'espace. Si nous examinons à ce propos les travaux déjà anciens de Bentham sur l'effet panoptique, c'est parce qu'il nous semble que cette position a longtemps persisté, ne serait-ce que de façon sous-jacente, dans la question de l'espace de travail. Dans une deuxième tentative, surtout présente parmi un certain nombre de « experts » des espaces tertiaires, l'instrumentalisation est développée autour de l'idée que l'espace « produit » plus ou moins activement quelque chose, influençant plus la productivité du travail que la satisfaction. Enfin, dans une troisième tentative, l'instrumentalisation doit permettre un changement d'état d'esprit, individuel ou collectif. Nous nous référons à une position défendue par certains courants architecturaux. Nous aurions pu prendre le « Mouvement Moderne » dans son ensemble comme représentatif de l'idée que l'espace peut transformer la société. Il se trouve qu'une partie des acteurs de la genèse du Mouvement Moderne s'est intéressée à l'industrie et à l'évolution des modes de production. Nous nous intéressons uniquement à cette partie du Mouvement Moderne

pour ne pas dévier de notre objectif, qui est de donner un aperçu de ces différentes tentatives dans l'unique but de démontrer leur échec.

Nous analyserons ces positions et leurs critiques en abordant successivement trois approches, celle du management en différenciant les approches pratiques et théoriques, celle des professionnels et chercheurs dans le champ des relations entre espaces et travail, et celle des architectes du Mouvement Moderne. Le fait que nous mentionnons les trois positions en relation avec ces trois approches ne signifie pas qu'il y a dans chacune des approches une position unique, ni que celle-ci soit limitée à une approche. Il s'agit simplement de décrire ces trois tentatives en rapport avec le domaine où elles se sont développées le plus, ou bien celui où elles ont reçu des critiques par des positions opposées.

1. La position du management

Vouloir analyser les positions du management sur la question de l'espace revient à saisir des conceptions très divergentes. Primordial dans les usines et ateliers pendant les différentes phases d'industrialisation depuis le 18ème siècle jusqu'à l'avènement du management scientifique de Taylor, l'espace est négligé dans la pensée du management depuis le début de l'école des Relations Humaines. Le fait de remonter aussi loin dans l'histoire pour décrire la première position, c'est-à-dire la conception déterministe, se justifie tant par son caractère représentatif, que par le retentissement qu'elle a eu jusqu'à une période proche. L'autre position du management, plus récente et évidemment infiniment mineure, est à la mesure de la négligence par rapport à la question de l'espace : elle explore dans l'espace des dimensions esthético-intuitives que le management classique ne peut intégrer. Elle constitue autant une critique de la conception dominante des organisations qu'un apport réel à la connaissance de l'espace.

1.1. Première période : une conception déterministe

La première position du management apparaît avec la construction des usines. C'est le moment où l'industrie s'affirme. La réalisation des sites et des bâtiments permet de disposer de moyens de production adéquats et de signaler et établir l'industrie comme puissance sociale et territoriale. D'un côté, l'invention d'une architecture propre aux lieux de production, tout en empruntant dans un premier temps des formes de l'ancienne puissance sociale (châteaux, cathédrales, etc.), contribue de manière capitale à l'ascension de l'industrie. De l'autre côté, l'organisation spatiale apparaît comme un point d'articulation entre la mécanisation de la production et la soumission des ouvriers à la mécanisation, comme l'écrit Lautier (1999). Le bâtiment est synonyme à la fois de flexibilité, en se tenant disponible pour des évolutions techniques, et d'ordre, en plaçant les machines et les allées qui favorisent la surveillance. Le propriétaire n'a plus qu'à faire régner cet ordre. Il a fallu, pour arriver à cette conception de l'espace, développer une représentation du contrôle et de l'ordre qui soit reflétée dans l'architecture et dans l'organisation spatiale des lieux de production. L'examen des travaux de Bentham sur le panoptisme et d'Ure sur l'organisation des usines nous permet de retracer cette évolution.

L'espace pensé matériellement par Jeremy Bentham à la fin du 18ème siècle s'appuie sur un dispositif qui combine les deux aspects qu'exige, dans la représentation de l'époque, le fonctionnement du pouvoir : premièrement, la discipline ou l'ordre, et, deuxièmement, le contrôle que le dispositif parvient à établir en découpant, en marquant et en rendant visible les éléments qu'il abrite. Michel Foucault (1975) décrit, sur la base

des travaux de Bentham, l'effet recherché du Panoptique dans le système disciplinaire des prisons :

> induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinue dans son action, […] que cet appareil architectural soit une machine à créer et à soutenir un rapport de pouvoir indépendant de celui qui l'exerce. […] Bentham a posé le principe que le pouvoir devait être visible et invérifiable.[87]

L'idée qui sous-tend ce principe s'énonce de la manière suivante : celui qui est soumis à cette visibilité prend à son compte les contraintes du pouvoir. En les faisant jouer sur lui-même, il installe l'efficacité du pouvoir. Ce principe peut être utilisé pour tout lieu où on veut faire régner l'ordre. Depuis la construction des prisons, la polyvalence du principe panoptique s'est maintes fois vérifiée au travers d'autres applications. Foucault (1975) note qu'il sert aussi pour les hôpitaux, les asiles, les écoles et les usines. Notons au passage que Bentham lui-même a d'abord étudié le panoptisme pour un projet d'usine[88]. Foucault écrit :

> C'est un type d'implantation des corps dans l'espace, de distribution des individus les uns par rapport aux autres, d'organisation hiérarchique, de disposition des centres et des canaux de pouvoir, de définition de ses instruments et de ses modes d'interventions […] Chaque fois qu'on aura affaire à une multiplicité d'individus auxquels il faudra imposer une tâche ou une conduite, le schéma panoptique pourra être utilisé.[89]

Le déterminisme se présente ainsi sous forme d'un double principe : faire faire à un dispositif matériel ce que le pouvoir, représenté par des personnes, n'a pas matériellement les moyens d'assurer, automatiser et désindividualiser le pouvoir.

Quelques années plus tard, en 1832, Andrew Ure décrit dans son ouvrage *Philosophy of manufactures* que la principale difficulté et l'enjeu de l'organisation d'une usine réside plutôt dans la discipline des hommes, leur soumission à la régularité d'un système technique, que dans l'invention du mécanisme automatique de la machine.[90] Lautier (1999) note à propos de l'enjeu décrit par Ure, que celui-ci « n'est pas d'abord de qualification des personnes mais de police. »[91] L'organisation des lieux de production, dont le modèle panoptique constitue une des bases clés, sert pour le management de

[87] Foucault M. (1975), pp. 202-203
[88] Lautier F. (1992), p. 173, cite Perrot M. (1970), « L'inspecteur Bentham », postface à J. Bentham, *Le panoptique*, Paris, Belfond.
[89] Foucault M. (1975), p. 207
[90] Ure est cité par Lautier F. (1999, p. 76) et par Gaudemar J.P. (1982), *L'ordre et la production, naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod.
[91] Lautier F. (1999), p. 76

l'époque à faire régner l'ordre nécessaire. Au-delà de la question de l'ordre, les bâtiments, grâce à l'évolution des techniques de construction qui les libère de plus en plus des contraintes constructives, représentent plusieurs intérêts : celui de pouvoir être adaptés, dans leurs volumes et leurs formes, aux besoins d'évolution de la technologie de production, celui d'organiser le travail des différentes entités, celui de donner au pouvoir toute la présence voulue et jugée nécessaire.

Les tentatives de soumettre l'ouvrier au système technique se poursuivent depuis l'époque d'Ure. Il anime aussi le travail de Frederick W. Taylor au début du 20ème siècle. Dans l'approche de Taylor, c'est l'étude scientifique du travail qui sert de principe explicatif au système technique, et non plus l'instauration d'un ordre moral parmi les ouvriers. Il veut apporter, plus que l'ordre, la précision à l'organisation du travail. L'apport de l'espace au système repose sur le fait qu'il distribue la place des machines et des hommes en fonction d'études scientifiques sur l'enchaînement des tâches. Tout est fait pour optimiser les distances et minimiser les déplacements. Le temps, vu comme un moyen d'évaluer la valeur de la production, peut être contrôlé par la gestion des distances et des déplacements. Dans ce sens, l'espace est considéré comme moyen d'intervenir sur le système pour contrôler la cadence et pour obtenir une production plus efficace.

Depuis que la place de l'industrie comme puissance sociale est établie, l'architecture des lieux de production a perdu son rôle prépondérant et explicite. Danielle Schronen (1998) qui fait une analyse du rôle de l'espace dans l'approche du management dans sa thèse constate :

> L'espace n'est pas une dimension citée, les machines non plus. Le nœud est à chercher dans le développement industriel. La question de l'espace a été importante en pratique, comme par exemple pour le contrôle des machines. Cet espace est largement technologique, et aussi rationalisé. Pourtant il ne fait pas son entrée dans les manuels de gestion, car il lui manque toute dimension stratégique reconnue.[92]

Il faudra attendre l'émergence d'un domaine de réflexion spécifique sur la relation entre espaces et travail, où seront développées de nouvelles positions explicites sur le rôle de l'espace, positions qui dépassent la conception purement rationnelle.

Néanmoins, concernant l'approche des lieux de production, demeure pour longtemps dans certains esprits, bien que souvent de manière sous-jacente, une idée déterministe : l'intervention dans l'espace serait un moyen d'obtenir directement un résultat sur le travail. Nous verrons plus loin qu'une telle position s'est nourrie aussi des approches behavioristes des années 1960, avant d'être généralement rejetée. Ce qui

[92] Schronen D. (1998), p. 74-75

n'empêche qu'elle reste profondément ancrée dans un certain nombre d'approches, celles-ci correspondent à l'idée que l'espace peut structurer et induire une attitude, un comportement. Edward Hall (1971) et avec lui un certain nombre de behavioristes des années 1960 à 1970 pensent que les objets peuvent stimuler des actions. Une conception totalitaire de l'espace qui consiste à vouloir imposer un comportement nous paraît aujourd'hui dépassée, en tout cas dans l'espace de travail.

1.2. Le management contemporain à la recherche des dimensions oubliées de l'espace

La question de l'espace reçoit peu de mentions dans la littérature du management du 20ème siècle. Ces mentions se contentent d'établir le constat que le management ne prête pas suffisamment d'attention à la question de l'espace. Jean-François Chanlat (1990) a voulu dépasser ce constat, et indique une voie pour la prise en compte de la question de l'espace par le management dans son ouvrage collectif « L'individu dans l'organisation - les dimensions oubliées ». Il y associe, à côté de ses propres réflexions, les contributions de deux auteurs, Girin et Fischer. Nous analysons l'article de Fischer (1990) dans le présent chapitre sur les sciences du management avant d'explorer davantage dans le chapitre suivant les contributions de la psychologie environnementale, discipline d'origine de l'auteur. Ce choix est motivé par la place que l'article reçoit dans un ouvrage qui se veut une contribution au « renouveau des études en comportement organisationnel. »[93] Girin (1990c) examine l'espace dans son unicité, en considérant aussi bien les aspects physiques et techniques que psychologiques et sociaux, par rapport aux problématiques concrètes de la gestion des systèmes organisationnels.

Ces travaux, auxquels s'ajoute la recherche de Gagliardi (1996) « explorant le côté esthétique de la vie dans les organisations », publiée dans un autre ouvrage collectif sur les orientations actuelles et futures des études des organisations[94], en en commun de prendre en compte des dimensions sociales, psychosociologiques et symboliques des organisations, que les auteurs eux-mêmes jugent en marge par rapport aux courants dominants dans les sciences du management.

Nous insistons sur le caractère stimulant de ces rares considérations sur l'espace dans les ouvrages des disciplines du management.

[93] Chanlat J. F. (1990), « Avant-propos »
[94] Clegg S. R., Hardy C. et Nord W. R. (1996)

L'analyse difficile de la richesse des significations de l'espace

Jean-François Chanlat (1990) critique la perspective « mécanique », « instrumentale » et « utilitariste » développée dans les études du « comportement organisationnel » et qui occulterait des dimensions essentielles à prendre en compte pour la compréhension des êtres humains dans un ensemble organisé. Il intègre l'espace et le temps dans les dimensions oubliées. Dans l'article « L'être humain, un être spatio-temporel », il constate :

> elles [les dimensions espace et temps] ne sont le plus souvent vues qu'à l'aune de la fonctionnalité et de l'économie. Pourtant, l'observation quotidienne nous montre combien elles sont bien plus riches de significations que les conceptions traditionnellement appauvries que le monde 'réel' des organisations peut en voir.[95]

Il décrit cette richesse de significations en indiquant l'existence de plusieurs espaces, physique et psychosociologique, conçu et vécu, organisationnel, de la société, du monde, etc. Il mentionne également la force de la dimension esthétique de l'espace, sa force d'attraction en tant que cadre de vie, et déplore les erreurs et les effets néfastes d'un environnement physique visuellement pollué.

Chanlat passe cependant sous silence la problématique qui découle du découpage et de la rupture entre les espaces énumérés. Elle se manifeste dans la difficulté des organisations de gérer, par exemple, la rupture entre l'espace *conçu* et l'espace *vécu* ou entre *cadre de vie* et *lieu de travail*. Avant de constituer une richesse, l'espace pose donc un problème concret de dispersion et d'articulation. L'exposé est sans doute trop court pour développer cet aspect mais l'ambition de l'ouvrage aurait mérité de désigner au moins cette problématique puisqu'une analyse de celle-ci est, à nos yeux, essentielle pour la prise en compte de l'espace par l'organisation.

L'obstacle pour désigner cette problématique vient, selon nous, du fait que Chanlat ne saisit pas « l'espace organisationnel » dans sa spécificité. L'auteur souligne à juste titre l'importance de la dimension « espace » pour l'être humain : le fait que l'être humain s'enracine dans l'espace, que celui-ci est un lieu social de structuration des interactions. « Construit social et culturel, il ne peut que refléter le rapport que l'homme entretient avec la nature et avec les autres hommes. […] Son aménagement demeure un enjeu et un défi. »[96] Il serait cependant nécessaire de s'interroger sur la signification de cet énoncé à l'intérieur d'une organisation pour que les dimensions oubliées puissent intégrer les sciences de la gestion. Bien sûr, l'espace dans l'organisation est soumis à

[95] Chanlat J.-F. (1990), p.161
[96] Ibid., p.161

certaines exigences d'un espace plus large, celui de la société, comme le remarque l'auteur, mais il possède ses propres exigences et contraintes, dans une organisation qui est, dans le sens de Mauss, un « phénomène social total ». Quand Chanlat dit qu'il y a un enjeu énorme dans l'approche des acteurs vis-à-vis de l'espace, quand ils cherchent à s'approprier une partie ou la totalité d'un lieu par le jeu de la territorialité, ceci n'a pas les mêmes significations à l'échelle du territoire, de la ville, de l'habitat ou d'un lieu de travail. L'enjeu dont parle Chanlat se manifeste et se concrétise de manière spécifique dans l'espace de travail, notamment en relation à la poursuite d'un objectif.

Chanlat veut rendre le potentiel que possède l'espace, y compris sa force esthétique, accessible aux organisations. L'espace ne peut réellement intéresser l'entreprise comme moyen de management si les enjeux organisationnels concernés par sa fonction d'articulation ne sont pas clairement énoncés et analysés. C'est ce que nous nous efforçons de faire dans notre thèse.

Le paysage de l'entreprise : un espace sensoriel

Au sujet de la dimension esthétique et de la création de liens entre le potentiel de l'espace et les enjeux organisationnels, nous disposons d'un article de Pasquale Gagliardi (1996) « Exploring the aesthetic side of organizational life » paru dans la section des thèmes émergents du « Handbook of organizational studies » (Clegg, Hardy, Nord, eds.). L'auteur explore la question de l'expérience esthétique qu'offre à l'être humain l'environnement physique des entreprises. L'auteur conçoit une telle expérience dans un sens large, à savoir en faisant référence à tout type de perceptions et au-delà de ce qui est socialement décrit comme « beau » ou défini comme « art ». L'expérience esthétique est considérée par Gagliardi comme une forme de connaissance « sensorielle », comme une forme d'action façonnée par l'impulsion et les sentiments et comme une forme de communication de ce qui constitue l'objet de cette connaissance, pour partager les sentiments et les connaissances ineffables des acteurs dans l'organisation. L'expérience esthétique est supportée par le langage discursif de l'espace. La connaissance qu'elle mobilise est de nature descriptive et représente la base pour d'autres expériences et formes de connaissance dans l'organisation.

Se rapprochant sur ce point de l'analyse de Chanlat, Gagliardi explique l'absence de références à une telle dimension de la connaissance dans les recherches sur les organisations, par la domination d'un raisonnement logico-scientifique sur un raisonnement esthético-intuitif. Il reconnaît qu'il est impossible de systématiser cette dimension tant que la recherche n'en a pas produit une compréhension approfondie, mais propose néanmoins un cadre explicatif pour montrer l'intérêt de la notion d'expérience

esthétique pour l'analyse organisationnelle. Les acteurs, dans une organisation, ont besoin pour penser et agir d'un « environnement » intelligible, en particulier quand ils doivent coordonner réciproquement leurs actions. Les objets physiques constitueraient les éléments visibles d'un tel environnement. Le « paysage de l'entreprise » représenterait un monde informationnel dans lequel ces objets physiques peuvent communiquer des significations de façon immédiate. L'espace jouerait le rôle de mobilisateur pour la création de nouvelles idées, leur multiplication et déploiement, ou encore leur éloignement. L'environnement physique deviendrait le portrait de l'identité culturelle de l'organisation, dans la mesure où il esquisse un point de vue sur le monde, tel qu'on le croit être ou tel qu'on le croit devoir être. Il deviendrait la force vitale pour « l'évolution de l'organisation en tant que culture ». Pour l'auteur, l'environnement physique n'est pas seulement façonné par l'organisation, il représente aussi une continuité. « Cette vue sur le monde que l'environnement physique offre quotidiennement et sans interruption à la perception inconsciente des membres d'une organisation constitue un témoignage ineffaçable du passé et un guide pour le futur. »[97]

Gagliardi conçoit la notion d'expérience esthétique comme une voie pour élargir l'analyse des organisations par la prise en compte de l'espace en tant qu'élément structurant des processus d'identification collective. L'environnement physique pourrait être cet élément dans la mesure où, en tant qu'agencement physique et culturel, il forme un ensemble de schémas de classification, d'interprétation et de réaction concernant des stimuli sensoriels. L'auteur appelle de tels schémas des « sensory maps », terme qu'il propose pour faire la distinction entre ces schémas hérités par des processus intuitifs et imitatifs et les « cognitive maps » décrit par Weick (1979), qui semblent, dans la compréhension de Gagliardi, davantage contrôlés par l'esprit. L'expérience esthétique pourrait élargir la notion de média de communication et la compréhension des mécanismes de coordination entre des activités interdépendantes. En insistant sur le fait qu'expérience et communication sensorielles échappent au contrôle de l'esprit, Gagliardi (1996, p. 575) suggère de les considérer comme un niveau supplémentaire par rapport aux trois niveaux de contrôle retenus par Perrow (1972)[98] : (1) le contrôle par des ordres directs, (2) le contrôle par des programmes et des procédures, (3) le contrôle par l'influence des prémisses idéologiques des actions. Le niveau qu'il propose d'ajouter correspondrait à l'influence qu'exercent sur l'action les prémisses sensorielles pour lesquelles les artefacts constituent le véhicule et l'expression.

[97] Gagliardi P. (1996), p. 571
[98] Gagliardi cite Perrow C. (1972), *Complex organizations : a critical essay*, Glenview (Il), Scott, Foresman.

L'intérêt de ce travail réside pour nous dans le lien que l'auteur cherche à établir entre sa conception de l'environnement physique et les problèmes organisationnels actuels tels que la théorie de l'action, l'apprentissage et la construction du sens. Le concept de connaissance sensorielle est proche des notions de connaissance tacite et de connaissance sociale, développées par Polanyi (1966), puis repris notamment par Nonaka et Takeuchi (1995). L'idée de connaissance sensorielle n'est pas non plus très éloignée de la conception que propose Wenger (1998) de l'expérience. Dans la définition de cet auteur, l'expérience est une négociation de sens dans un processus continu qui implique la participation à une situation et la réification du vécu et donc la présence d'un lieu. Bien que ces auteurs utilisent tous la notion de « context-related knowledge » pour analyser la création et la transmission de la connaissance, le concept de Gagliardi est celui qui est le plus tourné vers l'espace dans la mesure où il voit dans la présence d'un ensemble d'artefacts, un « paysage », la clé d'entrée pour expliquer les mécanismes qui stimulent et véhiculent la connaissance. Le travail intègre dans ce sens certains concepts développés dans les théories des objets, notamment par John Dewey et George-Herbert Mead, et dans certaines approches phénoménologiques, par exemple chez Maurice Merleau-Ponty.

Gagliardi appelle, en s'appuyant sur son analyse, à une révision de la conception classique de la planification organisationnelle. Selon lui, il conviendrait de porter une plus grande attention aux interférences entre les structures physiques, symboliques et sociales. Au regard de notre propre problématique, il serait aussi nécessaire d'approfondir l'analyse de la relation entre, d'une part, une connaissance intuitive ou tacite véhiculée par le dispositif matériel, celle sur laquelle se base le concept de Gagliardi et, d'autre part, une connaissance explicite. Cette analyse est indispensable si l'on veut intégrer la connaissance sensorielle dans la gestion des représentations d'une organisation en fonction des objectifs.

Nous constatons, malgré la pertinence de cette approche, qu'il n'y a pas eu, du moins pour le moment, de suite ou de reprise significative de ces idées dans d'autres ouvrages des sciences du management.[99]

L'environnement physique – un construit social

Gustave-Nicolas Fischer (1990) présente son article « Espace, identité et organisation » comme une contribution pour mettre en lumière l'importance des facteurs

[99] Gagliardi fait référence à un group de travail sur « Organizational Symbolism » au sein du European Group of Organizational Studies (EGOS) qui a consacré sa conférence de 1987 au thème « The symbolics of corporate artefacts » sans que la publication correspondante (Gagliardi P., ed., 1990) ait produit un effet retentissant, à juger par l'absence de références que nous constatons.

spatiaux de la réalité sociale et pour analyser la spécificité des espaces de travail. Il écrit : « Parmi les divers environnements qui composent la société, les espaces de travail occupent une place physique et symbolique que la présente analyse cherchera à définir. »[100] La contribution de la psychologie environnementale à l'analyse des espaces de travail est vue de la manière suivante :

> Notre démarche s'inscrit de façon large dans le cadre de la psychologie environnementale qui étudie les relations entre l'individu et son environnement, son rôle et ses multiples influences sur le comportement humain ; elle constitue un ensemble structuré qui appréhende l'espace comme un objet social.[101]

Les travaux entrepris par Fischer[102] depuis de nombreuses années dans le domaine de la psychologie de l'environnement constituent un apport considérable pour la connaissance des relations à l'espace et des significations qui s'attachent à ces relations. Fischer a développé des analyses sur des environnements particuliers comme l'habitat, l'industrie, les hôpitaux et les bureaux. Nous estimons cependant qu'il ne parvient pas, dans l'article en question, à relier les acquis des travaux de la psychologie environnementale à la problématique des organisations, ambition affichée par l'auteur. Nous allons étayer notre critique à travers deux points qui montrent la limite de l'approche de l'auteur : (1) La dimension physique et matérielle manque dans la réflexion sur l'espace en tant qu'objet social. (2) L'auteur ne prend pas suffisamment en compte la problématique actuelle des organisations, qui posent, sous l'aspect de la dynamique, de nouvelles questions à l'environnement physique.

Concernant le premier point, l'auteur mentionne, au début de son article, la présence de deux dimensions, matérielle et sociale, dans la notion d'espace. Il ne précise pas, par la suite, la relation entre les deux dimensions. L'analyse matérielle est absente, l'environnement physique était uniquement un fait social. Il dit :

> Nous définirons ainsi l'environnement physique et les objets qui le composent, comme un construit social ; les configurations et caractéristiques de ce que l'on appelle le cadre bâti sont considérées comme autant de données produites socialement : elles sont le résultat d'un ensemble de processus par lesquels s'opèrent l'occupation et la transformation d'un territoire. En outre, la nature sociale de l'espace réside dans le fait que ces 'formes' (Gestalt) interviennent dans la présentation sociale comme un 'champ de valeur' (Lewin, 1951). Dans l'espace sont ainsi inscrites et reproduites non seulement des fonctions matérielles, mais aussi des valeurs sociales. C'est pourquoi les individus lui

[100] Fischer G.-N. (1990), p. 165
[101] Ibid., p. 166
[102] voir notamment 1981 ; 1989 ; 1992 ; Fischer et Vischer, 1997

confèrent un sens qui est justement déterminé par l'évaluation de la réalité de ces valeurs.[103]

Nous pensons que les valeurs sociales ne sont pas indépendantes de la dimension matérielle. Il nous semble essentiel d'insister sur le fait que les valeurs sociales s'appuient sur les fonctions matérielles, bien qu'elles n'en tirent pas leur détermination. Nous nous reportons, pour expliquer notre point de vue, à une observation que nous avons pu faire au moment de l'introduction de téléphones portables sur notre terrain d'étude. La présence de cet outil de travail a conduit à l'émergence de valeurs sociales qui correspondent, pour aller vite, à des notions comme « pouvoir travailler de façon plus efficace », « être joignable à tout moment », « être plus dynamique dans son action ». Les détenteurs de cet outil sont identifiés ou s'identifient à ces valeurs. Les représentations d'un objet qui véhicule de telles valeurs, aussi discutable soit-elles, ne peuvent exister sans la fonction matérielle qu'offre le téléphone d'une utilisation mobile. Peu importe les motivations pour la détention de l'objet, les valeurs sociales s'appuient sur des fonctions matérielles et symboliques. Cette interdépendance n'est pas explorée dans l'approche de Fischer. Qu'il s'agisse d'un objet ou d'un environnement physique, c'est souvent la matérialité qui rend les conflits d'intérêts, les contradictions, etc., explicites dans la mesure où elle impose des limites physiques aux intentions et intérêts qui peuvent co-exister, par exemple dans un programme d'aménagement. La matérialité nécessite de chercher des compromis et une hiérarchisation dans la co-présence des intérêts.

Concernant le deuxième aspect, la prise en compte de la problématique du travail dans l'analyse de l'espace, nous jugeons la conception de Fischer dépassée ou du moins questionnée par un certain nombre de situations actuelles dans les entreprises : est-ce que la permanence des objets peut avoir la même signification dans une conception des organisations fondée sur la problématique du changement que dans une conception qui privilégie la notion de stabilité ? Que deviennent les notions d'enracinement, d'appartenance et de cohésion par le partage d'un même territoire[104] quand les modes de travail appellent à l'utilisation de plusieurs postes de travail et quand les changements d'affectation sont trop fréquents pour laisser aux occupants une durée de présence suffisante ? Quelle est la signification de la notion de proximité quand certains échanges entre collègues se font plus fréquemment entre des personnes se trouvant à des milliers de kilomètres de distance qu'entre celles se trouvant dans le même bâtiment ? « Tout l'espace organisationnel est pensé autour de ce principe qui consiste à fixer chacun à une place […] »[105] Pris au premier degré, ce principe n'est souvent plus possible au vu des

[103] Fischer G.-N. (1990), p. 166
[104] Ibid., p. 169
[105] Ibid., p. 173

nouvelles façons d'organiser le travail, qui débouchent de plus en plus sur une re-localisation incessante des personnes. Pris au second degré, l'espace ne représente qu'un élément parmi un ensemble de structures et de symboles qui fixent cette place. De plus, l'espace est de moins en moins mis en cohérence avec ces autres éléments là où le management évolue par rapport aux valeurs recherchées dans son action. Ceci est notamment illustré par la conception classique qui associe le niveau hiérarchique à la surface à prescrire dans un bureau. Quand la mobilité ou la mesure d'un résultat devient le critère principal pour évaluer la performance des personnes, la relation entre la surface occupée et le niveau hiérarchique peut devenir problématique. C'est pour questionner la possibilité et l'intérêt d'une cohérence entre les éléments qui désignent la place de chacun dans l'organisation que l'approche de Fischer aurait besoin d'intégrer les évolutions récentes. Il lui manque une analyse qui tienne compte du fait que les conflits et les contradictions qui surgissent de la rencontre entre espaces et travail se présentent aujourd'hui différemment que dans le passé.

L'espace comme système

Jacques Girin (1990c) pénètre réellement dans un bâtiment et y fait des découvertes intéressantes. L'environnement physique qu'il observe, une tour de bureaux à Paris, est un système complexe. D'abord, il y a un ensemble d'activités qui s'y déroulent, parfois des plus étonnantes. Puis, c'est un système technique qui réunit des lieux de destinations et de formes différentes, une technique de construction, de climatisation et de circulation époustouflante, ainsi qu'un ensemble de procédures et de réglementations. Ce système est construit dans l'intention de bien faire fonctionner l'entreprise, mais il peut également rendre les choses compliquées à cause de son inertie ou sa logique propre. Cette logique, matérialisée, se piège parfois elle-même ; par exemple, le principe de donner de la lumière directe à tous les bureaux ne peut être réalisé dans les niveaux inférieurs du bâtiment parce que certains éléments du programme de construction ne rentrent pas dans le volume principal de la tour et nécessitent des excroissances au sol. Bref, l'auteur entre dans la « logique » de la matérialité sans perdre de vue que le bâtiment sert à l'activité de ses occupants. Le système physique est habité par un système social. L'auteur observe qu'il existe un processus d'adaptation entre les deux systèmes. Ce processus correspond à la recherche d'équilibre entre les intentions et finalités projetées par les concepteurs de l'espace et celles des occupants.

Ce processus semble plus subi que décidé par les occupants dans la mesure où ils se perdent dans les couloirs et qu'ils s'ingénient de déjouer le système technique quand il se dresse contre eux. La complexité du système technique a aussi son pendant dans le

système social : il y a divers réseaux, fonctionnels et relationnels, il y a des fonctionnements officiels et officieux. Le tout est en relation avec le système technique, l'un est imbriqué dans l'autre. Girin finit par poser la question de savoir qui, de l'entreprise ou de la tour, va adapter l'autre. Pensant qu'une adaptation réussie sera réciproque, l'auteur mesure la difficulté de ce processus d'adaptation et la prégnance des deux systèmes sur le fonctionnement de l'organisation.

Girin parle de conflits qui pointent à la rencontre entre espaces et travail, aussi entre espace vécu et espace réel. C'est précisément la problématique qui est absente chez Fischer. Les espaces de travail apparaissent chez Girin comme le fruit d'un compromis de ce conflit.

Nous retenons plusieurs enseignements de cet article. Le premier concerne l'approche de l'analyse choisie par Girin. L'échelle micro a permis d'utiliser des techniques d'observation suffisamment fines pour saisir les actions des occupants et pour analyser leur façon de vivre et d'utiliser l'espace, sans perdre de vue les notions liées à l'organisation comme système global. Ces techniques d'observation qui se focalisent sur les occupants et leur action (celles qui ont permis de découvrir les réseaux, celles qui ont permis de suivre le déroulement pratique des journées, celles qui consistent à occuper un point d'observation particulier sur un étage) sont malheureusement moins couramment utilisées que l'on pourrait le souhaiter, autant parmi les « experts » en aménagement que parmi les chercheurs en management.

Le deuxième enseignement dérive de l'observation du rapport entre les deux systèmes, technique et social, et concerne la question de la maîtrise de la complexité de ce rapport. Les observations sur le processus d'adaptation semblent conforter Girin dans l'idée qu'une partie des connaissances nécessaires pour un rapprochement des deux systèmes est détenue par les occupants eux-mêmes et que ceux-ci œuvrent dans le sens d'un rapprochement pendant l'occupation de l'espace. Nous sommes d'accord sur l'importance de ce processus d'adaptation et de sa gestion appropriée, nous avons déjà développé notre point de vue sur cet aspect dans la première partie. Peu importe la durée de ce processus et la qualité de sa gestion, il ne constitue pas, selon nous, le seul moment où la gestion doit chercher un rapprochement des deux systèmes. Le design des systèmes correspond à un moment tout aussi important. Du coup, les observations de Girin amènent à poser le problème du transfert des connaissances, celles obtenues par les observations et celles détenues par les occupants, dans les phases de design. Il conviendrait pour notre problématique d'approfondir la question de l'accessibilité de ces connaissances pendant les différents moments où le rapprochement des systèmes peut s'opérer. Ceci nous semble en tout cas une des conditions pour répondre à la conclusion de l'auteur qui indique « que

les ensembles vastes et complexes exigent un effort simultané d'identification des gens et des espaces, ou, si l'on veut, de localisation des personnes et de personnalisation des lieux. »[106]

[106] Girin J. (1990c), p. 195

2. Un domaine de savoir sur les relations entre espaces et travail

Le domaine de savoir portant sur les relations espaces et travail ne représente pas une discipline formellement établie. Par domaine de savoir nous désignons à la fois *savoir* et *savoir-faire*. Il nous semble en effet caractéristique de ce domaine qu'une importante partie du savoir est produite sur la base d'observations de situations réelles et de réflexions des praticiens sur leur expérience. Savoir et expérience, recherche et intervention, analyse et design apparaissent comme étroitement liés. Aussi, la plupart des savoirs semblent étroitement liés à la spécificité des situations étudiées. Les analyses présentées dans beaucoup d'ouvrages ne dépassent que rarement l'échelle du terrain observé (une ou plusieurs études de cas), d'où la difficulté de disposer de résultats qui auraient une valeur plus générale.

Dans notre exploration de ce domaine de savoir, il nous semble utile de tenter de mettre en relief le lien entre recherche et pratique. Plutôt que d'envisager une présentation séparée des deux aspects du savoir, ce qui nous paraît impossible tant ils sont entremêlés, nous proposons de juxtaposer une description des modèles et des expériences en matière d'architecture et d'aménagement des lieux de travail à des recherches et des expérimentations proprement dites. Notre but est de retracer autant que possible les influences et les enrichissements entre travaux de recherche et expériences et de souligner que les expériences forment une partie essentielle du matériau des recherches. Les expériences sont introduites dans la présente partie au travers de la notion de modèles d'aménagement. Cette notion correspond, à nos yeux, à une accumulation d'expériences qui ont été faites de certaines hypothèses sur les relations entre espaces et travail. Ces hypothèses qui se trouvent notamment inscrites dans les représentations mobilisées au moment de la production des lieux ont été soumises à l'épreuve des usages. De ce fait, les modèles tiennent un rôle non-négligeable dans la recherche. Au moins trois points doivent être relevés : (1) Les modèles sont un objet de recherche en tant que tel permettant interroger les paramètres récurrents, notamment les représentations mobilisées. Ils permettent dans une certaine mesure l'affirmation ou la négation d'un certain nombre d'hypothèses sur lesquelles ils s'appuient, même si les hypothèses demeurent parfois tacites. (2) Ils constituent une accumulation de savoirs sur des pratiques professionnelles, du moins en ce qui concerne la manière d'envisager les processus de production de ces lieux. (3) Enfin, ils stimulent la recherche dans la mesure où une évolution des pratiques indique une évolution du savoir-faire qui incite à de nouvelles recherches, à l'instar du

bureau paysager et des nouvelles façons d'aménager l'espace, le « Alternative Officing » (AO).

La proximité entre la recherche et les terrains d'expérience n'existe pas seulement sur le plan des savoirs mais également du point de vue du rôle des acteurs dans ce domaine qui émanent des disciplines de l'ergonomie, de l'architecture, de la sociologie, de la psychologie, de la psychosociologie, etc. Un grand nombre de chercheurs sont, d'une façon ou d'une autre, davantage impliqués dans des actions de terrain qu'en tant que simples observateurs. Dans un domaine où les financements publics de recherches sont faibles et où la formation des savoirs est si étroitement liée à la relation avec un terrain, il n'est pas rare que les personnes chargées des recherches aient en même temps un statut de consultant. Par ailleurs, peu importe d'où émane l'initiative d'une étude, de la part de chercheurs ou d'une entreprise, les informations produites par l'observation sont le plus souvent utilisées dans les deux activités à la fois. Cette proximité se vérifie aisément à l'occasion d'études commandées par les entreprises, notamment en ce qui concerne les évaluations post - ou pré-installation, qui forment ensuite la base empirique de recherches. Les consortiums sont également une forme fréquente pour structurer la production de savoirs, ils réunissent plusieurs entreprises et chercheurs pour étudier des questions qui préoccupent ces entreprises sur leur rapport à l'espace. Les études Orbit I-III, référence classique pour les recherches dans ce domaine, ont été produites de cette manière. Sur l'initiative du cabinet de consultation et de recherche anglais DEGW a eu lieu dans les années 1980 l'exploration de la question de l'évolution des espaces tertiaires en relation avec l'émergence des TIC.[107] Un autre consortium, IWSP[108] à Cornell University aux Etats-Unis, explore des thèmes comme le travail d'équipe, la mobilité des employés dans des organisations matricielles, etc. Le principe des consortiums correspond à la fois à l'exploration de thèmes de recherche et à l'échange de savoirs accumulés par les membres. La proximité entre la communauté des chercheurs et les entreprises se confirme également pour les études avec financement public comme le montre par exemple « The Workspace Project », initié par EuroFM[109]. Le terrain fournit avec évidence le principal accès pour la formation des savoirs dans ce domaine.

[107] Orbit I (Europe), Orbit II (Etats-Unis), Orbit III (Japon). L'objectif était de développer des critères (« design criterias ») permettant une conception et une gestion efficaces des bâtiments tertiaires. Cf. Duffy F. (1992), p. 181.

[108] IWSP : le principe consiste à avoir comme membres un maximum de 2 entreprises par secteur d'activité et d'utiliser leurs propres bâtiments comme terrain d'étude pour répondre à des programmes de recherche que le consortium se fixe annuellement.

[109] Il s'agit une étude menée par 8 partenaires « industriels » et 4 partenaires « institutions de recherche » pour développer notamment un modèle pour la prise de décision en matière d'espace et une méthodologie d'audit.

Notre présentation de ce domaine de savoir suivra autant que possible un ordre chronologique. Nous commençons par une analyse du bureau paysager. Ce modèle marque la fin du bureau comme objet de pensée dépendant entièrement des références d'autres domaines, essentiellement de l'industrie. Ensuite, nous regardons les recherches stimulées par l'essor du bureau paysager et ses échecs, puis nous analysons des modèles des années 80 pour finir sur les tendances récentes en terme de recherches et de modèles spatiaux.

2.1. Les modèles spatiaux comme savoir

Nous avons constaté dans la première partie que les objectifs qu'une entreprise fixe à la gestion de ses espaces ne conduit pas à une forme d'aménagement spécifique. Comment les entreprises en viennent-elles à être physiquement organisées comme elles le sont ? Quelles sont les références ou modèles, qui, au-delà de la particularité des contextes, sont partagés par un certain nombre d'acteurs et qui orientent la transposition d'une intention dans l'aménagement concret des lieux de travail ? Les modèles sont pour nous des formes durables d'organisation spatiale et des représentations qui les accompagnent. Nous ne voulons pas effacer par notre référence aux modèles la complexité et la particularité de chaque contexte de production spatiale mais distinguer un ensemble de connaissances produites par un certain nombre d'expériences et de recherches autour d'une même forme d'organisation spatiale. Il ne s'agit donc pas, en ce qui concerne la place de ces modèles dans la pratique, de contribuer à les ériger en exemples à reproduire comme cela a été malheureusement très souvent le cas, mais d'identifier en quoi ils guident ou inspirent le développement d'une organisation spatiale optimale dans son contexte propre.

2.1.1. Des modèles formés par le contexte culturel et par l'échelle d'observation

Des modèles d'organisation spatiale ont été analysés sous des angles divers dans de nombreuses recherches. Elles montrent la diversité des logiques et des interprétations dont relève la pratique spatiale. Elles signalent aussi que la notion de modèle dépend de l'échelle de la pratique observée. L'organisation spatiale peut concerner un plateau dans un bâtiment, un bâtiment entier, un site ou un quartier. Les modèles qui s'en dégagent ne sont pas du même ordre. Ainsi on peut parler de modèles d'aménagement, de bâtiment, d'urbanisme, etc.

Thérèse Evette et alii (1992) décrivent les logiques de production des bâtiments (promotion privée ou publique, entreprise utilisatrice), l'inscription de la conception de l'espace dans l'organisation du travail (par exemple le bâtiment comme « outil de

production », le bâtiment comme moyen d'améliorer les conditions de travail), la place de l'entreprise dans la ville (par exemple sous la notion de service, d'accessibilité, de transfert des savoirs entre entreprises) et l'image recherchée comme autant de façons d'identifier différents modèles de la production spatiale.[110]

Au sujet des modèles d'aménagement, Francis Duffy (1997) considère que certains aspects des modes de travail structurent l'utilisation des bureaux ou la demande qu'une entité organisationnelle peut avoir envers son environnement physique. L'auteur retient l'interaction et l'autonomie comme des caractéristiques importantes des modes de travail, reflétées dans l'aménagement. Il existerait quatre modèles (patterns) d'aménagement en fonction d'un degré fort ou faible d'interaction et d'autonomie dans une entité d'une organisation : la « ruche » (hive), le « compartiment » (cell), le « repaire » (den) et le « club ». Chaque aménagement serait une combinaison de ces modèles et proposerait une réponse différente aux modes de travail.[111]

Juriaan van Meel (2000) retient le contexte urbain, les conditions du marché immobilier, le style de management et la relation employeurs – employés, la culture (sans identifier clairement si, par ce terme, il considère la culture propre à un pays, une entreprise, au management, ou autre), les législations du travail, pour expliquer les mécanismes de répétition formelle des bâtiments qu'il analyse[112].

Le nombre de critères employés dans ces ouvrages pour définir des modèles est trop important pour être traité ici. L'objectif de notre présente analyse n'est ni de faire un historique des modèles ni de proposer une nouvelle catégorisation. Ce qui nous intéresse dans les modèles est de savoir comment s'inscrit l'organisation du travail dans une organisation de l'espace. Quelles sont les représentations de l'activité, des objectifs poursuivis ou des structures de l'entreprise qui déterminent les modèles ? Pourquoi une équipe de développement, par exemple, est-elle installée ou non sur un plateau d'équipe ? Qu'est-ce qu'un aménagement d'équipe et en quoi est-il supposé répondre à la spécificité de l'équipe ? L'analyse de la pratique spatiale comme transposition des représentations de l'organisation dans l'espace nous intéresse davantage à l'échelle d'un plateau ou d'un bâtiment de bureau qu'à l'échelle du territoire à moins que de nouvelles formes d'organisation du travail ne déplacent le point de cristallisation de cette pratique vers des formes plus éclatées de la localisation des entreprises et de leur activité.

[110] Evette T., Bonnet C., Fenker M., Michel P., Philippon B. (1992)
[111] Duffy F. (1997)
[112] Meel van J. (2000)

Il est nécessaire d'apporter une autre précision sur notre approche des modèles par rapport aux critères apparus dans les trois recherches citées. Elle concerne la prise en compte des spécificités sociales et culturelles des pays dans lesquels nous observons ces pratiques spatiales. Nous ne pouvons que souligner l'importance de l'impact de ces spécificités sur la production spatiale, ayant nous même participé au programme de recherches du LET[113] qui a donné notamment lieu à l'ouvrage de Evette et alii. La question des cultures nationales n'est cependant pas au centre de la présente recherche. Nous pensons qu'il est possible de traiter la question des modèles au-delà des spécificités nationales. D'une part, certains modèles spatiaux se sont répandus en dépassant largement les limites d'une géographie nationale. D'autre part, nous apporterons autant que possible des précisions concernant les spécificités culturelles et sociales présentes dans ces modèles et, le cas échéant, la limite de leur validité à l'intérieur des frontières d'un pays.

2.1.2. Quels critères pour analyser les modèles ?

Nous présentons ici deux contributions, complémentaires entre elles, de François Lautier (1999) et de Bertrand Giraud (1984) pour analyser les modèles spatiaux. Lautier[114] constate la confrontation entre deux « mouvements » qui marquent fondamentalement la question de la transposition des représentations d'une activité et des structures organisationnelles dans une configuration spatiale. Le premier mouvement porte sur la fonctionnalité et sur l'organisation du travail (activités, tâches, gestes). Par exemple, la prise en compte d'un enchaînement de tâches dans l'organisation spatiale peut s'exprimer par la proximité entre groupes ou individus et par la nature des éléments qui les lient ou les séparent. L'autre mouvement concerne la présence de signes, manifestés par l'organisation spatiale, qui peuvent par exemple désigner un pouvoir, une forme de contrôle ou la place d'une personne dans l'organisation. Les concepteurs expérimentent bien cette confrontation des deux mouvements au moment où ils donnent une forme spatiale à une fonction, car automatiquement se pose la question des différentes significations que cette forme suggère aux utilisateurs et de la diversité des interprétations possibles. Les deux mouvements peuvent être présents sur un même lieu, mais l'un des deux peut aussi être privilégié. Les mouvements peuvent se contredire ou se confirmer.

Depuis les premières constructions de bâtiment de bureau du 19ème siècle jusqu'à l'invention du bureau paysager vers 1960, les deux mouvements apparaissent de manière assez distincte dans les deux modèles de cette période, le *pool* et les bureaux individuels.

[113] Laboratoire Espaces – Travail, Ecole d'Architecture de Paris – La Villette
[114] Lautier F. (1999), pp. 103-117

Le premier modèle, apparenté au taylorisme et au-delà à la notion de fonctionnalité, est calqué sur le modèle industriel avec ses grandes salles ouvertes qui alignent de nombreux postes de travail derrière lesquels les employés s'activent. Le deuxième modèle s'inspire de l'organisation des appartements bourgeois : le travail est réalisé dans des bureaux séparés dont la taille et l'emplacement dépendent de la place de leurs occupants dans l'organisation. L'utilisation privilégiée des signes dans ce dernier modèle se poursuit souvent jusqu'à l'extérieur des bâtiments comme en témoignent un grand nombre de bâtiments d'assurance, de banques ou d'administrations publiques. Nous ne nous intéressons pas davantage à ces deux modèles de la période avant 1960 dans la mesure où ils ne relèvent pas d'un mode de pensée sur l'aménagement des bureaux distinct d'autres modèles spatiaux comme l'habitat et l'industrie. Les deux façons de transposer les représentations du travail et de l'organisation dans l'espace, c'est-à-dire la fonctionnalité et le signe, nous accompagneront dans l'analyse des modèles. L'apparition du bureau paysager montre qu'elles ne sont pas inaltérables et qu'elles peuvent être prises en compte de manière simultanée.

Une approche complémentaire qui nous servira pour analyser les modèles spatiaux est proposée par Bertrand Giraud (1984). Il développe dans sa thèse l'idée que les modèles se modifient en fonction de l'évolution des représentations de la productivité des entreprises. Cette position s'accorde avec l'idée qu'un dispositif matériel reflète et concrétise les représentations d'une idée, d'un concept ou d'une intention.

A propos des modèles de la période avant 1960, l'auteur écrit :

> Mais pour nous résumer, jusqu'aux années soixante les déterminants majeurs des espaces de bureau sont : le prestige pour ce qui concerne l'adresse, les aires de réception et de direction ; la spatialisation méticuleuse de la hiérarchie ; la minimalisation des surfaces et des coûts ; la recherche de la productivité par le contrôle visuel là où le travail est pauvre et répétitif.[115]

2.2. Le bureau paysager

Développé en Allemagne vers 1960 par les frères Schnelle du Quickborner Team, consultants en organisation, le concept du bureau paysager dégage des très grands plateaux où sont accueillis un grand nombre, parfois plusieurs centaines, d'employés. Ce modèle est utilisé pour les entités administratives des grandes entreprises industrielles,

[115] Giraud B. (1984), p.157

des assurances ainsi que des banques[116]. Il se répand rapidement en Europe, avec une moindre ampleur dans les pays latins, avant d'arriver en 1967 aux Etats-Unis.

2.2.1. La communication comme représentation de la productivité

Les plateaux sont conçus pour être totalement ouverts afin de laisser un grand choix dans la manière d'organiser le flux du travail. Ce dernier est assimilé à des circuits d'information qu'il s'agit d'optimiser. Dieter Jäger, membre du Quickborner Team, cité par Giraud (1984), écrit :

> l'organisation d'une entreprise peut être considérée comme un centre de traitement de l'information. […] Les méthodes cybernétiques que nous pouvons utiliser pour analyser une organisation identifient les circuits d'information comme étant des flux de papiers et des circuits de communication orale.[117]

La gestion des circuits incombe, comme pour les flux de production dans les usines, à l'organisation spatiale des plateaux par le fait que dans ce nouveau modèle la structure du travail prime sur la structure d'autorité. Ceci permet de combiner employés, machines et équipements au gré des besoins d'amélioration des flux. Les plateaux, conçus comme de véritables systèmes techniques[118], sont supposés rendre plus aisée l'adaptation des configurations spatiales aux changements des circuits d'information.

L'enjeu majeur du bureau paysager porte sur la communication, explicitement identifiée comme partie intégrée des circuits d'information. Diverses formes de communication entre employés ou entre employés et management sont désignées par l'aménagement, notamment par la présence de plusieurs types de salles de réunion et de postes de travail équipés pour recevoir d'autres personnes. Des bacs à plantes sont disposés ça et là pour contribuer à un certain degré de séparation des postes de travail et des entités. Pour le reste, l'aménagement est voulu « ouvert » pour donner une visibilité sur l'ensemble des activités et des personnes et pour aboutir à une plus grande proximité physique des personnes. La visibilité et la proximité sont considérées comme essentielles pour favoriser la communication. Le bureau cloisonné des managers est jugé comme un

[116] La première réalisation est pour l'entreprise Boehringer à Mannheim en 1960, architectes Siegel et Wonneberg.
[117] Giraud B. (1984), p.159
[118] Le bureau paysager appelle une nouvelle forme compacte de bâtiment, des techniques spécifiques (éclairage, masquage de bruit pour une meilleure acoustique, climatisation) ainsi que des systèmes d'agencement adaptés à des reconfigurations fréquentes. Le terme bâtiment compact est emprunté à Evette T. et alii (1992). La profondeur de ces bâtiments va de 30 à 60 mètres. Pour comparaison, la profondeur d'un bâtiment classique avec des bureaux fermés de part et d'autre d'une circulation centrale est de 12 à 14 mètres.

obstacle à la communication, physiquement et en tant que signe d'un niveau hiérarchique, et n'a plus lieu d'être sur ces plateaux.

Eric Sundstrom (1986) établit une liaison entre l'apparition du bureau paysager et la diffusion de certaines théories du courant des Relations Humaines[119]. Il cite la théorie publiée par Homans (1950) qui développe l'idée que les formes d'interactions sont liées à la proximité physique entre travailleurs et à la technologie utilisée dans leur travail. Homans énonce que plus les interactions au sein d'un groupe sont fréquentes, plus les sentiments entre les personnes sont positifs. Sundstrom écrit, sans préciser si cela correspond à la position de Homans ou à celle des tenants du bureau paysager, que l'implication de cette théorie serait la suivante : des groupes cohérents se forment entre personnes quand leur travail et leur environnement physique offrent des opportunités fréquentes pour des interactions. De là, il n'y a qu'un pas vers l'argument des inventeurs du modèle du bureau paysager selon lequel des interactions fréquentes favorisées par l'espace ouvert amélioreraient la communication, surtout pour les employés physiquement proches des uns aux autres. Maximiser la communication renforcerait aussi les relations interpersonnelles, ce qui aurait un effet positif sur l'ensemble de l'organisation par l'interdépendance de ses composantes.

Nous présentons ces positions pour mieux placer le modèle du bureau paysager dans le contexte des réflexions qui ont conduit à son avènement. Nous discuterons plus tard la nature hypothétique voire incertaine de ces positions qui se vérifiera à l'occasion de nombreux échecs de réalisation de ce modèle.

Il est néanmoins frappant de constater à quel point la communication comme élément central d'une nouvelle représentation de la productivité imprègne le modèle dans ses différentes dimensions. Elle affecte notamment la fonction du contrôle. Celle-ci ne peut plus s'exercer entièrement dans sa version classique de supervision physique directe à cause de la distance qui peut séparer un manager des membres de son service. Le contrôle, avec la visibilité générale, se reporte sur les employés eux-mêmes. Giraud (1984) remarque à ce propos :

> Mais l'ouverture de l'espace […] fait jouer au maximum les effets de panoptisme et aseptise toutes les relations humaines en même temps qu'elle développe un auto-contrôle généralisé du comportement. Cela n'avait pas échappé aux initiateurs du bureau-paysage, qui s'en félicitaient […]. [Ils] font ainsi valoir que les visites non nécessaires ou prolongées sont évitées, de même la ponctualité et l'auto-discipline sont renforcées, enfin règne à chaque poste de travail et dans le bureau tout entier un ordre optimum.[120]

[119] Sundstrom E. (1986), pp. 335-336
[120] Giraud B. (1984), pp.170-172

Dans cette nouvelle représentation de la productivité, les signes d'un niveau hiérarchique ne disparaissent pas avec les cloisons des bureaux individuels du management mais sont transposés sur d'autres supports physiques. Devenus moins ostentatoires, les signes restent tout autant lisibles pour les occupants, par exemple au travers du nombre de chaises de visiteurs, de la taille du mobilier ou de la surface qui entoure le poste de travail.

2.2.2. Un tournant dans l'aménagement tertiaire

L'apparition du bureau paysager est généralement identifiée comme un tournant pour l'organisation spatiale des activités tertiaires, même si les critères pour définir ce tournant varient. Citons Sundstrom (1986) :

> Le concept de Bürolandschaft ou office landscape était révolutionnaire dans le sens où il ne permettait pas de bureau individuel. Avant les Quickborner, pratiquement tous les concepteurs de bureaux promouvaient une combinaison de zones ouvertes et fermées. Les Quickborner clamaient que les bureaux complètement ouverts étaient plus efficaces en plus du fait d'éviter des symboles physiques de statut.[121]

Pour Lautier (1999) cette nouvelle forme d'organisation spatiale fait du bureau un domaine de pensée spécifique qui n'emprunte pas son modèle à d'autres activités et dont on attend explicitement des effets mesurables. « C'est avec le bureau paysager que pour la première fois apparaît un modèle global, proposé comme un projet et réalisé à partir de sa construction théorique. »[122]

Nous entendons la notion de modèle global sous deux aspects. Un premier aspect concerne le bâtiment du fait que l'organisation spatiale s'appuie simultanément sur la fonctionnalité et sur le signe pour prendre en compte la représentation dominante de la productivité. D'un côté, le bâtiment est pris comme outil pour programmer et gérer les circuits d'information. La conception technique du bâtiment même est entièrement dominée par l'idée de permettre fonctionnellement cette organisation du travail, y compris sa nature fondamentalement instable. De l'autre côté, la présence de signes, compris comme révélateurs du pouvoir du management, est réorientée pour viser la communication, symbolisée par l'espace ouvert, la transparence, les groupements de tables et les plantes vertes. Ces deux aspects, auparavant pensés séparément, sont réunis dans ce nouveau modèle pour se compléter réciproquement. Le fait de penser ces deux dimensions ensembles, de ne rien omettre dans la prise en compte de l'objectif de

[121] Sundstrom E. (1986), p. 36
[122] Lautier F.(1999), p. 105

productivité par l'environnement physique, apparaît comme une tentative singulière d'instrumentalisation de l'espace.

Un deuxième aspect renvoie à la notion de système. Le bureau paysager se veut un système qui combine bâtiments, machines et personnes pour atteindre un objectif. C'est la première fois qu'un projet d'aménagement de bureaux est dès sa conception pensé en ces termes. C'est en cela que l'expérience est un tournant, même si l'analyse des échecs qu'ont connu la plupart des bureaux paysagers révèle que cette approche s'appuie sur une conception mécaniste de la relation entre les composants. La communication est représentée comme un circuit déterminé et « matérialisable ». Sa transposition dans une configuration spatiale est censée la rendre maîtrisable et dirigeable. L'accumulation des expériences montre pourtant que ni la visibilité offerte sur l'autrui, ni la proximité ne peuvent amener automatiquement plus de communication. Nous sommes encore loin de l'idée des réseaux socio-techniques.

Plusieurs causes expliquent l'échec du bureau paysager. Giraud (1984) évoque la double résistance du management et des employés à vivre dans ces espaces : le management perd les signes d'un statut différent, certaines tâches d'analyse et de conception ne sont plus prises en compte par un aménagement spécifique, les employés critiquent la perte de « privacy » et les effets de panoptisme.

Une autre argumentation répandue repose sur le fait que le bureau paysager n'a jamais prouvé sa capacité d'améliorer la productivité du travail, capacité pourtant revendiquée par ses concepteurs. Cette position souligne que la prise en compte des relations sociales par l'organisation du travail, telle qu'elle est proposée dans ce modèle, reflète une représentation simplifiée du comportement humain.

Une dernière critique concerne la morphologie des bâtiments. La grande profondeur et la taille spécifique des plateaux rendent extrêmement difficile une utilisation par d'autres modèles spatiaux.

2.3. Le bureau devient un domaine de recherche spécifique

Le bureau paysager a stimulé un nombre important de recherches et souvent servi de point de repère à la pratique spatiale jusqu'au début des années 1990. C'est la raison pour laquelle nous en avons développé une description aussi détaillée. La conclusion de cette expérience rejette toute conception déterministe et simplifiée des relations entre une organisation, un dispositif spatial et un objectif, comme nous l'avons fait au moment de formuler notre problématique. Cette compréhension est partagée par la plupart des recherches sur le bureau qui suivent l'apparition du bureau paysager. Les recherches

tentent alors de poser différemment la question des relations entre homme et environnement.

Afin d'évaluer ces approches, il est utile de noter que cette question déborde le domaine espaces et travail dans la mesure où elle est au centre de plusieurs courants de recherches pour lesquels la notion d'environnement dépasse celle de lieu de travail. Généralement regroupés sous le terme « facteurs humains » (*human factors*) qui désigne les études sur l'activité de l'homme au sein des systèmes techniques, les courants se différencient par leurs représentations de l'homme dans ces systèmes. Les approches les plus classiques sont focalisées sur ce qu'elles appellent l'interface homme – machine en considérant dans cette relation soit la machine, soit l'homme comme élément central. D'autres approches, développant la notion de système, notamment l'école socio-technique, considèrent l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes. Ces approches étudient l'interaction entre les sous-systèmes en considérant l'homme comme « coordinateur » des systèmes. Plus récemment l'école des réseaux socio-techniques rapproche les acteurs des actants. Chargés de savoirs et dotés d'une organisation, ils participent tous à une action collective.

Depuis qu'elle a fait son apparition dans les études des psychosociologues au cours des années 1960, la psychologie environnementale forme, à côté des sciences de l'ingénieur et de la médecine, un des piliers des « Facteurs Humains ». C'est vers 1970 qu'elle commence à manifester, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, un intérêt pour l'environnement de travail.[123] En France, la psychosociologie suit cette évolution un peu plus tard avec Fischer qui explore l'espace industriel dans sa thèse en 1978. La partie de la psychologie environnementale explorant spécifiquement l'environnement de travail prend son essor dans les années 1980 comme en témoignent les travaux notamment de Becker (1981), Sundstrom (1986), Wineman (1986). La psychologie environnementale a contribué de façon significative à la constitution d'un domaine de savoirs sur les lieux de travail. Elle est rejoint dans cet effort par certaines chercheurs issus de la sociologie du travail[124]. La contribution d'architectes à ces recherches est faible, elle se limite à une frange de la profession qui se démarque par son intérêt pour les questions concernant les organisations et le travail[125].

[123] voir notamment les articles de Manning P. et de Joiner D. dans l'ouvrage de Proshansky H., Ittelson W., Rivlin L. ; 1970 et 1976.
[124] en France notamment François Lautier et Thérèse Evette.
[125] notamment Duffy, Worthington et Alexander, en Grande-Bretagne ; Granath, Tornqvist, Ullmark et Steen en Suède ; Sommer en Autriche ; Tessier, Virnot, Michel, Achard, Meurice et Clayssen en France.

Face à la richesse et l'hétérogénéité des recherches dans ce domaine, nous structurons notre analyse des savoirs sur l'environnement des bureaux selon deux axes qui s'inspirent des différentes représentations de l'homme dans les systèmes techniques.

Le premier axe de notre analyse regroupe les recherches qui interrogent les relations entre comportement humain et environnement physique essentiellement dans une perspective de performance humaine et technique. Ces recherches étudient les aspects psychologiques ou psychosociologiques de ces relations et placent leur analyse de préférence au niveau individuel. Un certain nombre de recherches privilégient des champs d'analyse très partiels au détriment d'une analyse globale, par exemple en étudiant le lien entre une séparation physique des postes de travail et la satisfaction de leurs occupants ou entre les conditions acoustiques et le stress, pour ensuite tirer des conclusions sur l'affectation de la performance par ces facteurs. Elles cherchent l'amélioration de la performance dans l'environnement mais rejettent généralement une position déterministe dans la mesure où elles reconnaissent la présence de multiples facteurs autres qu'environnementaux qui affectent la performance. Elles considèrent l'amélioration des performances individuelles ou collectives comme un résultat qui s'additionne à la performance globale.

Dans le deuxième axe de notre analyse, les recherches considèrent l'environnement physique et ses occupants à l'intérieur d'un système plus large qu'est l'organisation. Ces recherches tentent souvent de mettre en lumière les diverses formes d'interdépendance entre les sous-systèmes. Plus proche des notions de l'école « socio-technique » que de l'idée des « réseaux socio-économique » (Callon, Latour), la plupart des recherches conçoivent l'environnement physique et les équipements comme des instruments que les occupants adaptent à leurs besoins spécifiques. La question de la performance se pose généralement sous la forme d'une analyse de la congruence entre des caractéristiques de l'environnement physique et des caractéristiques des structures organisationnelles ou encore sous l'angle de la capacité d'adaptation des systèmes aux changements organisationnels. Certaines approches étudient l'extension du concept de congruence entre l'environnement physique et des notions comme la « culture d'entreprise », le « climat social » ou l'« image ».

2.3.1. La performance humaine dans l'environnement physique

Les conclusions des fameuses expériences de Hawthorne, démarrées en 1924, répandaient l'idée que l'amélioration des relations humaines et non celle de l'environnement physique permettrait d'accroître le rendement du travail. Elles ouvraient

la voie aux travaux de l'école des Relations Humaines de Mayo.[126] De ce fait, la question de l'environnement est restée longtemps au second plan. Seul un courant, appelé « Human factors psychology » aux Etats-Unis qui avait son équivalent dans les études ergonomiques de l'ingénierie humaine en Europe, analysait la relation homme-machine mais ne prenait en compte, au niveau de l'individu, que son environnement immédiat. C'est seulement au début des années 1960 que commence à s'établir la psychologie environnementale avec pour intérêt spécifique, et dans un sens plus large, l'environnement physique (Hall, 1966, 1971 ; Proshansky, Ittelson et Rivlin, 1973). A cette époque, l'idée d'une détermination du comportement par l'environnement est fortement ancrée dans cette discipline.

Une telle position est illustrée notamment dans la notion de proxémique développée par Hall (1971, pp.137-142). L'auteur s'appuie sur une étude qui porte sur l'observation des échanges entre les patients dans une cafétéria et dans les salles d'attente d'un hôpital nord-américain. Les observateurs constatent que la fréquence et le type des conversations (coopération, confrontation, etc.) varient en fonction de la position des personnes autour d'une table et de l'arrangement des salles. Hall en conclut qu'il existerait une dépendance entre les deux, que le dispositif matériel structure les relations entre les personnes, du moins dans les limites d'un certain cadre culturel et relationnel. Il nous semble que cette approche est à la fois trop et pas assez liée à l'environnement physique : *trop liée* dans le sens où l'orientation physique entre deux personnes autour d'une table ne permet pas de prédire leur attitude au cours de l'interaction, surtout en dehors de toute prise en compte de leurs motivations respectives, *pas assez liée* dans le sens où l'espace est bien présent dans ce qui se passe entre les deux individus mais où le rôle de l'espace dépend de la place que les deux personnes, individuellement et collectivement, lui accordent notamment en fonction de leurs motivations et du propos de leur interaction. Dans aucun cas il ne nous semble possible de pouvoir déterminer de l'extérieur la place que l'espace prend dans une interaction.

La diversification des facteurs dans l'analyse de la performance

Les expériences du bureau paysager ont contribué à réfuter les positions qui défendent une approche déterministe. Walter Moleski et Jon Lang (1986) désignent alors l'objectif des nouvelles recherches en écrivant :

> Depuis que les points de vues extrêmes, du déterminisme et de la complète indépendance du comportement par rapport à l'environnement, ont été écartés, la question

[126] Certaines conclusions de ces expériences ont depuis été mises en doutes par plusieurs recherches. Cf. Lecuyer B.-P. (1994), pp. 93-117.

> qui se pose est celle de savoir jusqu'à quel degré l'environnement influence le comportement.[127]

Les recherches tentent alors d'affiner leurs modèles d'analyse en élargissant le nombre de facteurs qui pourraient influencer les résultats de l'activité au bureau. Le problème se pose alors de savoir comment évaluer les poids respectifs de ces facteurs. En réponse à ce problème, comme l'indiquent Robert Marans et Kent Spreckelmeyer (1986) dans leur article,

> de nombreux chercheurs et designers dans ce domaine ont exploré de manière isolée les relations entre des caractéristiques des lieux de travail d'un côté et de la satisfaction et la performance de l'autre côté afin de développer une meilleure compréhension de l'importance relative de l'environnement physique.[128]

Les analyses se situent essentiellement sur un niveau individuel, rares sont en effet les analyses qui se positionnent au niveau interpersonnel. Une considération partielle de la performance est justifiée dans ces analyses par l'hypothèse que l'efficience organisationnelle globale résulte de l'addition des performances identifiables à chaque niveau d'analyse.

Le travail de Sundstrom (1985, 1986) est représentatif des approches qui tentent d'isoler les facteurs d'influence sur la performance. Pour l'analyse de ces facteurs au niveau individuel, l'auteur retient trois indicateurs de performance, la satisfaction, la performance individuelle et la santé. Les processus qui médiatisent les effets des facteurs d'influence sur la performance sont d'ordre psychologique. Ils se manifestent notamment à travers le stress, la surcharge, la fatigue, l'attitude, l'adaptation. L'auteur prend chaque indicateur de performance et le relie à des facteurs d'influence : le travail lui-même, le niveau de responsabilité, la possibilité de faire carrière, le salaire, l'environnement physique, etc. Ce dernier facteur exercerait une influence sur le niveau individuel par les conditions ambiantes (l'éclairage, la qualité de l'air, la température, l'acoustique), l'équipement des postes de travail, le degré de *privacy*.

L'auteur procède de la même façon pour l'analyse de la performance au niveau interpersonnel. Les indicateurs de performance seraient la communication, la formation de groupe, la cohésion. Ils seraient affectés par des processus psychosociologiques comme le marquage des niveaux hiérarchiques, la régulation de l'interaction, le choix des interlocuteurs et le choix du médium de communication. L'environnement physique parmi d'autres facteurs affecterait ces processus notamment à travers la différence entre

[127] Moleski W., Lang J. (1986), p.7
[128] Marans R. W. et Spreckelmeyer K. F. (1986), p. 67

les postes de travail, la proximité entre les postes, les séparations des postes individuels et des regroupements de postes, la présence de lieux de rencontre, etc.

Sundstrom ne parvient pas à définir les facteurs environnementaux qui influenceraient directement la performance au niveau organisationnel.[129] L'auteur renvoie à l'idée d'une amélioration de la performance globale par l'amélioration des performances au niveau individuel et interpersonnel. L'auteur cite également le travail de Duffy concernant le rapprochement des structures organisationnelles et de l'environnement physique. Nous reviendrons sur ce travail un peu plus tard. L'auteur ne manifeste cependant pas le même intérêt pour ce niveau d'analyse que pour les deux précédents à l'instar de la plupart des recherches en psychologie environnementale.

Entre les travaux du domaine de la psychologie environnementale des années 1980, un certain consensus se dégage sur la possibilité d'isoler, à la manière des travaux de Sundstrom, certaines relations entre des facteurs environnementaux et des indicateurs de performance. Il y a eu en revanche débat sur la question de savoir quels facteurs et quels indicateurs il conviendrait de relier entre eux et sur la manière de valider les mesures relevées sur ces relations. Certaines recherches tentent d'identifier des valeurs objectives à partir de considérations subjectives, recueillies à travers les évaluations post-occupations, par exemple pour relier des facteurs environnementaux avec certains types d'activité : Est-ce que l'espace ouvert est stimulant pour la performance de certains types d'activité ? Rares sont les études qui ont pu montrer que tel ou tel facteur environnemental joue sur la satisfaction ou un autre indice de performance. Ces résultats restent toujours liés à un terrain spécifique. Aucune de ces approches ne parvient à démontrer la prépondérance d'une relation sur une autre. Jamais ces études n'ont pu prouver l'existence d'un lien entre un ou plusieurs facteurs environnementaux et une amélioration de la performance globale. L'absence de ces preuves nous semble sans surprise compte tenu du nombre de variables. Pour autant, on ne peut affirmer que ce lien n'existe pas.

Un regard critique sur la recherche des facteurs environnementaux

Notre première critique porte sur le fait que la plupart des recherches privilégient l'analyse au niveau individuel. Elles excluent ainsi l'étude de l'action comme démarche collective. Le problème qui apparaît derrière cette omission est le fait que ces recherches ne s'appuient généralement pas sur une conception de la productivité telle qu'elle existe

[129] Sundstrom E (1985)

dans la théorie des organisations. L'orientation de ces recherches traduit une absence d'échanges avec les disciplines du management.

Une deuxième critique porte sur la manière dont ces recherches ont abordé la question des multiples facteurs qui pourraient contribuer à la performance. Les modèles proposés n'envisagent que des relations directes entre facteurs d'influence (contenu du travail, motivation, connaissances, environnement physique, etc.) et indicateurs de performance. Il n'y a pas de prise en compte de l'interrelation entre les facteurs. L'erreur provient selon nous du fait que l'on considère la performance globale comme une addition de résultats intermédiaires. De ce fait, les modèles ne prennent pas en compte la valeur relative des influences exercées par chaque facteur dans la mesure où elles peuvent être altérées par d'autres relations entre les facteurs eux-mêmes. Tout est fait comme si la motivation et l'environnement, pour ne citer que deux de ces facteurs, influençaient la satisfaction des personnes au travail sans s'influencer mutuellement, comme si la motivation ne pouvait changer la perception de l'environnement. Une telle position considère l'environnement physique comme autonome et induit l'idée que l'on peut agir sur les variables indépendamment les unes des autres et espérer obtenir un résultat.

Il devient ainsi évident que ces recherches ne tiennent pas compte en réalité du travail lui-même. Elles considèrent cette relation espaces – travail comme stable. Ce que nous avons identifié comme propre à une situation de gestion, la dynamique de l'action, n'est pas analysée. Or, c'est justement dans l'action que la complexité des liens entre tous ces facteurs prend un sens, celui que les acteurs leur donnent par leur interprétation et leur façon d'agir.

Notre constat de l'absence de référence à la notion de situation de gestion est confirmé par les travaux récents même si ceux-ci sont beaucoup plus différenciés quant au lien entre l'environnement de travail et le résultat d'une action. Ainsi, Minkes et van Ophem (2000) approfondissent le model de Marans et Spreckelmeyer (1986). Ces derniers présentent la performance des travailleurs comme affectée, d'une part, par des caractéristiques d'un individu [*personal characteristics*] de façon directe et par l'intermédiaire de la satisfaction du travail [*job satisfaction*] et, d'autre part, par le contexte de l'organisation de façon directe et par l'intermédiaire d'une satisfaction attachée aux facteurs environnementaux [overall environmental satisfaction]. Le travail de Minkes et van Ophem relativise l'importance des facteurs environnementaux au profit des facteurs comme le contenu du travail et les relations sociales qui impacteraient la performance en augmentant la satisfaction du travail. Mais dans leur modèle n'apparaît point la notion de situation.

D'autres approches montrent également un nouveau questionnement sur les variables qui influencent la relation entre l'environnement et le résultat d'une activité. Le groupe d'experts anglo-saxons The Productive Workplace intègre la créativité, l'émotion et le stress dans leur recherche sur l'espace de travail, prend en compte la concentration et l'attention pour relier effort mental et environnement et s'interroge sur la nature de la productivité (Clements-Croome, 2000).

Il nous semble possible de résumer que les travaux environnementalistes récents reflètent la compréhension qu'une causalité entre des facteurs environnementaux et la performance ne peut être établie et que l'espace n'impose pas une action ou un comportement spécifique dans l'action.

2.3.2. La congruence entre environnement physique et système global

L'analyse basée sur une lecture de facteurs partiels et isolés a été rejetée par un certain nombre de recherches qui la jugent insuffisante pour rendre compte de la place de l'environnement physique dans la complexité organisationnelle. Plutôt que d'étudier l'impact de l'environnement physique sur un résultat à travers le comportement humain, ces recherches examinent l'environnement en relation avec un ensemble de sous-systèmes qu'elles considèrent structurés en fonction de l'activité de l'organisation et sa finalité. L'environnement est vu comme un cadre qui délimite des possibilités. A l'intérieur de ce cadre, l'environnement est un moyen de faire face à la diversité et la complexité de l'activité, que celle-ci soit celle d'un individu, d'un groupe ou de l'organisation entière. La qualité première d'un bâtiment serait de ne pas s'opposer à l'activité. L'analyse de la performance ne peut se faire qu'en relation avec l'activité et les différents sous-systèmes, puisque la performance n'est pas considérée comme résultant de l'impact isolé de l'environnement sur le comportement humain mais comme le résultat de la force et de la faiblesse des différents sous-systèmes en interaction dans la poursuite d'un objectif global. La performance de l'espace se mesure en fonction de sa contribution au fonctionnement des différents systèmes qui composent l'entreprise. Evaluer dans ce sens un bâtiment consisterait par exemple à étudier sa capacité à accueillir une variété de façon de travailler, à permettre l'évolution du nombre d'employés, à accompagner les changements de la technologie, etc.

Les travaux de Francis Duffy constituent une contribution importante pour cette approche. Il voit dans l'environnement physique un sous-système qui doit permettre à une organisation de combiner différents intérêts ou besoins qui caractérisent son activité. Duffy écrit dans un article en 1968 (1992) :

> I suggest that rather than neglecting the relation between buildings, organization and behaviour, or attempting to use buildings to exploit behaviour patterns, it is sanest to try to design buildings and organizations which permit all possible behaviours to coexist without coming into conflict. I do not mean coexistence in a compromised way, but real coexistence in their entirety, of apparently conflicting sets of tendencies such as management's wish to get so much work done and the office worker's wish to be able to feel at home in the office. Perhaps this is an impossible ideal; certainly it is a strong hypothesis.[130]

L'hypothèse de Duffy, proche des notions développées par l'école socio-technique, suggère que la performance d'une organisation dépend de l'interaction entre le système technique, dont fait partie l'environnement physique, et le système social. Les contraintes techniques et sociales agissent les unes sur les autres. Un compromis entre les deux contribue à améliorer les conditions pour accomplir le travail. L'environnement est l'articulation physique de ce compromis dans la mesure où il est pensé en fonction de l'activité et des structures organisationnelles. Cette idée de l'espace articulant les compromis nous semble essentielle ; elle structure par la suite d'autres recherches sur la fonction de cette articulation.

La congruence entre quels facteurs ?

Une question essentielle pour ces recherches est de savoir quelles sont les caractéristiques environnementales qui peuvent être rapprochées des caractéristiques de la structure d'une organisation. Dans sa thèse de doctorat, Duffy (1974) analyse un certain nombre d'environnements physiques existants pour déterminer des caractéristiques qui varient d'un aménagement à l'autre. Pour éliminer les variables liées à la forme des bâtiments il ne compare que des cas se situant dans un même type de bâtiment. Deux caractéristiques lui semblent particulièrement importantes pour l'amplitude de leur variation d'un cas à l'autre. La première caractéristique est la « différenciation ». C'est le degré selon lequel les postes de travail sont différenciés dans un aménagement par des moyens physiques comme la taille ou la forme des postes. L'autre caractéristique est la « subdivision ». C'est le degré de séparation entre des postes de travail dans un aménagement. Duffy argumente que les aménagements intérieurs ne sont pas faits arbitrairement dans la mesure où une entreprise a investi de l'argent et du temps dans leur réalisation. Il formule l'hypothèse que les caractéristiques comme la différenciation et la subdivision changent en fonction des variations dans les structures des organisations. Il cherche alors ce qui détermine les variations dans les organisations et constate que celles-ci sont essentiellement marquées par les caractéristiques liées à la « bureaucratie » et à

[130] Duffy F. (1992), p. 39

l'« interaction ». La bureaucratie indique pour Duffy, en référence à Weber, des caractéristiques sur la division du travail, la hiérarchie ou l'autorité, les règles. La bureaucratie représente pour lui un indicateur sur le lien entre les membres d'une organisation. L'interaction est utilisée dans cette approche en référence à la fréquence et l'importance de la communication entre employés pour mener leur activité.

Duffy propose dans une première hypothèse de lier les dimensions spatiales et les dimensions organisationnelles de la façon suivante : le degré de bureaucratie qui caractérise une organisation expliquerait la différenciation dans l'aménagement des postes de travail, le degré d'interaction expliquerait le degré de non-séparation dans l'aménagement. Une organisation à caractère fortement bureaucratique et un degré d'interaction élevé utiliserait un aménagement avec une forte différenciation et peu de séparation. Un aménagement avec beaucoup de séparation mais une différenciation des postes de travail faible correspondrait à une organisation avec un degré d'interaction faible et un caractère bureaucratique développé. En testant son modèle auprès de seize entreprises américaines, il n'obtient pas une confirmation complète de ses hypothèses.[131] Duffy (1974) constate avec surprise que la dimension de la bureaucratie est la plus déterminante pour les caractéristiques spatiales, aussi bien pour la différenciation et pour la subdivision. Le degré d'interaction semble jouer un rôle mineur pour structurer l'aménagement. L'aménagement reflèterait davantage la place des personnes dans leur organisation [« people's standing in their own organization »] (déterminé par leur participation à la prise des décisions, leur niveau de formation, leur rapport hiérarchique) que la nature de leur travail. Il conclut que les relations entre la structure organisationnelle et l'environnement physique se situent avant tout au niveau des signes. Il souligne également que le degré d'interaction ne semble pas déterminé par le degré de subdivision ou de séparation des personnes. Duffy écrit :

> Workplaces singly and office layouts collectively are thus clear instances of the importance of what has been called the symbolic property of architecture – the ability to express cultural norms and social values. […] In all these offices the symbolic properties of architecture are far more critical than the operational.[132]

[131] Duffy (1974) résume les résultats de son étude : « (1) The measures of bureaucracy (how centralized, formal, stiff the organizations were) did correlate significantly with differentiation but in the wrong direction. The looser, more informal organizations exhibited physically more differentiation between workplaces. (2) Bureaucracy and subdivision, against all expectations, were also significantly correlated (in fact more than bureaucracy differentiation). Again it was the looser, more informal organizations which tended to subdivide one workplace from another. (3) Interaction and differentiation, as expected, showed no correlation (the only result that came out as expected). (4) Only one of the nine measures of interaction showed any sign of correlation at all with subdevision. In other words no matter how much, how intensely or confidentially, the office workers talked to one another, there was no relationship between how much an office was subdivided into office rooms (or not) and the interaction between those working there. »

[132] Ibid.

L'auteur voit dans ces résultats également une infirmation d'un principe essentiel de l'approche du bureau paysager, celui qui présume que l'absence de barrières augmenterait le degré d'interaction entre les employés.

L'intervention sur le lieu comme un aspect de la conduite du changement

Le travail de Duffy a été critiqué par Sundstrom (1986) qui lui reproche une sélection trop restrictive des critères caractérisant les structures organisationnelles et les aménagements. Sundstrom propose d'élargir le modèle de Duffy. Il suggère d'ajouter des critères qui caractérisent les structures organisationnelles comme la taille de l'organisation, la technologie qui structure le process, la configuration des entités, leur interdépendance, la spécialisation des tâches et des fonctions, la centralisation dans la prise de décision, la formalisation des rôles, la standardisation. Chacune des caractéristiques pourrait être reliée à des caractéristiques spatiales propres.

La contribution de Duffy à notre problématique est de considérer l'environnement physique comme un système en relation avec d'autres systèmes de l'organisation. Il ouvre ainsi une voie pour rapprocher l'analyse de l'environnement physique de celle de l'organisation dans sa globalité. Au lieu de considérer la contribution de l'environnement physique à la performance en relation directe au comportement individuel ou collectif, Duffy, en se référant à des positions développées par des théories de la contingence, considère la performance en fonction du degré de congruence des caractéristiques de l'espace avec celles des autres sous-systèmes. Il nous semble que cette considération place clairement l'espace en dehors de la perspective d'un dispositif agissant de manière autonome sur l'organisation. Le fait de vouloir utiliser l'environnement physique comme seul ou principal élément pour agir sur l'organisation correspondrait, dans l'image des profils de relations congruentes proposée par Burrell et Morgan (1979)[133], à un non-alignement des caractéristiques des sous-systèmes, donc à une non-performance. Une intervention sur l'environnement physique ne peut avoir de sens que si l'organisation modifie en même temps les paramètres dans les autres sous-systèmes pour parvenir à l'adéquation entre les moyens dont elle dispose. Il est important de souligner que Duffy considère l'environnement comme une articulation des systèmes. L'espace est dans ce sens, ni plus ni moins, un écran sur lequel l'organisation projette ses positions et propositions pour agir. *Ni plus* car l'action n'ira pas dans une direction parce qu'une certaine finalité a orienté la mise en forme du dispositif matériel, la volonté d'orienter l'action dans une direction nécessite la mise en place d'autres instruments et systèmes de

[133] Burrell G. et Morgan G. (1979)

pilotage. *Ni moins* car cette projection devient concrète et réelle en désignant un cadre qui délimite explicitement ou implicitement l'action.

Il est cependant nécessaire de poser la question sur la finalité de l'approche de Duffy. Son modèle comporte le risque de servir directement de programme de réalisation pour certains aménagements en réponse aux caractéristiques organisationnelles. Ce risque est devenu tangible à travers un certain nombre de pratiques qui ont transformé un outil d'analyse, tel qu'il est proposé par Duffy, en outil de design. L'auteur lui-même semble parfois tenté par un tel détournement de ce modèle, par exemple quand il veut propose à un degré élevé d'interaction dans le mode de coordination une diminution des barrières physiques entre des postes de travail (Duffy, 1997). L'extension du nombre de caractéristiques spatiales à intégrer dans le modèle, proposée par Sundstrom, ne change rien, selon nous, au fait que la traduction physique de la congruence reste un domaine de réflexion spécifiquement lié au contexte de chaque entreprise. L'intégration de l'environnement physique dans un ensemble de facteurs que l'on veut rendre congruents ferait des critères proposés par Duffy et par Sundstrom un outil d'analyse et de réflexion plutôt qu'un programme à construire littéralement.

L'utilisation de la notion de congruence nous semble pertinente dans le cadre d'une approche qui tente d'intégrer la dimension spatiale dans la conduite du changement. Une telle approche serait cohérente avec le point de vue qui considère l'environnement physique comme une articulation des compromis par rapport aux contraintes des différents systèmes de l'organisation. L'étude de Duffy, qui montre que la relation entre structure organisationnelle et environnement physique se situe essentiellement au niveau des signes, renforce notre proposition qui considère la gestion de l'espace avant tout dans une perspective de gestion des représentations. L'analyse de la congruence pourrait porter sur les représentations de l'organisation et celles de l'environnement physique afin de saisir les décalages. Elle pourrait indiquer également les dimensions sur lesquelles la conduite d'un changement peut s'appuyer et la position de l'espace dans cette conduite. Nous trouvons ici l'idée de Lautier (1995) pour qui la relation entre l'organisation et l'environnement physique forme une instance de négociation qui peut prendre pour objet explicite ou implicite soit des positions sociales, soit des lieux.[134]

Il nous semble par ailleurs étonnant que Duffy énonce au début de sa démarche que l'argent investi dans un bâtiment signale automatiquement une intention d'améliorer le processus de travail. Des intérêts individuels ou collectifs ayant d'autres finalités que

[134] Lautier F. (1995), p. 35

l'amélioration des processus de travail, comme l'expression du pouvoir et du contrôle, n'ont pourtant jamais été absents de l'aménagement de l'espace.

Nous pensons que les études de Duffy enseignent également l'importance qu'il convient d'accorder à la définition du niveau de l'analyse. L'analyse de la performance individuelle semble conduire à privilégier la prise en comptes des facteurs environnementaux dans une relation à l'accomplissement d'une tâche, tandis que la performance au niveau de l'organisation dans sa globalité nécessite d'intégrer les contradictions et la diversité des situations liées à la dynamique organisationnelle. La notion de congruence entre les sous-systèmes présente clairement l'avantage d'envisager l'intervention sur les lieux comme un aspect de la conduite du changement, en parallèle et de façon complémentaire à d'autres démarches dans l'organisation qui tendent vers un même but.

Le concept de la congruence réfute définitivement la notion d'instrumentalisation de l'espace en proposant la notion de cadre. L'espace fonctionnerait comme un cadre qui oriente un certain nombre de possibilités pour les comportements dans une organisation. Ce cadre résulte d'un compromis entre les contraintes extérieures et celles posées par les différents sous-systèmes.

2.4. Les expériences des années 1980

Cette période correspond à une valorisation des expériences et recherches précédentes. A défaut d'audace ou de bouleversement des pratiques, elle produit une diversification des modèles et conduit à considérer l'espace comme un moyen d'intervenir sur la situation sociale des entreprises.

2.4.1. La diversification des modèles

Le déclin du bureau paysager, puis les connaissances développées par les recherches, annoncent l'émergence de nouveaux modèles spatiaux. Les changements qu'ils apportent ne sont pas aussi incisifs que ceux introduits par le bureau paysager. Les professionnels tentent de profiter des expériences précédentes et combinent des éléments spatiaux nouveaux avec d'autres déjà connus. Au lieu d'être renversées, les pratiques en matière d'aménagement s'élargissent et coexistent avec des formes d'aménagement plus anciennes. La co-présence de différents modèles survient de plus en plus à l'intérieur même des organisations qui voient dans cette pluralité un moyen de tenir compte des spécificités du fonctionnement de leurs entités. Du coup, un nouveau critère de qualité s'impose au bâtiment, celui de la réversibilité des plateaux, domaine où d'autres modèles

avaient échoué. Ce terme désigne la possibilité de pouvoir réaliser différentes formes d'aménagement sur un même plateau grâce au système constructif[135].

Un des deux nouveaux modèles, le « bureau de groupe », est réalisé pour la première fois en Allemagne en 1977[136]. Ce modèle tente de poursuivre une forme de bureau collectif. Il prévoit le regroupement d'environ 8 à 14 personnes dans un même bureau. Dans un article que nous avons publié avec Thérèse Evette (Evette et Fenker, 1994), nous remarquons :

> Différentes études vers 1975 [en Allemagne] tentèrent de trouver une nouvelle forme d'organisation de bureau éliminant les inconvénients du bureau individuel et du paysager. Certaines enquêtes (citées dans Sieverts, 1980) avaient fait apparaître qu'environ 80 % de la communication dans un bureau paysager se limite à l'intérieur d'un groupe de travail et seulement 20 % se fait entre différents groupes. Il était donc logique de réduire le nombre de personnes travaillant sur un même plateau et de créer des bureaux dont la taille corresponde aux groupes qui travaillent et communiquent réellement ensemble.[137]

Au lieu de promouvoir une communication « tous azimuts », ce modèle tente d'identifier les groupes de personnes qui communiquent réellement ensemble et de tenir compte de leur forme de communication. Sabine Segelken[138] (1994) écrit :

> Ce concept s'adresse à des groupes dont le contenu du travail demande une communication intense et un contact visuel entre les membres. Le regroupement dans un même bureau offre une perception de l'ensemble des personnes du groupe et une compréhension des activités en cours.[139]

Face au discours des inventeurs, nous posons cependant la question de savoir dans quelle mesure le regroupement des personnes au moment de l'emménagement, ne se fait pas, pour des raisons de commodité, au profit de la structure organisationnelle (service, département) plutôt qu'au profit des réseaux fonctionnels qui lient les personnes par l'interdépendance réelle de leurs tâches. Le bureau de groupe, pour permettre un regroupement des entités en fonction de l'importance des échanges et pour répondre de cette façon à sa logique de fondement, nécessiterait des études approfondies pour déterminer les contours des réseaux fonctionnels et un suivi régulier pour tenir compte de leurs modifications. De telles analyses continuent à être rares dans la pratique courante.

[135] Le système constructif offre une profondeur moyenne des plateaux d'environ 16 à 18m par une répartition astucieuse des poteaux porteurs à l'intérieur.
[136] ÖVA (assurances) à Mannheim, architecte Striffer.
[137] Evette T., Fenker M. (1994), p. 207
[138] Laboratoire de recherche « Arbeitsstätte Büro », Ecole d'Architecture (Hochschule der Künste), Berlin.
[139] Segelken S. (1994), p. 116

Ce modèle se répand sous diverses appellations également en dehors de l'Allemagne mais reste marginal par rapport à la totalité des réalisations de cette période.

Le deuxième nouveau modèle, le *combi-office*, apparaît en Suède à la même époque.[140] Ce modèle combine certaines caractéristiques du bureau ouvert et du bureau cloisonné : il défend une double idée, celle que le bureau cloisonné est un obstacle à certaines formes de communication et celle que les lieux ouverts entravent l'exécution d'un certain nombre de tâches individuelles. Le principe consiste à regrouper des bureaux individuels de taille réduite[141] autour d'une zone ouverte destinée à accueillir des activités communes. Les bureaux individuels sont en général cloisonnés. La séparation entre bureaux individuels et zone commune est souvent entièrement vitrée. Ce choix est justifié par les concepteurs qui ne veulent pas séparer totalement les tâches individuelles et collectives. Les inventeurs de ce modèle veulent différencier les lieux pour répondre à diverses formes de communication entre les employés. Plusieurs lieux de rencontre, y compris des lieux de repos, sont aménagés dans la zone commune. Les bureaux individuels sont également équipés pour que deux ou trois personnes puissent s'y réunir. Dans la zone commune sont installée des équipements (CAO, imprimante, etc.) et des documents utilisés par l'ensemble des personnes regroupées sur le plateau. Le déplacement des personnes entre leur bureau individuel et la zone commune est considéré par les inventeurs comme un moyen d'augmenter le nombre de rencontres et d'améliorer l'échange.

C'est principalement en Allemagne et aux Pays Bas que le modèle se développe en dehors des pays scandinaves une dizaine d'années plus tard.[142] Le nombre de réalisations qui s'appuient sur le modèle du *combi-office* n'atteint cependant pas celui des réalisations qui s'appuient sur le modèle du bureau paysager. Il faut savoir que la réalisation d'un *combi-office* ne satisfait pas une demande de plus en plus encline à la réduction des surfaces. Le *combi-offices* propose certes une réduction de la taille des bureaux individuels mais au bénéfice de la création d'une zone commune et d'une profondeur totale du bâtiment[143] qui dépasse celle des bâtiments classiques avec une circulation centrale.

La zone commune des *combi-office*s est aménagée avec des lieux de rencontre pour tenter d'amener une vie sociale convenue. Mais la volonté exprimée dans un tel aménagement d'améliorer les échanges n'a souvent aucun lien avec le mode de

[140] La première réalisation est le siège social de Canon en Suède en 1978, architecte Tenbom.
[141] 4 à 9 m2 par rapport à 10 à 15 m2 dans un bureau cloisonné classique.
[142] Son apparition en France reste limitée à de très rares réalisations. Il se fait davantage connaître par des articles dans la presse spécialisée.

coordination opéré dans l'organisation qui occupe ces lieux, ou elle n'est pas relayée par d'autres démarches de la part du management allant dans le même sens. Notre propre observation durant plusieurs jours dans une banque-assurance près de Francfort, aménagée dans un environnement de type *combi-office*, permet de constater que les formes des lieux de rencontre désignent une communication qui n'existe pas dans cette entreprise : toute réunion émanant du processus de travail se tient dans des salles fermées tandis que les communications relationnelles ont lieu dans les bureaux individuels ou dans la cafétéria au rez-de-chaussée.

Des modèles plus anciens continuent à être employés parallèlement à l'émergence de ces deux nouveaux modèles. C'est le cas du bureau individuel qui rencontre un regain d'intérêt important partout en Europe hormis en Grande-Bretagne, et, dans une moindre mesure, du bureau ouvert. Avec ce dernier, on tente de poursuivre le projet des bureaux collectifs, à l'instar du bureau de groupe et du bureau paysager, mais à une taille intermédiaire en ce qui concerne le nombre de personnes regroupées sur un plateau. A part la taille des plateaux, ce modèle nuance aussi, par rapport au bureau paysager, les échelles de communication et la démarche envers les employés. De tels exemples resteront expérimentaux, comme le bâtiment Centraal Beheer[144], pour lequel l'architecte, à la demande du maître d'ouvrage, une entreprise d'assurances aux Pays-Bas, développe un aménagement censé contribuer à faire émerger une « communauté de travail ». La conception se fixe comme objectif de transformer des bureaux en « village ». L'aménagement du bâtiment reste volontairement inachevé dans le but de laisser aux employés la possibilité de le compléter.

2.4.2. La satisfaction du personnel

L'émergence du bureau de groupe et du *combi-office* ne doit pas masquer le fait que les modèles nouveaux ne concernent qu'une minorité de réalisations entre la fin des années 70 et le début des années 90. Un grand nombre de projets réduisent la question de l'espace à un débat sur les préférences entre un environnement ouvert ou fermé. Il serait cependant erroné de chercher l'influence des recherches sur les pratiques uniquement dans l'émergence de nouveaux modèles spatiaux, elles contribuent également à un intérêt grandissant pour la question des conditions de travail et pour celle de la consultation du personnel. Ces questions, comme le débat sur les lieux ouverts ou fermés, traduisent une attention nouvelle à la satisfaction du personnel. Il est impossible pour nous de discerner

[143] La profondeur d'un bâtiment pour combi-office se situe entre 14 à 18 m.
[144] Réalisé en 1972, architecte Hertzberger.

si cette attention est motivée par la volonté du management d'obtenir ainsi une paix sociale ou par un apport au travail lui-même.

L'amélioration des conditions de travail suscite depuis longtemps un intérêt dans les usines. Elle devient une préoccupation sensible, partagée entre les occupants, les aménageurs et le management, dans l'environnement tertiaire avec l'introduction des outils informatiques. Les interrogations concernant l'effet du travail informatisé sur la santé se traduisent par de nombreuses études ergonomiques concernant la position des personnes à leur poste de travail, l'éclairage, la fatigue, le stress, etc. La recherche de l'amélioration des conditions de travail se manifeste aussi, dans de nombreux cas, par le traitement soigné des lieux de repos, des circulations ou d'autres lieux sur les plateaux où l'on cherche à encourager une communication « informelle ».

La consultation du personnel sur des questions relatives à l'aménagement des lieux de travail gagne également en importance. Dans de nombreux pays européens, la consultation est inscrite dans des lois, notamment en Allemagne, aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves. Dans certains cas, elle débouche sur une véritable participation. En France, cette disposition qui existe au travers de la présence des CHSCT[145] semble appliquée de façon plus formelle que dans les pays scandinaves. C'est surtout à travers l'ANACT[146] que s'est constitué un savoir sur cette question[147]. Ailleurs, c'est en Suède que des modèles de participation voient le jour. La participation y est perçue comme une possibilité d'accroître le consensus qui est un facteur important dans la vie sociale. Le cas de Volvo reste un des exemples le plus étudié et documenté[148].

Les années 1980 correspondent à une période d'élargissement et d'approfondissement des savoirs, manifestes à la fois dans la pluralité des modèles et dans les démarches vis-à-vis de la satisfaction du personnel. Cette observation ne doit cependant pas cacher le fait que le management, dans sa majorité, ne trouve pas dans ces savoirs un intérêt suffisant pour faire de l'espace une vraie dimension de sa réflexion et de son action. En témoigne la banalisation des environnements de travail qui reste de règle et le pragmatisme timoré dont le management fait preuve. Ce pragmatisme semble nourri par l'idée que d'une manière ou d'une autre, la paix sociale ou un apport direct au travail permet d'amortir le coût des bâtiments sans que jamais on ne cherche de relations précises entre l'organisation du travail et l'espace. Les représentations qui prévalent pour

[145] Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
[146] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
[147] Voir notamment Motte B. et alii (1996)
[148] Voir notamment Granath J. A. (1991), Thörnqvist A. et Ullmark P (ed.) (1989 ; 1993)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

le management dans cette période envisagent l'espace comme un moyen d'agir sur les situations sociales.

2.5. Les tendances récentes

La question de l'espace de travail a traversé une période de mutation importante durant les années 1990. La mutation découle de la mise en cause d'un certain nombre d'habitudes d'occupation et de gestion de l'espace en raison des bouleversements qui touchent l'entreprise dans sa globalité. Les bouleversements sont liés à des évolutions à la fois d'ordre économique et technologique et relatives à l'organisation du travail. La mutation se traduit par une nouvelle attitude du management, du moins dans sa partie opérationnelle, envers la question de l'espace au fur et à mesure que les enjeux deviennent plus sensibles et que les problèmes se posent avec plus d'assiduité. De nouvelles expérimentations ont eu lieu mais la plupart des entreprises manquent de recul pour les analyser et ne savent pas comment gérer l'espace dans les situations nouvelles qui se présentent à elles. Leurs interrogations ont ouvert de nouvelles directions de recherches et d'expérimentations. Le temps où la question de l'espace pouvait être posée de façon ponctuelle apparaît révolue.

Dans ce contexte, les recherches des années précédentes prennent une nouvelle dimension. Nous sommes d'accord avec Lautier (1999, p.112) quand il écrit que ces expériences se montrent d'une très grande fertilité pour aujourd'hui. Nous ajoutons cependant que parmi ces recherches, certaines, qui n'intègrent pas la notion de dynamique organisationnelle, s'avèrent dépassées. Ce qui semble poser problème aujourd'hui n'est pas tant le manque de modèles ou de savoirs mais la compréhension par les entreprises du fait que la gestion de l'espace nécessite une continuité et un savoir-faire spécifique, celui qui consiste à transposer dans un aménagement le savoir qu'elles détiennent elles-mêmes sur leurs pratiques.

Nous allons d'abord examiner les évolutions qui affectent l'usage des lieux de travail et la manière dont le management les considère. Dans un deuxième temps nous analyserons les nouvelles pratiques, pour terminer sur les interrogations suscitées par la mise en cause du statut habituel de l'espace.

2.5.1. Des phénomènes nouveaux : les nouvelles formes d'organiser le travail et les TIC

Nous avons déjà décrit les évolutions d'ordre économique qui obligent les entreprises à mieux gérer les coûts liés à l'immobilier et qui les incitent notamment à

développer certaines pratiques pour réduire les surfaces occupées (cf. première partie). Nous pouvons donc nous tourner vers l'organisation du travail et les TIC pour comprendre comment les évolutions récentes modifient le fonctionnement des entreprises et, en parallèle, l'occupation de l'espace. Il s'agit d'étudier, puisqu'il est hors de notre portée de saisir la totalité de ces évolutions, ce qui est foncièrement remis en cause dans les conceptions précédentes de l'espace.

Depuis quelques années, de nouvelles formes d'organisation du travail ont été développées dans les entreprises. Les deux formes qui sont le plus en expansion à l'échelle de la planète sont l'organisation par projet et l'organisation matricielle (Aktouf, 1994). Ce sont aussi celles qui ont le plus modifié la façon d'occuper l'espace. Les modèles spatiaux existants se sont révélés pour la plupart inadaptés face à des fonctionnements nouveaux qui nécessitent de réunir des groupes de travail qui varient dans leur taille et leur durée, de développer une coordination étroite entre sous-traitants, clients, entités internes ou de combiner dans un maillage les actions liées au projet et celles liées à la fonction. Les principales difficultés que ces nouvelles pratiques des entreprises posent à l'organisation de l'espace sont la diversité des façons de travailler et le changement fréquent de celles-ci.

Dans le domaine de la technologie, ce sont surtout les TIC qui contribuent au renouvellement de la question de l'espace. Elles affectent de plusieurs manières le fonctionnement des entreprises, par exemple en ce qui concerne les structures organisationnelles, l'organisation des activités et des marchés, le contenu des tâches, etc. Une modification du fonctionnement peut à son tour engendrer une transformation de l'espace. Un exemple marquant est le secteur bancaire où le développement d'une activité de type conseil est allé de pair avec une séparation des opérations standards. L'introduction des transactions en self-service, réalisée au travers des automates et reliés via un réseau, a modifié totalement l'organisation spatiale des banques.[149] Les TIC peuvent aussi susciter directement un changement dans l'usage des lieux de travail sans qu'il soit nécessairement lié à une modification profonde du fonctionnement de l'organisation (par exemple, quand il s'agit de réaliser certaines tâches en dehors du bureau). L'observation des évolutions dans l'usage de l'espace fait apparaître qu'il y a essentiellement deux aspects dans les TIC qui conduisent à considérer l'espace autrement : l'interconnexion des réseaux (Internet, réseaux locaux, etc.) qui permettent l'échange d'énormes quantités données (courrier électronique, base de données, www) à partir de n'importe quel point d'accès, puis la portabilité et la diversification des outils

[149] Pour une lecture approfondie sur la question de l'espace dans le secteur bancaire au sujet de l'aménagement des lieux recevant des clients, voir la thèse de Magali Dubosson-Torbay (2000).

électroniques (téléphone, ordinateur, etc.) qui permettent l'accès aux réseaux.[150] Ces deux phénomènes ouvrent de nouvelles perspectives pour distribuer les ressources et les lieux.

D'une part, dans certains cas l'activité est coordonnée sans le regroupement physique des participants (par exemple entre centre d'appels et plate-forme logistique, entre gestion administrative et activité commerciale, etc.). Bien que la simultanéité des actions à distance reste essentiellement liée à des domaines où les activités concernent le traitement d'informations formalisées ou formalisables, peu d'entreprises échappent à la nécessité de questionner leur fonctionnement, autant dans leur vie interne que dans les relations des marchés. Rares sont à l'heure actuelle les études scientifiques qui examinent le comportement humain par rapport à des activités d'analyse et de conception dans un environnement physique éclaté et dispersé. L'observation d'un laboratoire de recherche par Abel (1990) constitue toujours une des premières analyse sur ce type d'expérience.[151]

D'autre part, le déroulement d'une action sur plusieurs lieux avec un déplacement des personnes, dans l'enceinte de l'entreprise et en dehors de celle-ci, est aujourd'hui de plus en plus courant. La poursuite de certaines actions (l'activité commerciale, la formation, l'information, etc.) en dehors du site d'une entreprise n'est pas nouvelle en soi. Avec l'adoption massive des TIC, cela ne concerne plus seulement certaines catégories professionnelles, fonctions ou parties de l'activité. Des fonctions entières peuvent travailler sur plusieurs lieux pour des raisons économiques, fonctionnelles ou par convenances pour les employés, comme en témoignent certaines études sur le travail à domicile, sur le travail éclaté pour certaines fonctions sur différents sites d'une entreprise ou sur les situations hybrides où certaines tâches se font à domicile.

La plupart des recherches soulignent la présence d'une relation entre plusieurs phénomènes d'ordre technologique, économique et organisationnel pour expliquer les pratiques de simultanéité ou au contraire de désynchronisation de l'action et la mise en œuvre de nouvelles formes d'occupation de l'espace qui en résulte.

Les entreprises sont de toute évidence inégalement touchées par ces bouleversements. Cependant elles ne peuvent plus éviter d'inventer de nouvelles formes d'occupation de l'espace ou, tout au moins, de questionner leurs habitudes en ce domaine.

[150] Un certain nombre d'études convergent vers cette conclusion. Ces études sont souvent conduites par ou pour des entreprises qui cherchent à savoir en quoi l'évolution des TIC a un impact sur l'espace de travail. Nous nous appuyons notamment ici sur un rapport de recherche confidentiel de Denis Ettighoffer en 1998, *Le bureau du futur – Etude des évolutions du secteur tertiaire sur vingt ans et de leurs impacts sur les métiers des compagnies d'électricité,* ainsi que sur des rapports internes chez Steelcase Inc. entre 1999 et 2000.

[151] D'autres observations portant sur des actions simultanées distribuées sur plusieurs sites voir notamment Streitz N., Konomi S., Burkhardt H. J. (eds) (1998)

Dans un nombre grandissant d'entreprises, la notion de travail n'est plus nécessairement identifiée ou identifiable par un lieu précis ni par un horaire défini. De même, un lieu, qu'il s'agisse d'un poste de travail ou d'un plateau entier, et un moment ne recouvrent plus nécessairement la totalité des activités et de leur évolution ou ne doit plus être nécessairement vu comme tel.

2.5.2. Vers une autre forme de modèle spatial

Les évolutions dans le fonctionnement des entreprises posent évidemment des problèmes considérables pour la gestion des lieux de travail. Lautier (1999) constate que, derrière la diversité des situations de travail auxquelles l'entreprise tente de faire face, disparaît l'idée qu'un ou deux modèles d'aménagement suffisent pour y répondre. L'auteur en déduit : « Il ne s'agit plus de chercher le bon modèle général, mais, dans chaque situation, de construire la bonne configuration. »[152]

S'adapter à la diversité des situations

La gestion de l'incertitude est devenue le principal défi posé à la gestion de l'espace, conclut Becker (1999) dans son analyse des études sur les expériences récentes des entreprises. Il explique cette incertitude par la difficulté

> [de prévoir] précisément, où et quand l'organisation a besoin d'un lieu et où et quand un individu veut ou doit travailler. […] Cette difficulté est intensifiée par l'augmentation des fusions et rachats des entreprises pour acquérir de nouvelles compétences, de la technologie ou la présence sur un marché.[153]

Qu'il s'agit de construire la bonne configuration adaptée à la diversité des situations ou de gérer l'incertitude, Lautier et Becker s'accordent sur le fait que dans les deux cas, les entreprises sont contraintes à diversifier leurs approches. Les deux auteurs estiment qu'un grand nombre d'approches actuelles sont marquées par une recherche de flexibilité grâce à laquelle les entreprises tentent de gérer l'adaptation des lieux de travail aux besoins du moment et aux changements organisationnels sur des périodes plus longues.

Notre propre analyse des réalisations récentes aboutit au constat que les entreprises cherchent à gagner de la flexibilité ou par le biais d'une plus grande latitude dans l'attribution des postes de travail ou par le biais d'une amélioration de la capacité de reconfigurer les plateaux. Concernant la première approche, plusieurs principes de

[152] Lautier F. (1999), p. 113
[153] Becker F. (1999), pp. 157-158

« bureaux partagés » (c'est-à-dire des postes de travail partagés par plusieurs personnes présentes à différents moments) ont été conçus[154], soit pour mieux gérer le nombre de personnes affectées à un site et leur localisation sur le site, soit pour augmenter le nombre de lieux à leur disposition. Concernant la deuxième approche, des plateaux réversibles et divers systèmes d'agencement intérieur permettent de réaménager les plateaux en fonction de l'évolution des besoins. Les deux peuvent être combinés dans une seule et même réalisation.

Vers des modèles spatio-organisationnels ?

La diversité des combinaisons entre ces deux approches apparaît dans un certain nombre de réalisations récentes. Il est difficile de voir derrière ces réalisations des modèles tels que nous les avons décrit jusqu'ici dans la mesure où elles ne reproduisent pas toujours des formes géométriques similaires. Nous notons, à titre d'exemple, que dans les formes d'aménagement décrites par la suite la question de l'espace ouvert ou fermé n'est souvent pas traitée a priori mais en fonction du service qu'un lieu est censé offrir et elle devient de ce fait moins prégnant. Il s'agit cependant toujours de modèles dans la mesure où les aménagements répètent certains principes de flexibilité pour concevoir un ensemble de lieux et de services en relation avec certaines formes d'organisation du travail ou de représentations de celles-ci. C'est pour cette raison que nous les appelons des modèles « spatio-organisationnels ». Nous identifions pour la période actuelle deux formes d'aménagement qui correspondent à cette notion : l'aménagement d'équipe (*team-based setting*) et l'aménagement organisé selon l'activité (*activity-based setting*).

Le premier modèle, l'aménagement d'équipe, désigne une conception des lieux de travail qui prend en compte les principes essentiels propres à l'organisation par projets et au fonctionnement du travail de groupe. Cette conception cherche l'adaptation des lieux à la forme de coopération requise, à la durée des missions, à la recomposition du groupe dans le temps, au degré de mobilité des participants, à la répartition entre tâches individuelles et collectives et entre actions liées au projet et actions liées à la fonction, etc. L'aménagement est caractérisé d'une part par une proportion importante de postes de travail conçus pour différentes formes d'échanges entre deux ou plusieurs personnes face à face. D'autre part, il se caractérise également par une capacité d'évolution matérielle des lieux en ce qui concerne leur extension, leur reconfiguration ou leur migration. Ce modèle a été utilisé notamment pour des aménagements destinés à des activités de l'ingénierie et de la conception.

[154] En " libre service ", par réservation, en accès limité à certains groupes, etc.

Le deuxième modèle, l'« activity-based setting », décrit pour la première fois dans un article de Philippe Stone et Robert Luchetti (1985), paru dans le Harvard Business Review, désigne un aménagement dans lequel chaque lieu de travail est conçu pour la réalisation d'un nombre de tâches restreint (poste informatique, centre de documentation, cabine téléphonique, salle de réunion, etc.). La conception tente d'optimiser les services que chaque lieu propose pour le type de tâches concerné, par exemple à travers l'équipement informatique, l'ouverture ou la fermeture de l'espace, la flexibilité pour l'adaptation des équipements pendant la réalisation des tâches, etc. Un tel ensemble de postes de travail regroupe souvent les membres d'une ou plusieurs entités. Stone et Luchetti soulignent qu'un environnement de ce type ne focalise pas sur l'agencement de postes de travail qui répondent aux besoins de chaque personne individuellement. L'« activity-based setting » répond aux besoins partagés d'un groupe. Les postes sont en général partagés entre les personnes, à l'exception des personnes ayant des tâches purement administratives. Le principe du partage et de la rotation de l'occupation des postes nécessite la mise en place de procédures de réservation, sauf pour les postes en « libre-service ». Une telle conception de l'aménagement vise à la fois à répondre à une grande diversité de façons de travailler au sein d'une entité, et à gérer efficacement le taux d'occupation des lieux pour des entités où les absences sont très fréquentes. Ce modèle est utilisé notamment pour des aménagements destinés à des activités de conseils, de ventes et d'ingénierie.

Le partage des lieux

Un premier pas vers une utilisation de postes partagés, au-delà de celle convenue des salles de réunion, est déjà effectué dans le modèle du *combi-office*. L'aménagement d'une zone centrale y prévoit non seulement différentes formes de lieux de réunion mais également des postes de travail : il s'agit de partager certains équipements et programmes informatiques trop coûteux pour être installés dans chaque bureau. L'idée de partager une plus grande partie, voire même, la totalité des postes de travail sur un plateau, sous les formes que nous venons de décrire, est apparue dans certains aménagements au début des années 1990.[155] Elle est un élément central de toute réalisation d'A.O. Expérimentées au départ dans les domaines de l'ingénierie et du conseil, des réalisations plus récentes concernent un plus grand nombre de secteurs, par exemple celui des banques en Norvège (Arge et de Paoli, 2000), des administrations publiques au Pays-Bas (Teunissen, 1997) et en Suède (La Poste suédoise), des sociétés de service en Finlande (Fenker, 1998) et en Norvège (Arge et de Paoli, 2000). Il est cependant difficile de tirer un bilan sur ces

[155] IBM au Japon en 1990 et DEC en Finlande vers 1991 font partie des premières réalisations de ce type.

expérimentations, tant elles restent limitées dans leur nombre, peu étudiées en profondeur et tant les conclusions que les entreprises en tirent elles-mêmes sont contrastées. Certaines entreprises engagées sur cette voie ont en effet fait marche arrière, d'autres ont étendu le principe à l'ensemble de leurs sites (principalement des sociétés de conseils).

Les aménagements de la période actuelle cherchent à améliorer la performance en se basant sur des représentations plus diverses que les modèles spatiaux précédents. Les représentations traduisent essentiellement une orientation axée sur la capacité de gérer l'incertitude par la flexibilité, c'est-à-dire par l'adaptabilité du dispositif matériel à un ensemble de mouvements. D'autres réalisations, plus rares, comme celle la Poste suédoise, ont voulu associer à cette capacité du dispositif matériel l'expression d'un projet d'entreprise. Ces réalisations ne se distinguent pas tant par leur apparence mais par leur processus d'élaboration axé sur une implication forte des utilisateurs.

2.5.3. La question du contrôle face à la mutation du statut de l'espace

Les expériences que nous avons observées montrent que certains des « principes qui fixent chacun à sa place » sont en train de changer. Du coup, un certain nombre d'interrogations surgissent sur l'évolution du statut de l'espace et sur les conséquences de cette évolution, que les recherches tentent d'évaluer. Nous présentons ici la question du contrôle comme un thème substantiel qui en ressorte et qui permet un rapprochement avec nos propres interrogations sur la gestion de l'espace.

Un certain nombre de recherches constatent que pour les entreprises engagées dans les récentes expérimentations, le bureau perd sa fonction de contrôle, du moins en ce qui concerne le contrôle par la visibilité sur la présence des personnes. Giraud écrivait en 1988 dans une étude sur l'impact des TIC sur les lieux de travail : « Remarquons qu'une des fonctions des bureaux, rarement mise en évidence, est que l'espace constitue encore la référence à partir de laquelle la notion de temps de travail rémunéré prend sens. »[156] Cette notion semble aujourd'hui de plus en plus dépassée. Là où les entreprises ont adopté des concepts d'AO, la présence au bureau ne peut plus être une référence pour la comptabilisation du temps de travail et par conséquent ne peut plus être une façon de contourner la difficulté de mesurer la productivité du travail tertiaire. Il n'est donc pas étonnant de voir que parmi les premières réalisations de bureaux partagés se trouvent des sièges de sociétés de conseil, puisque, déjà auparavant, leur mode de fonctionnement et de contrôle sur le travail ne s'appuyaient pas sur la présence au bureau. Dans les entreprises où le bureau ne remplit plus une fonction de contrôle sur la présence, le

[156] Giraud B. (1988), p. 22

contrôle sur le travail n'a pas pour autant disparu : rémunération en fonction de l'atteinte des objectifs pour de nombreux cadres, temps chronométré pour chaque appel traité par les télé-opérateurs des call centers, messageries électroniques et vocales pour accélérer les temps d'interaction pour les employés en déplacement ne sont que quelques-uns des arrangements possibles pour assurer un contrôle par d'autres moyens que l'espace. Un terme comme « firewall » rappelle d'ailleurs de manière directe le remplacement des moyens de contrôle exercés au travers de l'espace par l'informatique.

Mais la question n'est pas celle, développée dans certains débats, d'une éventuelle disparition du bureau comme lieu des actions de l'entreprise, à partir du moment où il ne remplit plus une fonction de contrôle. La question qui se pose à nous est plutôt de savoir quel statut occupe le bureau par rapport à telle ou telle notion de contrôle. Une acception différente de la notion de contrôle est proposée par Omar Aktouf (1994). Il développe dans son ouvrage un chapitre sur cette question où il trace une évolution de la notion de surveillance à celle de gestion de la qualité. Il note : « Le contrôle s'intéresse désormais aux attitudes et à la qualité des relations aux autres et à son travail. »[157] Dans la mesure où les représentations du contrôle ont tant marqué les modèles spatiaux, il est important d'intégrer l'évolution de l'idée de « surveiller » à celle de « veiller à la qualité de ce que l'on fait et non à la seule qualité du produit que l'ont fabrique ». Cette préoccupation est reflétée notamment par des approches qui développent la notion de « culture d'entreprise » mais elles s'attachent souvent à l'idée de pouvoir manipuler de l'extérieur les valeurs partagées dans une organisation. Nous devrions examiner comment, avec la mutation de son statut, l'espace évolue dans ce qu'il véhicule comme représentation du contrôle et s'il peut contribuer à un glissement de la notion du contrôle sans tomber dans l'illusion du déterminisme.

Cette évolution de la fonction de contrôle de l'espace ne doit pas cependant faire oublier que la notion traditionnelle de contrôle reste fortement ancrée dans l'esprit d'un certain nombre d'acteurs. Plusieurs recherches ont mis en avant le fait que la question du contrôle au sens de « vérifier la présence » fournit un point de dissension et de ralentissement dans certains processus de changement liés à l'aménagement (Becker et Steele, 1995 ; Duffy, Laing et Crisp, 1993).[158]

Pour développer une réponse à notre question, il pourrait être utile de considérer un phénomène que les recherches récentes ont exploré : le développement de la notion de qualité de l'environnement de travail pour gérer l'utilisation des bureaux par leur attirance.

[157] Aktouf O. (1994), p. 186

L'élargissement du choix de la localisation des activités peut affecter les critères qui déterminent l'occupation des lieux. Un nombre grandissant d'approches du FM considèrent dans la pratique l'utilisateur comme un « client » qui choisit ses lieux de travail suivant des critères liés aux fonctions, au confort, au prix, etc. Il y a donc là un glissement vers une position qui considère l'utilisateur comme un décideur qui agit en fonction de ses propres critères. La gestion des espaces, dans la perspective de ces entreprises, cherche à s'approcher des critères du « client » afin de s'assurer que la réduction des surfaces débouche réellement sur une utilisation intensifiée des lieux et non sur une « désertification » comme c'est le cas pour un nombre considérable d'expériences d'AO. Le bureau est considéré de plus en plus comme un service qui doit répondre à la fois à la spécificité de chaque demande et à l'utilité et l'attirance des bureaux sur le long terme. Le développement de la notion de qualité devient ainsi un axe important pour la gestion des bureaux. Les recherches, pour la plupart d'origine anglo-saxonne, reflètent ces considérations sous divers thèmes comme le confort au travail (*health and safty*), le contrôle des utilisateurs sur leur environnement (*user-control, the negociable workplace*), l'accessibilité et la disponibilité des lieux, la qualité du « climat social » (*work life*), etc.[159]

La recherche de qualité ne semble pas seulement motivée pour gérer le taux d'occupation des lieux mais également par le désir de maintenir une cohésion dans des groupes où la mobilité des membres est élevée.

Les thèmes du contrôle et de l'espace en tant que service sont étroitement liés à notre problématique. Ils seront pris en compte pour l'analyse de notre terrain dans la troisième partie, puisque celui-ci s'inscrit pleinement dans ces interrogations.

[158] pour une analyse fouillée de la question du contrôle, voir notamment Markus T. (1993).
[159] voir notamment Alexander K. (1996)

3. La contribution de l'architecture

La contribution de l'architecture à la question de l'espace dans les entreprises ne peut être considérée comme celle des autres disciplines, sous l'aspect du rapport entre la performance organisationnelle et l'espace. L'architecture n'a en général pas la revendication de se situer sur ce terrain. L'approche de la maîtrise d'œuvre et notamment de l'architecture est holistique et transversale aux rationalités généralement développées dans l'entreprise sur l'occupation de l'espace. Les chemins par lesquels les architectes cherchent à intégrer la problématique des entreprises, qu'ils soient esthétiques, symboliques, anthropologiques, culturels, se situent en dehors des pratiques courantes dans les entreprises (Lautier, 1999, p.204). Dans le présent chapitre nous posons la question de savoir quel est l'apport de l'architecture à la problématique de l'entreprise ou ce qui est revendiqué comme tel. Nous allons d'abord préciser en quoi l'apport de l'architecture est différent des autres champs d'analyse et d'intervention sur les relations entre organisation et espace. Ensuite, nous examinerons l'approche concrètement mise en place par certains architectes du Mouvement Moderne, une période particulièrement éclairante sur la position de l'architecture.

3.1. La « différence architecturale », un apport particulier à la problématique des organisations

Peu d'architectes s'intéressent à l'espace de travail. Une intervention sur des bâtiments destinés à abriter l'activité d'une entreprise est souvent considérée par les architectes comme peu valorisante et peu attrayante, par rapport à l'habitat ou à des bâtiments à vocation culturelle. Nous faisons l'hypothèse que cela s'explique partiellement par le fait qu'une partie de la problématique des organisations échappe aux architectes. Cette partie, l'organisation du travail, leur soustrait un « contrôle » sur une portion considérable du bâtiment à aménager, à savoir les zones destinées au travail proprement dit. Par conséquent, l'intervention sur les lieux de travail se trouve en contradiction avec la revendication de la plupart des architectes d'une maîtrise globale d'un projet ou, du moins, s'y accentue, plus que dans d'autres domaines d'intervention, la perte ou l'absence de « contrôle ». L'organisation du travail n'est pas au centre de leurs préoccupations et l'entreprise ne leur reconnaît guère de compétence dans ce domaine. D'autres acteurs, souvent en interne de l'entreprise, sont chargés de la planification du travail en relation à l'espace.

Pourtant, certains architectes se sont investis dans la problématique des entreprises, mais ils l'ont fait différemment des acteurs que nous avons jusqu'ici observés,

penchés plus directement sur la question de la contribution de l'espace à la performance. Bien sûr, un architecte doit répondre à un programme. Un programme comporte des éléments liés à l'organisation du travail et fixe des objectifs. Il définit un cadre à l'intervention de l'architecte, aussi en ce qui concerne l'aspect financier et les contraintes imposées par le site sur lequel l'entreprise veut construire (physique, géométrique, politique, urbanistique). Mais ce cadre s'impose à l'ensemble des acteurs participant au processus. La spécificité de l'architecte concerne le fait qu'il donne une forme concrète et physique aux idées et aux intentions présentes dans un projet. Pour transposer des idées dans un dispositif matériel, l'architecte développe un concept sur l'espace qui englobe le concept organisationnel et l'ensemble des contraintes. Cependant, dans sa démarche, il dépasse le cadre du programme car il doit bâtir ses propres hypothèses sur la manière dont un dispositif pourrait *représenter* les intentions poursuivies dans le projet. Il le doit parce que le programme seul ne résume pas la vie de l'organisation sur un lieu, notamment en ce qui concerne les dimensions symboliques et esthétiques des relations à ce lieu ou, encore, le sens que les occupants peuvent attribuer à leurs espaces. Pour y parvenir, l'architecte s'appuie sur des références culturelles, esthétiques, anthropologiques, etc. Il se positionne en cela en dehors du raisonnement rationnel des acteurs de l'entreprise. C'est dans ce sens qu'il ajoute quelque chose au projet qui apparaît comme une perspective supplémentaire à la vision de l'entreprise et qui le différencie des autres acteurs. Il entre dans un domaine d'intangibilité qui le place, dans une certaine mesure, hors de la soumission à son client[160].

Ce qui nous intéresse ici est de savoir ce que l'architecte ajoute quand il inscrit une idée dans la forme d'un lieu. Ce que nous pourrions appeler la « différence architecturale », qui résulte de l'action de conception de l'architecte, donne une signification à l'espace au-delà des fonctions requises par l'organisation du travail. Quelle est la signification recherchée à travers l'architecture ? Quelles sont les objectifs ou motivations qui déterminent ce que crée l'architecte ?

L'architecte d'un bâtiment à vocation industrielle ou tertiaire s'intéresse de manière globale à l'entreprise utilisatrice pour saisir les intentions qu'il tentera d'inscrire dans le projet architectural. Il cherche à développer son projet « à l'image » de l'entreprise. Il conçoit un dispositif pour que celui-ci exprime le plus clairement possible ce que l'architecte a perçu comme essentiel dans le projet, ou ce que l'entreprise revendique comme tel. L'entreprise attend, dans ce sens, bien plus qu'une réponse à un

[160] Cela ne signifie pas que les architectes ne sont pas soumis à leur client, nous voulons simplement dire que dans cet acte de transposition des significations, il ne peut y avoir de soumission dans la mesure où l'architecte semble être seul en position de pouvoir élaborer l'aspect physique de la représentation des intentions d'un projet à travers la conception d'un dispositif matériel.

programme et le respect des contraintes. Le jugement sur le travail de l'architecte porte souvent sur sa capacité à légitimer le projet, ses intentions et son concept aux yeux des personnes internes ou externe à l'entreprise, à rendre ces intentions acceptables et compatibles vis-à-vis des représentations qui existent par ailleurs. C'est en cela que le travail de l'architecte consiste à développer un dispositif capable de véhiculer une représentation, c'est-à-dire une image pour présenter ces intentions, les rendre présentes et compréhensibles. L'architecte intervient essentiellement pour introduire ou rendre manifeste, au travers de l'espace, une signification qui dépasse la traduction stricte des aspects contenus dans un programme. La position de l'architecte est celle d'apporter une justification morale, esthétique ou culturelle au projet de l'entreprise. C'est cela la « différence architecturale ».

Cette notion de « différence architecturale » devient explicite à propos des châteaux de l'industrie du dix-neuvième siècle où l'architecture exprime la puissance industrielle nouvelle. Le rôle de l'architecture a été considérable pour l'établissement d'un nouveau pouvoir social, comme nous l'avons souligné plus tôt. Un autre exemple historique de la différence apportée par l'architecture émane de l'Ecole de Chicago. Après le grand incendie de 1871, la ville en pleine expansion avait besoin d'une grande quantité de surfaces construites. Les ingénieurs avaient développé une nouvelle technique qui permettait la construction de gratte-ciel. Ceux-ci étaient considérés comme la réponse adéquate à ce besoin (Frampton, 1985). Le rôle de l'architecte fut surtout de rendre socialement et culturellement acceptable la construction de ces gratte-ciel. L'architecture devenait porteuse d'un nouveau langage formel pour exprimer et légitimer les nouvelles exigences du « real estate », en particulier celle de densifier de façon extrême l'occupation du sol.

C'est bien la question de la différence architecturale qui nous intéresse pour saisir en quoi l'architecture contribue à la problématique de l'entreprise. Nous proposons d'examiner cette question à travers une réflexion sur quelques positions développées dans le Mouvement Moderne.

3.2. Le Mouvement Moderne et l'avènement de la production de masse

La contribution de l'architecture à un changement dans une organisation s'inscrit, comme nous venons de le soutenir, dans un « échange » avec des connaissances, représentations, contraintes, etc. venant de l'extérieur. Le projet dépasse une organisation singulière et ses intérêts. Les relations entre le projet d'une ou plusieurs organisations et les évolutions de la société sont plus facilement observables dans une perspective historique. Les relations entre les contributions de l'architecture à des projets d'entreprise

et des enjeux de société peuvent être étudiées de manière très claire au travers du Mouvement Moderne au début du vingtième siècle étant donnée la richesse du matériau disponible.

Cette période constitue un moment particulier dans lequel s'entremêlent bouleversements industriels et techniques et mutations sociales. Elle a incité un grand nombre d'architectes à se positionner par rapport à des projets et visions d'ordre socio-économique, politique et technique qui se manifestent dans la pensée de l'époque. Le développement du Mouvement Moderne a oscillé, selon l'historien Kenneth Frampton (1985), entre deux positions extrêmes : « d'une part les utopies totalement planifiées et industrialisées, d'autre part la négation et la réalité historique de la production mécanisée. »[161] D'une certaine manière, la pratique architecturale doit choisir entre une voie qui exprime des positions « progressistes » sur le mode de vie, la production industrielle, les technologies, le développement urbain, etc. et une voie qui privilégie le maintien des modes de pensée et des pratiques antérieures. Engagés sur la première voie, les architectes du Mouvement Moderne cherchent des formes d'expression pouvant promouvoir ces visions nouvelles, les répandre et marquer une rupture avec le passé. Exprimer « l'esprit du temps » est un des leitmotivs. L'architecture veut *représenter* ce que l'on a appelé plus tard « une attitude fonctionnaliste 'objective'[162] »[163], car un certain nombre d'architectes pensent qu'il existerait une manière objective d'exprimer la fonction d'un objet ou d'un bâtiment. L'ornement des bâtiments est contesté avec virulence car ressenti comme la représentation d'un mode de production artisanal, donc non-représentatif de la réalité de la production industrielle[164].

La question de savoir comment exprimer des positions nouvelles se pose avec beaucoup d'acuité aux architectes et aux métiers du « design » qui travaillent pour les entreprises industrielles. D'une part, en cette période, l'industrie qui veut réaliser pleinement une production de masse se trouve confrontée au problème de gérer des aspects organisationnels (la disponibilité de ressources humaines en grand nombre, leur préparation à des nouveaux modes de production, à savoir le passage d'une fabrication d'ordre artisanale à une fabrication d'ordre industriel, les conditions de travail qui en résultent, etc.). D'autre part, il est dans l'intérêt des entreprises industrielles d'encourager un mode de consommation qui permette d'augmenter le volume de vente de leurs

[161] Frampton (1985), p.9
[162] Le terme est surtout utilisé en langue allemande. Il se dit « Sachlichkeit », ou « Neue Sachlichkeit » pour désigner un mouvement particulier.
[163] Frampton (1985), p.116
[164] Il faut placer cette contestation dans le contexte de l'affrontement qui a eu lieu à l'époque entre le Mouvement Moderne et l'Art décoratif (*Jugendstil*). Ce dernier défend une position en faveur de la production artisanale et son expression à travers l'architecture.

produits. Le sociologue et historien d'art Sebastian Müller (1974) souligne que le but essentiel de cette approche consiste à soutenir l'émergence d'une nouvelle esthétique de la consommation et des produits de consommation. Le Mouvement Moderne se manifeste effectivement non seulement à travers la construction de bâtiments pour les entreprises mais également à travers leurs produits.

Les « idées modernes » vont avoir en Allemagne, une des places fortes de ce mouvement, deux puissants vecteurs, le Deutscher Werkbund et le Bauhaus. C'est surtout le premier qui s'intéresse aux questions de l'industrie. Créé en 1907, le Werkbund réunit industriels, hommes politiques, artistes et architectes autour d'un programme visant à soutenir l'expansion industrielle allemande par l'amélioration de la qualité de ses produits. Il s'agit de concurrencer une part du marché autrement que par le prix. L'apport des artistes et architectes est considéré sous divers angles. Selon une position largement partagée entre les membres du Werkbund, la nouvelle expression esthétique, cohérente avec la réalité de la production, pouvait avoir un effet sur la relation des travailleurs au travail, relation trop attachée de leur point de vue à des savoirs de production artisanale. La qualité recherchée du travail est vue par certains membres comme dépendante du niveau d'intégration de l'art dans la production. Müller écrit : « L'industrialisation de l'art [l'auteur se réfère à l'émergence d'une nouvelle idée de l'esthétique fonctionnaliste] n'avait pas seulement besoin d'une maîtrise pratique des problèmes organisationnels, c'est-à-dire de la production et de la réception de cette esthétique, elle nécessitait une maîtrise théorique en tant que légitimation et processus de planification de la pratique future. »[165] Dans son discours lors de la manifestation de création du Werkbund en 1907, l'architecte et designer Fritz Schumacher affirme très explicitement que la joie de travailler (aujourd'hui on parlerait de satisfaction) augmente la qualité du travail : « L'art n'est donc pas seulement une force esthétique mais aussi une force morale. Les deux ensembles mènent à la force la plus importante, celle de l'économie. »[166] L'objectif de cette « association du travail »[167], et avec elle la contribution des architectes, n'est donc pas uniquement d'ordre esthétique mais également économique : la qualité du travail, y compris la préparation des ouvriers à des nouveaux modes de production, l'accompagnement d'un changement du type de production et l'acceptation d'un nouveau type de produit. Le Werkbund définit par ailleurs lui-même ses objectifs comme étant non pas d'ordre esthétique mais comme « qualité » ou « travail de qualité ».

[165] Müller S. (1974), p.14
[166] Hans Eckstein, 50 Jahre Deutscher Werkbund, Berlin , 1957 cité in Posener J. (1981), n° 59, p.23
[167] Le verbe *werken* désigne travailler ou œuvrer, en tant que nom, *Werk* désigne le produit du travail ainsi que la fabrique.

Le développement du Werkbund est inséparable de la carrière de l'architecte Peter Behrens, lui-même membre du Werkbund. Son point de vue sur la situation de l'architecture de cette époque est rappelé par Müller (1974) :

> Behrens dit dans un article 'Sur la relation entre des problèmes artistiques et techniques' que la réalité contemporaine de cette relation correspond à une dislocation absolue entre le fonctionnalisme contemporain et l'esthétique conventionnelle. […] Il existe aujourd'hui une disharmonie qui devient apparente, d'un côté dans un mélange contradictoire de recherche de formes 'romanesques', de l'autre côté les objets utiles réels qui sont adaptés aux besoins contemporains.[168]

Behrens devient dès 1907, cas inédit, conseiller artistique de la totalité des produits, de la publicité et des constructions de l'entreprise AEG[169]. L'apport de Behrens n'est pas seulement lié aux produits et aux problèmes de la production. L'architecture des bâtiments, en particulier son œuvre la plus connue, l'usine des turbines pour AEG à Berlin (1909), doit contribuer à l'instauration d'un nouveau système de valeur. Les deux principaux actionnaires de l'entreprise, Emil et Walther Rathenau, veulent que leurs ouvriers soient fiers de leur usine.[170] L'usine des turbines, par ailleurs un des premiers monuments historiques industriels, est alors appelée « cathédrale du travail ».

La monumentalité du langage formel utilisé dans ce bâtiment possède un double sens : elle se dirige vers l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise.[171] La monumentalité cherche à impressionner les clients et aussi à souligner le pouvoir de l'entreprise à l'adresse des ouvriers. Par ailleurs, par l'utilisation sans précédant du verre qui laisse pénétrer la lumière naturelle, et par une hauteur des salles largement supérieure à celle nécessaire pour l'activité, elle fait savoir à l'ouvrier que désormais le temps des lieux de travail sombres et dangereux est révolu.

*

La contribution des architectes apparaît assez clairement à travers l'analyse du Mouvement Moderne : développer un support matériel et esthétique pour l'émergence d'une représentation en fonction de nouvelles réalités qui se dessinent, représentation qui soit socialement, politiquement et économiquement acceptée. La fonction occupée par Behrens chez AEG témoigne, de manière explicite, de l'attente de cette entreprise envers une telle contribution. La contribution des architectes réside dans le fait qu'ils peuvent intégrer dans leur considération des enjeux plus larges que ceux identifiés par l'entreprise.

[168] Müller S. (1974), p.15
[169] Un cas similaire est celui de Andrea Zorzi qui a occupé, après la 2ème guerre mondiale jusqu'aux années 1980, une position comparable chez Olivetti en Italie.
[170] Posener J. (1981), n° 59, p.23

Le constat que nous faisons de cette contribution est que trop souvent les architectes, bien au-delà de ceux du Mouvement Moderne, projettent leurs intentions uniquement sur les objets sans tenir suffisamment compte des processus au sein de l'organisation que nous avons identifiés comme une négociation de la représentation des intentions poursuivies. L'ignorance des relations entre le travail de conception architecturale et un processus social s'est révélé fatale pour la démarche de certains architectes.

[171] Ibid., p.52

Conclusion

L'arrivée de nouveaux modèles d'aménagement fait apparaître un déplacement de la conception que les praticiens ont de la congruence entre une organisation et son dispositif matériel. Les changements récents dans le fonctionnement des entreprises conduisent dans certains cas à un détachement de la représentation d'une relation directe entre une forme du lieu ou d'un équipement et l'efficacité de leurs occupants. Les approches qui tentent d'intégrer des critères comme la réversibilité des choix en matière d'aménagement, la diversité des situations de travail et le degré accru de la mobilité des occupants renvoient tour à tour à une représentation de l'efficacité fondée sur l'amélioration des conditions de travail, la satisfaction du personnel et la nécessité d'une plus grande flexibilité dans l'attribution des ressources. Malgré ces évolutions, les pratiques conservent généralement une position qui obture le fait que les décisions prises au cours de l'action collective peuvent modifier la perception des variables des relations entre l'action et le lieu.

Cette position oriente aussi considérablement la manière dont l'efficacité est abordée dans les recherches. Certaines analyses considèrent alternativement l'occupant comme étant soit sans finalité propre, soit sans finalité liée au travail. Dans le premier cas, le travail accompli est considéré comme identique au travail prescrit, en évaluant essentiellement que les critères fixés au moment de l'intervention sur le dispositif matériel sont atteints sans vérifier dans quelle mesure les occupants expérimentent leurs nouveaux lieux en adéquation avec les situations réelles. Dans le second cas, la relation de l'occupant au lieu est considérée comme un objet d'intervention autonome, indépendant des contraintes que le travail réel peut faire peser sur cette relation. Ce cas consiste notamment à évaluer la satisfaction vis-à-vis des facteurs d'ambiance sans précisions sur les situations de travail dans lesquelles ces facteurs ont été ressentis.

Certaines approches récentes, qui s'appuient sur une conception de l'espace comme service plutôt que comme œuvre, ont tendance à concevoir différemment la place de l'occupant dans la gestion de l'espace[172]. Paradoxalement, l'architecture qui a parfois tendance à privilégier la notion d'œuvre, mais qui pourrait tenir un rôle dans cette évolution, notamment par sa capacité à dépasser le programme fonctionnel, est rarement associée à cette volonté de considérer l'occupant sous un jour nouveau.

[172] Une analyse des notions d'œuvre et de service dans la production architecturale est proposée notamment par Christophe Camus (2001) et François Lautier (2002).

Troisième Partie : La mobilisation de la ressource spatiale dans un projet organisationnel

Table des matières

INTRODUCTION 159

1. UNE RECHERCHE-INTERVENTION POUR ETUDIER LA GESTION DE L'ESPACE 167
1.1. Une intervention à l'origine de la recherche 170
1.1.1. L'itinéraire de recherche 171
1.1.1.1. Connaître l'entreprise à travers la participation à son activité 174
L'entrée sur le terrain 174
Une activité d'opérateur entre Marketing et « R&d » 175
1.1.1.2. Piloter le projet d'un nouvel aménagement 177
Une mission attribuée par le management 177
L'étendue de l'intervention 178
La position de l'intervenant 179
1.1.1.3. Théoriser une intervention qui se poursuit 181
La décision de faire une thèse 181
La position du chercheur-intervenant 183
1.1.2. L'évolution de la demande et de l'objet de recherche 185
La demande initiale et les hypothèses du praticien 186
La négociation de la demande 187
Le décalage entre demande et objet de recherche 189
1.2. La validation de la démarche 190
1.2.1. La lecture de notre expérience à partir d'autres pratiques de recherche 191
1.2.2. Le fondement de l'interaction sur le terrain 192
La rencontre entre une demande sociale et une logique du progrès de la connaissance 192
Quand la demande sociale est absente ou occultée 195
La finalité du changement 199
1.2.3. Les conditions de validation 201
La durée de l'interaction 202
Décalage et distanciation du chercheur 203
Réciprocité des apports et retour de l'analyse sur le terrain 206
1.2.4. La RI : le progrès de la connaissance repose sur le savoir des praticiens 206
1.3. La validation des données et l'objectivation des interprétations 210
1.3.1. Les données 210
1.3.2. Validation et instances de contrôle 212
1.4. La restitution de l'analyse du terrain 213

2. L'ESPACE DANS LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 217
2.1. L'activité de l'entreprise et la problématique de l'évolution de son métier 218
2.1.1. Une activité industrielle et commerciale 219
2.1.2. Deux voies pour transformer l'activité 220
2.1.3. La difficulté d'apprendre un nouveau métier 222
2.1.4. Le projet de transformer le métier mobilise plusieurs entités de l'entreprise 224
2.2. Période I : La genèse du projet « Marlenheim » 225
2.2.1. Une combinaison de facteurs hétérogènes 227
Divers motifs 228
Une décision du management 229
La présence d'une expertise dans le domaine de l'espace 231
2.2.2. Les objectifs sont précisés au cours d'un processus 232
2.2.2.1. Une association des dimensions organisationnelle et spatiale 235
La dynamique d'un processus itératif 235

L'ouverture vers l'objectif de faire évoluer le métier 237
Les acteurs de la dynamique 239
2.2.2.2. L'élaboration du programme 241
L'analyse des usages 242
L'analyse des ressources matérielles 243
Le rapprochement entre les objectifs et l'état actuel du Marketing 244
2.3. Période II : Le projet fait l'offre d'une manière de vivre la poursuite des objectifs 246
2.3.1. Une lecture de l'aménagement à partir du point de vue des concepteurs 248
2.3.1.1. Le concept comme unité de connaissance du projet 248
2.3.1.2. La connaissance des lieux sur l'ancien site 249
2.3.1.3. Le nouvel aménagement organisé selon l'activité 251
2.3.2. L'élaboration de la forme 260
2.3.2.1. Les relations entre la forme et les objectifs 260
2.3.2.2. La forme pour désigner une manière d'accomplir l'action 265
2.3.2.3. La place des règles dans l'élaboration de l'offre 269
2.3.3. L'accessibilité de l'offre se construit progressivement 272
2.3.3.1. La réalisation de la forme et l'emménagement comme phases d'explicitation 273
2.3.3.2. L'adaptation réciproque entre les occupants et la ressource spatiale 276
2.4. Période III : Le projet est confronté à un revirement du management 281
2.4.1. Le changement de direction intervient dans des transformations plus vastes 282
2.4.2. Une position nouvelle 284
2.4.2.1. L'interprétation des événements et l'émergence d'une nouvelle position 285
2.4.2.2. La demande d'une modification du fonctionnement et de l'aménagement 287
2.4.2.3. Les motifs du revirement 288
2.4.3. L'effet de la nouvelle position sur l'organisation 289

3. L'ESPACE DANS LA DYNAMIQUE DE L'ACTION 293
3.1. Evaluer la ressource spatiale 296
3.1.1. L'évaluation A 298
3.1.1.1. La démarche 299
3.1.1.2. Les résultats 301
3.1.1.3. Evaluer la conformité à l'utilisation prévue 302
3.1.2. L'évaluation B 307
3.1.2.1. La démarche 308
3.1.2.2. Les résultats 309
3.1.2.3. Evaluer les usages et la perception des occupants 313
3.1.3. Conclusion sur les évaluations 314
3.2. Interpréter la ressource spatiale 316
3.2.1. La représentation après l'emménagement 317
3.2.1.1. La diversité des interprétations 318
3.2.1.2. L'interprétation renvoie à diverses finalités et à une lecture de la situation 322
3.2.1.3. La représentation du projet d'entreprise 323
3.2.1.4. La perception d'une direction par le sens 326
3.2.2. La représentation au moment de la confrontation des positions 328
3.2.3. L'interprétation du management 329
3.2.4. Conclusion sur l'interprétation 331
3.3. Négocier la ressource spatiale 332
3.3.1. La transformation des règles 333
3.3.2. La portée limitée du discours sur la représentation 334
3.3.3. Conclusion sur la négociation 334

CONCLUSION : L'ESPACE EST UN PROCESSUS D'INTELLIGIBILITE DE L'ACTION COLLECTIVE 337

Introduction

Après avoir énoncé notre problématique et effectué une revue critique de la littérature dans les parties précédentes, nous défendons à présent notre analyse sur l'espace comme moyen de gérer un changement organisationnel.

La manière dont cette analyse est construite et les connaissances qu'elle propose se fondent sur une interaction longue avec un « terrain ». L'interaction se déroule de façon ininterrompue entre 1995 et 2001. Le « terrain » est l'entreprise Steelcase Strafor et plus particulièrement son département Marketing. Steelcase Strafor produit et commercialise du mobilier de bureaux en Europe et en Afrique du Nord. Son siège social est établi à Strasbourg.[173]

Le rôle que l'interaction occupe dans l'analyse est double. D'une part, l'interaction avec le terrain a été le facteur incitatif qui a motivé la recherche dans la mesure où notre décision de faire une thèse est née du besoin de théoriser l'expérience que nous avions vécue. Ce besoin vient d'un questionnement provoqué à la fois par l'évolution de notre position d'intervenant et la difficulté des acteurs, y compris les nôtres, à gérer la situation. D'autre part, l'interaction avec le terrain est un moyen de connaissance dans la mesure où la construction de sens se fait à travers une succession d'événements. Notre participation à la succession de ces événements a consisté aussi bien à intervenir dans la situation organisationnelle qu'à observer les acteurs dans leurs manières divergentes de lier l'espace à l'action et à la diversité des finalités poursuivies. Le point de vue des acteurs sur la relation entre espace et action est rendu accessible à travers l'analyse de leurs interventions sur le dispositif matériel, l'analyse des modifications des comportements ou encore des énoncés.

L'imbrication entre l'interaction sur le terrain et l'élaboration des connaissances justifie que nous étudions conjointement méthodologie et analyse du terrain dans la même partie. La méthodologie analyse la conduite de l'interaction ; elle explicite la manière dont les connaissances ont été élaborées. L'analyse du terrain étudie les connaissances acquises au travers de l'interaction ; elle propose un objet de recherche qui, dans sa définition et dans son découpage, découle du processus d'apprentissage vécu. Nous nous rallions, dans la méthodologie, à l'idée défendue dans d'autres recherches de « terrain », que l'élaboration des connaissances n'est pas une simple question d'observation mais celle de l'itinéraire de recherche et des positions que celui-ci permet d'acquérir ou de rendre compréhensibles par empathie.

[173] Une description plus détaillée se trouve dans le chapitre 2.1. de la présente partie.

A posteriori, il apparaît que notre itinéraire de recherche et l'élaboration des connaissances renvoient à une double difficulté : faire des choix méthodologiques et d'élaborer les moyens de la critique pour une recherche qui naît de l'intervention d'un praticien et qui ne dévoile son objet qu'au fur et à mesure de son avancement et définir l'unité d'analyse pertinente pour une recherche dont l'objet se positionne à cheval sur deux champs, celui de la gestion et celui des espaces et travail.

*

La plus grande difficulté méthodologique dans notre démarche consiste à relier intervention et recherche.

La recherche est née d'une intervention que nous avons conduite sur une certaine durée avec pour seul statut celui de praticien, professionnel de l'architecture et de l'aménagement des lieux de travail. Il nous paraît important tout d'abord de préciser la notion de praticien afin de mieux évaluer la problématique d'un rapprochement entre l'intervention sur le terrain et une recherche sur la gestion des espaces de travail.

Le terme praticien désigne pour nous un type de professionnels qui fonde son agir sur une « réflexion en cours d'action ». Cette notion a été en particulier analysée par Donald Schön qui y a consacré plusieurs ouvrages (1987 ; 1994). Pour cet auteur, le praticien réflexif est un professionnel qui sait adapter ses savoirs professionnels à l'incertitude, la singularité et l'instabilité d'une situation[174]. Le savoir tacite qui l'aide dans ce processus d'adaptation est constamment enrichi par l'expérience.

> La réflexion sur ce savoir [tacite] qui prend forme en cours d'action va de pair avec la réflexion sur le matériel qu'on a entre les mains. […] il réfléchit aussi sur les évidences implicites dans ses actions, évidences qu'il se remémore, qu'il critique, restructure et incorpore dans ses actions ultérieures.[175]

Pour Schön, un praticien qui réfléchit sur l'action devient un chercheur dans un contexte de pratique ; quelqu'un qui édifie une nouvelle théorie dans un cas particulier. Cette notion du praticien n'est pas sans importance dans notre itinéraire sur le terrain. Ceci explique notamment la présence de certaines de nos hypothèses dans le processus de conception de l'aménagement, hypothèses que nous identifierons plus tard dans l'analyse du terrain. La pratique pour une réflexion en cours d'action peut également

[174] Schön (1987) souligne dans son livre *Educating the reflective practitioner* que les problèmes auxquels le praticien doit faire face sont rarement clairement formulés. Le praticien ne peut se contenter pour cette raison d'appliquer ses savoirs tels quels. Dans le processus (qui consiste à circonscrire) de circonscrire le problème à traiter, il a aussi besoin de fonder son agir sur sa sagesse, son talent, son intuition et son art [artistry].
[175] Schön D. A. (1994), p. 77

éclairer notre interrogation sur le rapprochement entre une position de chercheur et une position de praticien. Cependant, et notre analyse étayera cet aspect, la réflexion du praticien sur son savoir ne doit être prise ni pour une proximité naturelle entre praticien et chercheur ni comme base d'un rapprochement sans encombre entre des deux. Schön considère que le praticien est un chercheur engagé dans l'action d'un cas particulier. Il différencie l'activité du praticien de celle du chercheur de la manière suivante :

> Il [le praticien] ne sépare pas la réflexion de l'action, il ne ratiocine pas pour prendre une décision qu'il lui faudra plus tard convertir en action. Puisque son expérimentation est une forme d'action, sa mise en pratique est inhérente à sa recherche. Ainsi, la réflexion *en cours* d'action et *sur* l'action peut continuer de se faire même dans des situations d'incertitude ou de singularité, parce que cette réflexion n'obéit pas aux contraintes des dichotomies de la science appliquée.[176]

Sur la base de cette précision, nous emploierons dorénavant le terme praticien-intervenant pour désigner notre position de praticien réflexif. Le terme chercheur-intervenant désignera notre position dans la suite de l'intervention à partir du moment où nous sommes déclaré chercheur et où nous nous efforçons de confronter notre réflexion sur le terrain à la connaissance fondamentale.

L'intervention sur le terrain consiste à gérer un projet de réaménagement des lieux de travail pour le département Marketing. Le problème posé porte sur l'articulation du projet d'aménagement avec un projet d'entreprise qui vise l'évolution du métier. L'intervention sur l'aménagement est donc appelée à produire un changement qui dépasse la reconfiguration physique et affecte l'entreprise dans son fonctionnement et la représentation que ses membres ont de l'action collective. C'est seulement plus tard, en constatant l'ampleur du changement, que nous est venue l'idée de mener une recherche et de prolonger l'interaction avec le terrain pour les besoins de la thèse.[177]

L'apparition décalée d'un projet de recherche d'une part, la nature de notre implication dans l'action sur le terrain marquée par l'ampleur du changement qu'elle provoque et par le fait que nous occupons plusieurs rôles, d'autre part, entraînent des difficultés particulières pour valider l'analyse.

Une des principales difficultés liées à l'apparition décalée du projet de recherche est l'accès au statut et à la position de chercheur. Notre cheminement s'est fait à

[176] Ibid., p. 97

[177] Le déménagement dans les nouveaux bureaux a eu lieu en mars 1997, notre intention de faire une thèse date de juillet 1997, l'admission au CRG est confirmée en novembre 1997. Nous verrons plus loin

l'inverse de celui, plus habituel, d'un chercheur qui entre sur le terrain. Un chercheur entrant sur le terrain a généralement l'intention de faire une recherche même si l'objet n'est pas encore précis ou évolue par la suite. Il reste sur le terrain le temps de la recherche et conserve son rôle de chercheur à côté de rôles supplémentaires que les acteurs peuvent lui attribuer. En ce qui nous concerne, nous avons d'abord été praticien et exercé un rôle organisationnel dans l'entreprise. Accéder au statut de chercheur a donc nécessité que nous soyons reconnu comme tel par l'entreprise et par le laboratoire d'accueil. Au niveau de l'entreprise, cela a rendu essentiel que nous fassions évoluer la demande de telle sorte qu'elle ne comporte plus seulement une dimension de solution, demande couramment adressée à un praticien-intervenant, mais également une dimension d'analyse justifiant l'apport d'un chercheur. Pour accéder au statut de chercheur auprès du laboratoire d'accueil, il nous a fallu énoncer les questions de notre intervention dans une problématique et restituer l'analyse élaborée sur le terrain afin de la confronter à d'autres chercheurs. Un tel exercice est toujours difficile mais la difficulté s'accroît pour un praticien qui est surtout habitué à conduire des actions en entreprise.

Pour viser le statut de chercheur, encore faut-il mener une activité de chercheur. Au lieu de négocier notre entrée sur le terrain, difficulté d'un chercheur déclaré, il nous a fallu négocier la distanciation vis-à-vis de celui-ci, surtout au regard de notre rôle organisationnel. La tension entre participation et distanciation s'est poursuivie durant toute l'interaction avec le terrain puisque l'intervention ne s'achève pas avec la décision de mener une recherche. Nous avons ressenti cette tension d'autant plus fortement que nous avons certes trouvé une place dans notre laboratoire d'accueil mais nous n'avons pas fait la recherche avec pour perspective d'échanger définitivement le rôle de praticien avec celui de chercheur.

Les choix méthodologiques devront alors expliciter comment nous avons procédé pour accéder à une position qui permette l'analyse et comment nous avons conduit celle-ci.

Une autre difficulté pour justifier l'analyse, liée à notre implication forte dans l'action sur le terrain, porte sur l'expression de la demande. L'évolution qualitative de la demande a son importance non seulement pour la méthodologie mais également pour la continuité de notre présence sur le terrain en tant que chercheur. Le lecteur aurait cependant tort de considérer cette évolution comme une usurpation. D'un côté, l'entreprise en effet, avait tout intérêt à approfondir sa compréhension de la gestion de

---

que notre inscription pour une thèse ne met pas en cause le fait de continuer l'intervention. Elle modifiera

l'espace tant pour contribuer à un fonctionnement efficace de ses entités que pour alimenter les connaissances nécessaires à l'exercice d'un nouveau métier. Cet argument est notamment étayé par l'observation du dysfonctionnement que provoque le décalage entre les positions successives du management sur la question de l'espace. De l'autre côté, la légitimité de notre participation à l'expression de la demande provient d'une double position d'acteur, celle du membre de l'organisation qui vit le projet de changement et celle du praticien-intervenant qui manque d'outils d'analyse pour poursuivre son intervention.

L'analyse de la demande occupera une place essentielle dans la méthodologie. Elle permettra de comprendre l'implication des acteurs dans les étapes de sa reformulation. Elle contribuera également à préciser notre implication dans la succession des événements en tant que chercheur.

Les spécificités de notre démarche rendent nécessaire que la méthodologie explicite la manière dont l'analyse progresse. La méthodologie doit en particulier préciser notre intervention sur le terrain, ce que nous visons à travers cette intervention et la position à laquelle se rapporte l'intervention. Le déroulement de l'interaction avec le terrain fait que notre analyse ne suit pas un plan préétabli mais se présente comme un travail d'interprétation au fur et à mesure de la succession des événements et comme un travail d'explication a posteriori qui corrige et enrichit ces interprétations. Il est maintenant courant, pour les recherches qui considèrent l'interaction avec le terrain comme moyen privilégié de l'analyse, de produire et de vérifier leurs hypothèses de manière constructiviste, c'est-à-dire chemin faisant. Tout en partageant cette posture, il reste que notre pratique de recherche renferme des éléments difficiles à objectiver. Nous pensons notamment à l'action menée en tant qu'intervenant et la pluralité des finalités qu'elle recouvre. Dans la mesure où nous n'avons pas pu choisir la méthode objective, car nous aurions perdu la possibilité d'acquérir une compréhension des positions du praticien et du membre de l'organisation, il faut intégrer dans l'analyse le caractère subjectif d'une grande partie des actions et des discours invoqués. Nous soutenons, sur la question de la validité de ces actions et de ces discours, en attendant une discussion approfondie de l'analyse, qu'ils ont été reconnus ou du moins reconnaissables par d'autres acteurs sur le terrain. La discussion sur la méthodologie est conduite dans l'idée que la scientificité de notre démarche ne peut être établie qu'en donnant au lecteur les moyens de la critique.

plutôt la façon dont nous la conduisons.

Au-delà de la question de la justification de la démarche, la méthodologie s'interroge également sur deux autres aspects. Le premier aspect porte sur la mise en pratique des connaissances élaborées aussi bien au niveau du terrain particulier qu'au niveau de la communauté de professionnels de la gestion des lieux de travail. Le second aspect porte sur la valeur des connaissances produites par notre conduite de recherche. Nous nommons celle-ci une *recherche-intervention* (RI) en raison du poids de l'intervention aussi bien sur les changements survenus dans l'entreprise que sur le déroulement et l'orientation de la recherche. En dénommant notre démarche *recherche-intervention* et en analysant ses qualités et ses défauts, nous voulons à la fois contribuer à comprendre l'apport que peuvent fournir les praticiens à l'évolution de la connaissance fondamentale et affirmer leur besoin d'un retour de la théorie sur le terrain.

*

Quelle unité d'analyse pour la question de l'espace ?

Notre réflexion sur la question de l'unité d'analyse prend appui sur ce que nous avons énoncé dans notre problématique : l'élaboration des connaissances des relations entre des phénomènes organisationnels et spatiaux doit privilégier une lecture de la dynamique organisationnelle. Le problème qui se pose est qu'une telle lecture renvoie à première vue à des unités d'analyse différentes selon le champ dans lequel se place l'analyse. Le champ disciplinaire de la gestion, tel que nous l'avons appréhendé jusqu'ici, nous conduirait à prendre la *situation de gestion* comme unité d'analyse. La recherche pourrait alors analyser l'adéquation des moyens comme un compromis entre, d'une part, la poursuite d'un objectif : améliorer la performance de l'entreprise en faisant évoluer la compréhension qu'elle a de son métier et, d'autre part, la poursuite d'autres finalités. Vue sous cet angle, la recherche pourrait questionner le rôle particulier du dispositif matériel dans l'élaboration d'un compromis. Le champ des lieux de travail nous amènerait à prendre le *projet d'aménagement* comme unité d'analyse. Dans cette perspective, la recherche pourrait analyser le terrain comme étant l'élaboration d'un compromis reposant à la fois sur un processus de définition des objectifs et sur un processus de conception informé de ces objectifs mais répondant en même temps à d'autres logiques : esthétique, politique, technique, etc.

Pensée séparément, chacune des deux analyses n'intègre que de façon limitée la question de l'imbrication entre, d'une part, la dynamique de la situation et la présence de plusieurs logiques d'adéquation des moyens et, d'autre part, la dynamique des représentations véhiculées par un dispositif matériel du fait que les représentations se

construisent dans différents temps. La situation de gestion ne répond pas à la question de la gestion de la ressource spatiale en dehors de l'action ; le projet d'aménagement ne peut tenir compte de la dynamique organisationnelle que dans des dimensions matérielles, notamment sous la notion de flexibilité. Notre analyse tient à la fois compte de la notion d'évolution des significations véhiculées par le dispositif matériel et de la présence d'une dimension de cadrage dans l'espace qui consisterait, pour un temps donné, en une lecture partagée entre plusieurs acteurs d'un projet, d'un objectif ou d'un événement. Notre analyse situe en outre la construction et la transformation des représentations dans un continuum entre les moments de conception ou de planification du dispositif matériel et, au cours de l'action, les moments de la mobilisation des représentations.

Le développement d'une réponse à la difficulté de positionner l'analyse s'appuie directement sur l'expérience de l'interaction avec le terrain. Deux aspects distincts montrent chacun à sa manière le caractère transversal et fédérateur de la notion de *projet*. D'un côté, l'intervention nous a permis, ainsi qu'au management de l'entreprise, d'appréhender la profondeur et la complexité de l'imbrication entre le changement du dispositif matériel et le fonctionnement de l'organisation. L'intervention nous a en effet permis de comprendre les différences existant entre l'apport du management et d'un professionnel de l'aménagement à un projet de rapprochement des dimensions organisationnelle et spatiale de l'activité de l'entreprise. Nous employons le terme management pour désigner les dirigeants de l'entreprise qui participent à ce rapprochement. Il s'agit tantôt de la direction du Marketing, tantôt la Direction générale de l'entreprise[178]. D'un autre côté, l'observation des utilisateurs face aux changements qui apparaissent au cours du projet et notre propre participation à l'activité de l'entreprise nous amènent à comprendre que la forme de l'association entre les dimensions spatiale et organisationnelle du projet dépend à la fois des finalités de chaque acteur et de la manière dont les acteurs énoncent ou partagent les objectifs. Le projet auquel nous avons participé pourrait être analysé comme plusieurs projets, celui du management, celui des membres du Marketing, celui du professionnel de l'aménagement, celui des partenaires de l'entreprise, etc. L'analyse de notre implication plus ou moins directe dans l'action de conduite par ces acteurs nous amène, au contraire, à considérer qu'il s'agit d'un seul et même projet.

Cette perspective nous incite à soutenir l'idée que l'unité d'analyse n'est ni l'entreprise, ni le projet d'aménagement. Pour nous, l'unité pertinente est le projet d'entreprise ou le projet de création de valeurs. Le projet d'entreprise est porté par

[178] Une différenciation plus fine sera faite dans la restitution de nos observations sur le terrain.

plusieurs acteurs qui mobilisent différentes représentations du projet. On peut aussi dire que le projet est inscrit dans différentes ressources ou moyens de l'entreprise, qu'ils soient matériels, symboliques ou humains. L'aménagement du lieu est un des aspects du projet. Aménager signifie donner une forme au projet. C'est un aspect clé dans la mesure où l'aménagement est un objet d'élaboration et de partage des positions des acteurs sur le projet, un objet toutefois subtil et difficile à saisir dans ses implications dans l'action organisée. L'analyse du projet n'appréhende pas l'espace comme une condition du projet mais comme un résultat des jeux d'acteurs et, à ce titre, comme une lecture de la représentation des finalités poursuivies dans le projet.

*

Les considérations sur les choix méthodologiques et sur l'unité d'analyse de notre recherche, faites dans l'idée que l'imbrication entre interaction avec le terrain et élaboration des connaissances sont étroitement liées, nous amènent à structurer la présente partie en quatre chapitres.

Dans le chapitre 1 « Une recherche-intervention pour étudier la gestion de l'espace » nous analysons la façon dont nous avons conduit la recherche et comment nous justifions les différentes positions. Dans le chapitre 2, « La ressource spatiale dans la dynamique du changement organisationnel », nous analysons la place de l'espace dans l'élaboration et la transformation du projet d'entreprise. L'espace est moyen d'expression du projet ; il est moyen d'explicitation des positions des acteurs sur le projet. Le dispositif matériel et la représentation qu'il véhicule sont modifiés avec l'évolution des représentations du projet. Dans le chapitre 3, « La ressource spatiale dans l'action », nous analysons la place que les représentations véhiculées par le dispositif matériel prennent dans l'action. La représentation du projet d'entreprise, par le niveau de partage ou le clivage qu'elle suscite chez les acteurs et la modification du dispositif matériel - avec une gestion plus ou moins réussie de la représentation - se révèlent comme de possibles facteurs mobilisateurs et structurants de l'action. L'espace apparaît dans cette analyse comme un moyen de lecture du niveau de partage ou de la divergence sur le projet d'entreprise. Dans le chapitre 4 nous analysons les connaissances transversales des trois précédents chapitres qui pourraient contribuer à une meilleure approche de la gestion de l'espace en entreprise.

1. Une recherche-intervention pour étudier la gestion de l'espace

Quels critères de validité permettraient d'évaluer les connaissances produites dans la démarche défendue ici ? La scientificité de ces connaissances ne pourra être établie selon les critères de réfutabilité au sens fort de la thèse poppérienne qui se traduirait par une logique « hypothèses-prédictions-observations-tests ». La difficulté qu'il y a à suivre une telle logique de réfutabilité résulte de l'interdépendance entre les connaissances produites et la situation de gestion observée. Cette difficulté peut être considérée de deux manières.

Une première considération prend pour point de départ le caractère « contextuel » des connaissances : le produit de notre recherche ne peut a priori prétendre à la généralité. L'intention de réitérer, au cours de notre démarche, certaines observations pour valider des énoncés se heurterait à la spécificité de la situation rencontrée. La difficulté à prétendre à la généralité est explicitée dans l'analyse de Gérard Koenig (1993) sur la dépendance entre connaissances et contexte dans les recherches en sciences des organisations. L'auteur écrit que si les recherches peuvent parfois s'affranchir de « l'exigence de la contextualisation »

> c'est toujours au prix d'un affaiblissement de la teneur historique de leurs assertions, puisque celles-ci s'entendent implicitement à contexte historique constant et doivent en conséquence être reformulées en changeant de contexte. La nécessité qu'assertent les énoncés expérimentaux suppose la clause « toute chose égale par ailleurs » qui ne peut jamais être maîtrisée à la rigueur dans l'observation du cours du monde historique.[179]

Les énoncés et hypothèses pour orienter notre analyse ou notre participation à l'action n'existent qu'en nombre limité. Ils sont tirés d'autres recherches ou de nos expériences professionnelles antérieures. La plupart des énoncés sont élaborés au cours de l'interaction ou dans l'analyse a posteriori. Les rares hypothèses que nous avons testées sont celles sur lesquelles reposait initialement notre action d'intervenant, mises en application dans le projet d'aménagement. Leur réfutabilité sera évidemment examinée, notamment à travers les interprétations et les comportements des acteurs sur le terrain. En dehors du fait qu'il s'agit là d'hypothèses de praticien, de « theories in use », nous constatons qu'elles ont une importance tout à fait relative dans notre recherche dans la mesure où le test a surtout conduit à reformuler la problématique de recherche.

[179] Koenig G. (1993), p.15-16

Une seconde considération sur la difficulté qu'il y a à suivre le sens fort de la thèse poppérienne porte sur le fait que notre projet de connaissance a pour objet de *comprendre* une situation organisationnelle. La production des connaissances repose sur une compréhension du sens que les acteurs sur le terrain donnent à la situation. Le sens est élaboré dans un processus de confrontation des interprétations. La compréhension du sens et de son processus d'élaboration devient accessible, pour le chercheur notamment, par empathie et par une analyse systématique de la pluralité des points de vue. La finalité des acteurs oriente les interprétations et de ce fait influence la production des connaissances. La prise en compte dans l'analyse d'une pluralité de finalités, plutôt que de l'effacer, souligne le caractère subjectif de la production des connaissances, caractère rehaussé par le fait que le projet de connaissance repose sur l'analyse d'une réalité que nous avons participé à construire.

La réfutabilité dans une logique « hypothèses-prédictions-observations-tests » ne se heurte donc pas seulement à la difficulté de la réitération des observations mais également au fait que la réalité appréhendée à travers les connaissances doit être considérée comme construite. La difficulté liée à la réfutabilité renvoie aux arguments soutenus par Ernst von Glasersfeld (1988). L'auteur considère que les théories, les idées, et donc nos interprétations, sont des structures cognitives exposées au monde empirique. Toute structure cognitive qui fonctionne, c'est-à-dire qui résiste à une expérience, prouve, ni plus ni moins, ceci :

> Etant donné les circonstances dont on a fait l'expérience (et qu'on a déterminées en en faisant l'expérience), cette structure a accompli ce qu'on attendait d'elle. Logiquement, cela ne nous donne aucune indication sur les éventuelles caractéristiques du monde « objectif », mais signifie seulement que nous connaissons un moyen viable d'atteindre un but que nous avons choisi parmi les circonstances spécifiques dans notre monde empirique. Cela ne nous dit rien – et ne peut rien nous dire – sur le nombre d'autres moyens pouvant exister, ou sur la manière dont l'expérience que nous considérons comme but peut être liée à un monde au-delà de notre expérience. Un seul aspect de ce monde « réel » entre effectivement dans le domaine de l'expérience : ce sont ses contraintes.[180]

Puisque notre projet de connaissance ne peut refléter une réalité indépendante de l'esprit de celui qui l'expérimente, nous-mêmes et les acteurs observés, sa validation ne peut donc porter que de façon limitée sur la réfutation des énoncés. Notre projet de connaissance concerne, pour utiliser les termes de Glasersfeld, « la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience »[181]. Les connaissances

[180] Glasersfeld von E. (1988), p. 26-27
[181] Ibid., p.27

doivent se justifier pour cela en grande partie dans leurs rapports aux circonstances de l'expérience. Elles doivent montrer en quoi elles ont une pertinence dans la situation.

Par conséquent, le projet de connaissance, plutôt que de viser exclusivement un produit « final », l'objet de connaissance ou une hypothèse et sa réfutabilité, doit s'intéresser au processus de production des connaissances et, autant que possible, expliciter la situation. La découverte de la situation ou le processus de confrontation des interprétations, ou encore d'autres analyses descriptives de la situation sont autant d'éléments qui contribuent à la validation. Nous rejoignons en cela la position de Girin (1990a) qui constate que les apports de la recherche sur les situations de gestion ne peuvent être limités aux seuls énoncés réfutables. Pour cet auteur, un énoncé peut dépasser la question de la réfutabilité, notamment en proposant une évaluation heuristique qui oriente le travail et permette de formuler de nouveaux problèmes. Un énoncé peut également susciter des tentatives d'explication et de théorisation.[182]

Eu égard au caractère subjectif et contextuel des connaissances produites, nous pouvons appuyer la validation de notre projet de connaissance sur l'idée centrale que Karl Popper (1979) développe sur la scientificité. « Ce que l'on peut appeler objectivité scientifique repose uniquement et exclusivement sur la tradition critique qui, en dépit des résistances, rend souvent possible la critique d'un dogme qui prévaut »[183]. La validation des connaissances dépend essentiellement de la validité interne de la recherche et des moyens de la critique proposés. L'ouverture à la critique est pour Popper un critère de démarcation des énoncés.

Afin de permettre une ouverture à la critique, la méthodologie doit en fournir les moyens. Deux critères nous semblent essentiels pour établir la scientificité du projet de connaissance : d'une part, l'adéquation de notre démarche à l'objet de recherche en montrant en quoi l'interaction permet d'accéder aux données et, d'autre part, la validité interne de la construction de l'analyse qui passe par l'explicitation du raisonnement.

La démarche de validation interne consiste pour nous en ce que Le Moigne (1995) appelle la constructibilité et la reproductibilité des connaissances, c'est-à-dire que le chercheur devra montrer que les connaissances « sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur »[184].

[182] Girin J. (1990a)
[183] Popper K. (1979), p.82
[184] Le Moigne J.-L. (1995), p.85

L'ouverture à la critique consiste aussi à montrer comment nous avons soumis les connaissances à la critique, d'abord à celle des participants à la situation auxquels nous avons restitué les faits relevés, puis à la communauté scientifique à laquelle nous appartenons.

Pour répondre à cette exigence, donner les moyens de la critique, nous structurons la méthodologie en trois parties.

La section 1.1. fournit une description de l'itinéraire, les rôles occupés et les points de vues adoptés. Elle explicite comment nous avons eu accès aux logiques des différents acteurs et comment évolue notre propre interprétation de la situation. Elle précise également la relation entre l'interaction et la construction de l'objet de recherche.

La section 1.2. explicite les moyens de la critique qui peuvent s'appliquer à notre démarche sur le terrain. Pour cela nous évaluons notre démarche à partir des connaissances d'autres pratiques de recherche de « terrain » dont le caractère scientifique n'est plus à établir. Les pratiques auxquelles nous confrontons la RI sont la recherche-action, la démarche « clinique » et l'observation participante. Nous analysons la spécificité de notre démarche et tentons de définir les critères de validité appropriés.

La section 1.3. analyse la question de la validation des données recueillies. Nous nous interrogeons également sur les choix quant à l'objectivation de la manière dont nous avons mis en perspective ces données et les interprétations des acteurs observés, ce qui inclut une interrogation sur l'ouverture de nos analyses à la critique de nos pairs.

1.1. Une intervention à l'origine de la recherche

L'interaction avec le terrain occupe un rôle fondamental dans l'orientation de notre recherche. Nous avons déjà signalé quelques-uns des aspects qui caractérisent l'interaction, comme la durée de notre présence, l'évolution des interprétations en relation avec la succession des événements et l'émergence du projet de recherche en décalage avec le démarrage de l'intervention.

Quel effet l'interaction a-t-elle eu sur le déroulement de la recherche ? Quelle relation y a-t-il entre la succession des événements sur le terrain et la précision de l'objet de recherche ? Posées en ces termes, les questions ouvrent sur l'idée que des acteurs sur le terrain ont d'une certaine manière contribué à l'élaboration de l'objet de recherche. L'analyse du processus d'élaboration devrait, pour intégrer cette idée, poser la question de savoir comment évolue la compréhension des problèmes du terrain chez

les acteurs et comment cette compréhension est progressivement prise en considération dans l'objet de recherche pendant les différentes phases de l'interaction. Les dimensions structurantes d'une telle lecture de l'interaction nous semblent être à la fois notre itinéraire de recherche et l'évolution de la demande. « L'itinéraire de recherche » (1.2.1.) retrace les rôles et positions successifs que nous avons occupés. Rôles et positions sont synonymes d'accès à différentes logiques présentes dans la situation organisationnelle. Leur succession indique l'évolution et l'approfondissement de notre compréhension de la situation. « L'évolution de la demande et de l'objet de recherche » (1.2.2.) décrit le processus d'expression et de la reformulation de la demande en relation avec l'évolution de la compréhension du problème par les acteurs. L'objet de recherche se précise en même temps que la reformulation de la demande. L'analyse est donc dirigée sur la question de la relation entre le problème du terrain et la problématique de la recherche.

La lecture que nous proposons sous ces deux thèmes précise les relations entre l'interaction sur le terrain et la construction du projet de connaissance. Une autre lecture de l'interaction, celle qui éclaire la question de la validation de la démarche et des connaissances élaborées, sera proposée plus tard, conjointement à l'analyse du rôle des sciences et de la communauté scientifique à laquelle nous appartenons dans l'orientation de la recherche.

1.1.1. L'itinéraire de recherche

La conduite de l'interaction avec le terrain est déterminée à la fois par la succession de rôles que nous occupons dans le déroulement des événements et par l'évolution des points de vue et des interprétations sur ces événements. Avant d'analyser la conduite, nous précisons les notions de rôle et de position.

La notion de rôle renvoie à une conduite ou une action opérée selon la représentation élaborée par un sujet individuel ou collectif. La représentation sur la manière d'agir peut être mobilisée notamment au travers des normes, des habitudes, des règles, des principes. Notre analyse prend en considération les rôles attribués soit de façon institutionnelle par l'entreprise, notamment les fonctions organisationnelles, soit de façon relationnelle, comme les rôles de « collègue », d'« ami », d'« expert », etc. Nos rôles les plus pertinents pour restituer l'interaction ont été ceux attribués de façon institutionnelle : le rôle d'opérateur du Marketing intégré dans l'activité courante du département, le rôle d'intervenant dans le projet d'aménagement, le rôle de gestionnaire du nouveau lieu, puis le rôle de chercheur engagé dans une thèse sur la question de la gestion de l'espace. Certains rôles se superposent. Nous avons en effet cumulé, à un

moment donné, trois rôles : membre de l'organisation, intervenant et chercheur. Il est essentiel de préciser les rôles occupés dans l'interaction, non seulement pour situer notre propre conduite, mais également pour situer le discours que nous tiennent les acteurs, puisque celui-ci diffère selon le rôle dont les acteurs nous investissent. La notion de rôle esquissée ici est proche de la description faite par Jeanne Favret-Saada (1977) sur la notion de « place ».

La description de la succession ou de l'accumulation des rôles retrace d'une certaine manière l'itinéraire de la recherche. Celui-ci tient cependant aussi à l'évolution du point de vue que nous avons sur la situation, sur les enjeux et sur le sens de notre participation. Nous appelons *position* l'ensemble des points de vue, des interprétations, des idées, que nous ou les autres acteurs soutenons un moment donné dans l'action. La notion de position diffère de la notion de rôle en cela qu'elle intègre l'existence d'une pluralité d'intérêts et de projets qui peuvent se situer en dehors de la conduite définie par les règles ou les principes d'un rôle. La description de nos positions et de celles des autres acteurs est une source de données qui contribuera à ouvrir l'analyse sur d'autres rationalités que l'agir téléologique au sens où Habermas l'entend. La description permet surtout de saisir notre itinéraire de recherche.

Nous pouvons illustrer la différence entre position et rôle dans l'interaction avec le terrain en disant que notre participation à l'action a souvent été débordée par des intérêts qui se situent en dehors de ce que l'entreprise attendait de nous et du rôle que nous occupions. Lorsque nous avons conduit le projet d'aménagement nous avons décidé d'accompagner le déménagement plus longtemps qu'initialement prévu. On peut argumenter que cela prouve tout au plus un professionnalisme que le management est en droit d'attendre de nous dans le cadre du rôle occupé. Nous savons pourtant que notre motivation tient à la curiosité qui était la nôtre de connaître une dimension du projet que peu de professionnels de l'aménagement, engagés du côté de la conception, ont l'occasion de connaître. De manière plus générale, nous remarquons que dans notre rôle de professionnel de l'aménagement les façons de conduire une intervention s'inscrivent sur un spectre large ; elles ne sont pas toutes définies par la représentation sur le rôle, comme la préférence pour certains traitements architecturaux du lieu ou la préférence de communiquer le plus largement possible sur l'avancement du projet. Notons au passage que nous avons pu, en toute latitude, exprimer nos préférences pour tel ou tel traitement architectural ce qui rejoint l'idée énoncée à la fin de l'analyse bibliographique sur ce qu'apportent les architectes à la problématique de l'entreprise lorsqu'ils débordent le cadre programmatique.

Un autre argument pour différencier rôle et position dans notre itinéraire tient au fait que sans cette différenciation nous ne saurions expliquer l'évolution qui nous amène de l'intervention à la théorisation de l'intervention. Nous n'aurions pas commencé une thèse si nous nous étions limité dans nos interrogations et analyses à ce que le management attendait de nous dans notre rôle d'intervenant. Au moment où nous avons ressenti le besoin de théoriser notre intervention, nos connaissances sur la gestion de l'espace avaient atteint un tel décalage par rapport à celles des autres acteurs que nous ne pouvions plus nous cantonner à notre rôle d'intervenant. Nous ne pouvions plus persister à occuper une place pré-existante, comme le décrit Favret-Saada (1977) de son expérience. En défendant une position qui n'est ni celle du consultant, ni celle de l'employé, nous avons permis que s'ouvre une place, celle du chercheur, qui n'existait pas auparavant dans l'organisation. Les connaissances acquises dans l'intervention nous ont amené à quitter une place d'où nous avions soutenu le discours des acteurs du terrain.

L'évolution de la position produit un effet sur le rôle que nous occupons et, réciproquement, le changement de rôle fait évoluer notre compréhension et notre position. Pour décrire cet aspect succinctement, nous dirons que le fait que le management fasse appel à nous pour piloter le projet d'aménagement modifie notre perception de l'enjeu de la gestion de l'espace pour la gestion de l'entreprise. La nouvelle perception de cet enjeu nous conduit à vouloir théoriser l'expérience et nous incite à changer de rôle. Les observations du chercheur que nous devenons continuent à faire évoluer notre perception. L'influence réciproque entre nos rôles et nos positions devient un facteur déterminant du déroulement de l'interaction sur le terrain dont nous tenons compte dans l'analyse.

L'itinéraire de recherche est le processus par lequel nous élaborons les connaissances de la gestion de l'espace. La compréhension des relations entre rôle et position permet d'accéder à différents acteurs, à différents projets et à différentes finalités. En analysant notre recherche comme un itinéraire, donc comme une succession de positions et de rôles, nous restituons une réalité appréhendée à travers différentes connaissances. Cependant, la notion d'itinéraire ne renvoie pas à une succession de connaissances, c'est-à-dire à l'abandon d'une connaissance au profit d'une autre, mais plutôt à une accumulation de connaissances qui permettent d'appréhender la réalité de différentes façons.

Le récit de l'itinéraire est structuré en fonction des étapes qui marquent ce processus d'approfondissement des connaissances : l'étape d'initiation à l'activité et aux routines de l'entreprise permettant de comprendre les positions des acteurs, individuels

ou collectifs, vis-à-vis de l'action collective et les diverses finalités poursuivies ; l'expérience du pilotage d'un projet d'aménagement qui sous-tend un projet du management sur l'évolution du métier de l'entreprise ; la théorisation d'une intervention prolongée par la gestion du lieu après l'achèvement de l'aménagement qui permet d'observer, d'une part, un changement de position du management sur la manière de poursuivre le projet de l'évolution du métier à travers la gestion de l'espace et, d'autre part, l'interprétation de ce changement par les membres du Marketing.

1.1.1.1. Connaître l'entreprise à travers la participation à son activité

L'entrée sur le terrain

Notre présence chez Steelcase Strafor remonte au début de l'année 1995. Nous sommes embauché sous un contrat de travail à durée indéterminée pour assumer la fonction de « responsable de l'aménagement des espaces tertiaires », fonction intégrée au sous-département « Services et aménagement » de la Direction du développement, de la stratégie et du marketing Europe, ici appelée Marketing par commodité.

Notre embauche ne se fait ni dans le cadre d'une activité de chercheur-doctorant de l'Ecole polytechnique, ni dans le cadre d'une mission spécifique concernant le projet du changement organisationnel et spatial qui sera au centre de notre recherche. Nous n'avons aucune intention de mener un projet de recherche scientifique au moment de l'embauche, pas plus que nous n'intégrons l'entreprise pour intervenir sur un projet interne à l'entreprise. L'embauche répond à notre souhait d'accroître notre expérience professionnelle par un emploi à l'intérieur d'une grande entreprise industrielle. Précisons simplement que nous avons une certaine prédisposition pour faire de la recherche et pour intervenir en entreprise étant donné que le changement professionnel se fait à la suite d'une double expérience, celle développée en tant que chercheur sur les espaces de travail[185] et celle développée en tant qu'architecte qui a réalisé des aménagements et des constructions de bâtiments tertiaires. Notre ouverture sur l'activité de Steelcase Strafor est motivée à la fois par le fait que l'entreprise réunit dans son activité les différentes étapes du processus de la conception et de l'industrialisation du mobilier de bureaux et par le fait qu'elle entretient des relations commerciales avec les grandes entreprises nationales et internationales utilisatrices d'aménagements tertiaires. Nous sommes particulièrement intéressé par la perspective de participer à une activité de production de composants matériels des lieux de travail qui peut bénéficier d'un retour d'information régulier et systématique sur les usages des espaces dans les

[185] Nous avons été chercheur associé du Laboratoire Espaces-Travail de 1986 à 1995.

grandes organisations. De telles informations, pourtant cruciales pour tous les professionnels de l'architecture et de l'aménagement des lieux de travail, font souvent défaut.

La fonction « responsable de l'aménagement des espaces tertiaires » créée à notre arrivée obéit à une volonté : élargir l'activité de l'entreprise dans le domaine des services connexes à la commercialisation du mobilier. La fonction consiste à gérer et à accroître les savoirs sur l'aménagement des bureaux pour améliorer les produits et contribuer à ce que l'entreprise puisse commercialiser des services de conception, de réalisation et de maintenance dans le domaine de l'aménagement tertiaire.

Une activité d'opérateur entre Marketing et « R&d »

Un domaine de notre activité consiste à analyser les facteurs agissant dans les décisions des acteurs d'un projet d'aménagement. Cet aspect de notre activité nous conduit à étudier de nombreuses opérations récentes de bureaux en Europe et aux Etats-Unis pour lesquelles nous nous efforçons de comprendre les modèles d'aménagement mobilisés au moment de la conception, les formes d'occupation des lieux, le mode de gestion retenu par les entreprises utilisatrices ou encore les modes de production. La visite de réalisations et la rencontre avec les utilisateurs sont pour nous une source d'information essentielle, tout comme les échanges avec des professionnels et des chercheurs dans le champ des espaces de travail.

Un autre domaine de l'activité porte sur la transmission des savoirs sur l'aménagement vers un certain nombre d'actions et d'activités de l'entreprise. Durant un an et demi nous participons notamment au développement d'un produit majeur pour l'entreprise mis en œuvre par une équipe, composée de designers externes et de personnes de la R&d et du Marketing. Nous contribuons à l'émergence d'une logique d'aménagement dans l'approche du projet en réfléchissant sur les utilisations d'un lieu de travail et la définition des fonctionnalités du mobilier. Une forme de transmission des savoirs vers d'autres entités de l'entreprise s'ouvre avec le développement d'une méthode d'aménagement. Après la mise en place d'un programme de formation effectuée à l'intérieur de notre sous-département avec la contribution de consultants externes, nous sommes amené à organiser des formations pour les bureaux d'études des concessionnaires, pour certains commerciaux, ainsi que pour des architectes et space planners[186] externes.

[186] Professionnels dont l'intervention relève à la fois du champ de la programmation et du champ de la conception architecturale des activités d'une entreprise dans le cadre un projet d'aménagement intérieur. Pour une lecture plus approfondie voir notamment Meurice P. et Clayssen D. (1992).

Certains aspects de notre activité, comme la collecte et l'analyse de données concernant les opérations d'aménagement, s'apparentent à une activité de recherche mais l'exploitation des données et des connaissances élaborées est surtout déterminée par les intérêts commerciaux. Nous sommes une sorte d'opérateur du Marketing qui génère et diffuse des savoirs pour les différentes activités de l'entreprise.

Steelcase Strafor défend l'intérêt d'une activité de recherche menée par les membres de l'entreprise. Cette activité est appelée « recherche à caractère industriel » pour en désigner la finalité qui consiste à soutenir la croissance de l'entreprise. Au-delà d'une contribution au développement des produits, notre fonction prévoit que nous participions à accroître les compétences dans le domaine de l'aménagement des lieux de travail. La même fonction existe chez Steelcase Inc. aux Etats-Unis. Elle est toutefois occupée par un plus grand nombre de personnes et intégrée dans le département de la R&d. Le sous département est appelé « R&d - advanced concepts » pour signaler qu'il s'agit d'une activité de recherche qui précède le développement de nouveaux produits et qui doit générer des activités commerciales. Outre le fait qu'elle permet de prendre en considération les spécificités des marchés européens, la création d'une telle fonction s'avèrera à plusieurs reprises être un moyen pour certains dirigeants d'affirmer leur indépendance vis-à-vis des activités et des ressources de leurs homologues américains. L'ensemble des intérêts qui entourent notre fonction a sans doute été bénéfique lorsque, plus tard, il s'est agit de faire accepter notre intention de mener une recherche sur le projet d'entreprise.

A notre arrivée début 1995, l'entité « Services et aménagement » ne compte qu'un chef de service de formation marketing et un architecte d'intérieur qui travaille essentiellement sur le développement de programmes DAO (dessins assistés par ordinateur). Un an plus tard, « Services et aménagement » compte sept membres, dont quatre architectes. Notre propre domaine d'activité décrit précédemment regroupe trois personnes. La création de cette entité nouvelle et la présence de personnes avec un profil aussi atypique dans une entreprise essentiellement portée sur l'activité commerciale et industrielle sont considérées par d'autres membres de l'entreprise comme une confirmation de la volonté de l'organisation d'innover dans le cadre de son activité.

A cette période, nous sommes complètement intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous participons aux activités de plusieurs entités comme la R&d, les grands comptes et la direction commerciale de certains pays. Nous sommes régulièrement sollicités pour participer à de nouveaux projets ou pour donner simplement un avis. Plusieurs interlocuteurs disent que nous avons des connaissances

du « marché » qu'ils n'auraient pas. Ils considèrent que ces connaissances proviennent des relations privilégiées que nous entretiendrions avec certains professionnels de l'architecture et de l'aménagement des lieux de travail à l'extérieur de l'entreprise. Au-delà de la communication fonctionnelle, nous soutenons une communication relationnelle avec les membres du département et des autres entités de l'entreprise que nous apprécions tout au long de notre présence sur le terrain. Cette implication dans l'entreprise nous a permis d'approfondir de manière continue nos connaissances de l'entreprise, de son fonctionnement, de l'environnement de son activité, des projets de développement ou encore des difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines et des connaissances.

Le degré d'implication dans les activités de l'entreprise n'empêche pas le service et nous-même d'être vus par nos collègues de façon paradoxale à la fois avec une certaine distance et une certaine envie. La distance ressort de certains commentaires qu'on nous adresse régulièrement, « vous, les artistes et penseurs de la boîte ». L'envie se traduit notamment par de nombreuses demandes à rejoindre notre entité.

1.1.1.2. Piloter le projet d'un nouvel aménagement

Une mission attribuée par le management

La vétusté du bâtiment occupé par le Marketing sur le site de Strasbourg est à l'origine d'une mission, dont le service Maintenance est chargé en automne 1996, pour transférer le département ailleurs sur le site. Le sous-département « Services et aménagement » ne participe pas encore à la mission. Cela change soudainement à la fin de l'année quand un nouveau directeur entre en fonction sa fonction au Marketing. Ce directeur, que nous nommons P, veut coordonner le changement des locaux avec une réorganisation du département. Il charge « Services et aménagement » de la conduite du projet.

Cette décision se traduit par la création d'un groupe de travail, « Equipe de coordination et de réalisation » (ECR), qui comprend plusieurs membres de « Services et aménagement ». ECR est rattaché à P. Une consultante externe pour la programmation et la conception des lieux ainsi qu'un conducteur de travaux du service Maintenance intègrent également le groupe. Nous sommes nous même nommés responsable pour piloter le groupe. La mission ne peut être considérée comme une simple extension de nos tâches car notre fonction ne prévoit pas la participation à des projets d'aménagement en interne. De tels projets sont gérés par le service Maintenance. Aucune des fonctions du Marketing ou des départements commerciaux n'inclut la

gestion des équipements ou des outils. La décision du management de nous attribuer le pilotage du projet se fonde sur notre expérience d'architecte-praticien, antérieure à notre arrivée dans l'entreprise. Le management nous sort momentanément de notre rôle fonctionnel habituel.

La décision de P est d'autant plus compréhensible que l'entreprise n'emploie pas d'autres personnes ayant une compétence sur la prise en compte du travail tertiaire dans un projet d'aménagement, hormis les autres architectes de notre entité. Le savoir du service Maintenance porte surtout sur l'implantation et l'entretien des chaînes de production, des machines et des locaux en usine. Malgré l'absence de ressources compétentes, ce service avait été jusque-là chargé des projets d'aménagement des bureaux. P ne veut manifestement pas déléguer le pilotage à une personne extérieure. Un autre motif peut éclairer ce choix. P sait qu'il s'adresse à notre entité au moment où celle-ci cherche à approfondir son savoir dans le domaine de l'aménagement, en particulier pour parachever une méthode de conception, par une pratique de projet à l'intérieur des entreprises utilisatrices. La perspective qui lui est offerte de pouvoir réaliser une expérience à l'intérieur de son propre département aiguise l'intérêt d'ECR.

Le management nous demande clairement de piloter le projet. Notre intervention n'est pas celle d'un chercheur, ni celle d'un opérateur du Marketing car le management ne nous demande pas d'analyser un phénomène ou d'élaborer une théorie ; elle est celle d'un praticien qui doit apporter une solution à un problème de fonctionnement de l'entreprise, celle d'un professionnel qui se trouve à la portée du management à un moment donné et qui offre l'avantage de connaître l'entreprise de l'intérieur.

L'étendue de l'intervention

L'intervention comprend non seulement le pilotage du projet depuis la définition des objectifs jusqu'à la mis en œuvre de l'aménagement ; elle se poursuit dans l'évaluation, dans l'adaptation ainsi que dans la modification du dispositif réalisé. Notre rôle consiste à la fois à participer directement à la définition de la forme de l'aménagement et à coordonner l'intervention des autres acteurs : celle des experts internes et externes, celle de la direction, celles des membres du département Marketing. Tandis que la relation avec la direction consiste à clarifier les objectifs de la réorganisation du Marketing et à préparer les prises de décision, la relation avec les futurs utilisateurs porte sur la collecte d'informations concernant le fonctionnement du département, l'analyse des modes d'occupation du lieu précédent, la discussion des solutions envisagées ainsi que sur l'accompagnement dans le changement. De plus,

notre intervention inclut la communication sur le projet, d'abord en interne puis, après l'emménagement, à l'extérieur de l'entreprise.

La position de l'intervenant

Le rôle d'intervenant nous a été attribué par le management avec comme mandat de réaliser le projet de façon à remédier aux dysfonctionnements de l'aménagement précédent et prendre en considération les objectifs du projet de réorganisation. Pour comprendre comment nous agissons dans l'élaboration de la solution il convient de différencier notre rôle d'intervenant, c'est-à-dire ce que l'organisation attend de nous, et notre position, c'est-à-dire notre point de vue sur le projet et, plus largement, notre intérêt dans la situation. A l'instar de notre conduite de projet qui n'est pas un simple prolongement des intérêts du management, nous découvrons diverses finalités poursuivies par les autres participants. Ces finalités, qui se manifestent de façon explicite ou implicite pendant le déroulement du projet, seront étudiées dans l'analyse du processus. Ici, nous voulons expliquer notre position à travers les enjeux qui marquent notre participation à l'action. La description de ces enjeux permet de préciser les différentes finalités. Certaines de ces finalités nous appartiennent, d'autres sont partagées.

Un premier enjeu consiste à réussir le projet pour le projet, c'est-à-dire pour les acteurs internes engagés dans un processus de changement. Cette dimension de notre position rejoint ce que l'organisation attend du rôle qu'elle nous demande d'assumer. Nous utilisons notre expertise professionnelle pour gérer le processus que nous appréhendons comme l'élaboration d'un compromis. Nous voulons y contribuer en rentrant, dans la mesure du possible, dans les multiples dimensions de ce compromis explicites pour tous des acteurs. Il n'y a aucune objectivité dans la position que nous tenons. Notre intervention se fait avec toute la subjectivité du participant à la situation de gestion. Nous la soutenons autant pour accompagner les utilisateurs dans le changement que pour décider que la configuration des postes de travail se fera de telle ou telle manière. Au fond, si l'enjeu qui consiste à réussir le projet pour le projet existe, c'est parce que, dans le pilotage, nous partageons le projet soutenu par le management : faire évoluer le métier de l'entreprise.

Notre position est également déterminée par un autre enjeu. Nous avons l'ambition de tirer profit de notre responsabilité qui nous est confiée pour asseoir notre carrière à l'intérieur de l'entreprise. Rappelons que la décision d'échanger notre place de praticien avec celle de chercheur interviendra plus tard. Nos relations avec le management sont inévitablement affectées par la perspective d'une carrière interne.

L'effet est surtout sensible au niveau de notre activité de communication, après l'achèvement des travaux, auprès des membres de la Direction générale et auprès de Steelcase Inc. L'ambition qu'il y a à vouloir tirer profit d'une participation à un projet considéré comme une réussite peut se comparer à la volonté d'un consultant externe qui cherche à obtenir de nouvelles missions en utilisant le projet comme référence. Notre ambition ne consiste pas à aligner notre conduite sur la position de P, car depuis le début, nous considérons que l'évaluation du projet n'appartient pas seulement à P mais qu'elle appartient également aux occupants et à la Direction générale.

En dehors des deux enjeux précédents qui tiennent à la nature de nos relations avec l'organisation, notre position est stimulée par un troisième enjeu : enrichir notre expérience professionnelle. Cet enrichissement consiste à expérimenter la transformation d'une organisation et de ses lieux en ayant à la fois des connaissances sur l'entreprise avant l'intervention et la possibilité de l'observer dans la période d'adaptation qui succède à l'intervention. La perception de cet enjeu est sans doute nourrie par la curiosité que nous a enseignée notre passé de chercheur.

Cependant, jusqu'à l'emménagement sur le nouveau lieu, notre intervention n'a jamais été guidée par l'idée d'introduire des événements ou de procéder à des changements pour des motifs liés à la recherche. A l'évidence, et cela aura son importance par la suite quand nous déciderons de faire une thèse, nous avons vécu tout au long du processus d'élaboration du projet des événements et fait des observations qui nous ont conduit à réfléchir sur notre pratique et à confronter les connaissances acquises dans l'intervention avec les connaissances provenant de notre activité de recherche antérieure à l'embauche. Dans cette phase, nous n'avons jamais considéré les changements que nous avons introduits sur le terrain comme un moyen pour mieux observer l'organisation, dans le sens du concept de la recherche-action proposé par Lewin (1947a ; 1947b). Cette position évoluera partiellement avec la décision de faire une thèse.

Comment vivons-nous le double rôle de pilote du projet et de membre du Marketing ? Comment sommes-nous perçu par les autres membres de l'entreprise ? D'une part, nous ressentons le rapport hiérarchique qui pèse sur nous en tant que membre de l'organisation. Notre marge de manœuvre dans le pilotage de l'opération en est affectée. Ce rapport est probablement plus lourdement ressenti que l'exigence pour un consultant externe de satisfaire les attentes de son client étant donné le caractère permanent du contrat qui nous lie à l'entreprise. D'autre part, nous ressentons certains avantages dans le rôle de l'intervenant-praticien. Ce rôle nous laisse une plus grande latitude pour gérer notre participation à l'action, latitude que nous apprécions d'autant

plus qu'elle dépasse celle qui nous a été laissée en tant qu'opérateur. Le fait d'avoir une expertise que le management et les utilisateurs ne possèdent pas nous permet d'échapper partiellement à leur contrôle. Notre expérience rejoint l'idée de Girin (1995) sur l'asymétrie dans la relation entre mandataire et mandant. Les deux versants de notre rôle ont, sur nous, une influence variable suivant l'évolution de la situation.

Ce qui domine dans la perception de notre double rôle par les membres du Marketing c'est l'interrogation sur les raisons qui ont poussé le management à recruter un pilote à l'intérieur du département. Les avis sont contrastés entre, d'une part, les personnes qui perçoivent dans ce choix une manœuvre de la direction pour ne pas s'engager pleinement dans un projet de changements et, d'autre part, les personnes qui perçoivent au contraire, à cause de notre proximité et de nos connaissances du fonctionnement du département, le signe d'une réelle volonté de changement. Ces dernières envisagent la conduite par l'intérieur comme un moyen de mieux prendre en considération la demande des occupants. La perception du management de notre rôle d'intervenant deviendra explicite avec l'évolution de notre fonction que nous décrivons dans quelques instants.

Le récit de la période d'élaboration du projet nous permettra de rendre compréhensible notre propre logique d'acteur. Cette logique s'opère entre les différents aspects de notre participation qui sont notamment : l'expertise que nous apportons dans le processus ; l'expérience singulière de ce que signifie « remédier aux dysfonctionnements de l'aménagement précédent et prendre en considération les objectifs du projet d'entreprise » ; la prise en compte de nos propres finalités dans le projet.

En dehors d'une connaissance de notre propre logique d'acteur, notre itinéraire nous confronte aussi aux logiques des autres acteurs, celles du management avec les directeurs qui se succèdent au Marketing, celles la Direction générale, puis celles des utilisateurs. Tantôt nous composons avec ces logiques, c'est-à-dire nous les intégrons d'une manière ou d'une autre dans le processus du projet, tantôt nous agissons contre elles parce qu'elles mettent en péril des aspects que nous défendons dans le projet.

1.1.1.3. Théoriser une intervention qui se poursuit

La décision de faire une thèse

Après l'emménagement dans les nouveaux bureaux au 1er avril 1997 nous retrouvons la fonction que nous exercions auparavant dans l'entité « Services et

aménagement ». Nous conservons néanmoins une implication directe dans le devenir du nouveau dispositif créé. La direction nous demande de gérer le lieu. Elle entend, d'une part, garantir la pérennité de ce qu'elle considère être un « outil de travail », donc effectuer la maintenance du dispositif, et, d'autre part, accompagner l'adaptation entre l'organisation et le dispositif. Elle découvrira progressivement que l'adaptation se fait dans la durée. Notre décision de faire une thèse intervient au cours de l'été 1997 après l'expérience d'une première période du processus d'adaptation. Elle se concrétise par une inscription à l'Ecole polytechnique à l'automne de la même année.

Notre décision de faire une thèse est aussi fortement influencée par la façon dont nous avons vécu l'intervention sur le terrain.

D'une part, nous constatons plusieurs ruptures : une rupture dans notre façon d'envisager la gestion de l'espace entre la période de démarrage du projet et la période qui suit l'emménagement ; une autre rupture entre notre interprétation du changement et celle des autres acteurs, notamment celle du management sur la nécessité ou non de poursuivre l'accompagnement ; une autre rupture encore entre ce que le management nous demande de gérer dans l'adaptation et le manque d'outils, au sein de l'entreprise comme chez les professionnels du FM, qui pourraient nous permettre de répondre à cette demande. Notre sentiment de l'insuffisance des connaissances face à ces décalages est tel que nous ne voulons plus rester dans le rôle du praticien-intervenant.

D'autre part, nous considérons la profondeur et la durée de notre participation au projet comme une expérience riche et exceptionnelle à plusieurs égards. Elles dépassent de loin la participation classique d'un intervenant externe parce que nous sommes à la fois intervenant et membre de cette organisation avec ce que cela comporte de connaissances spécifiques et parce que nous avons été présent avant, pendant et après l'intervention. La discussion de notre expérience avec des chercheurs et des professionnels, notamment à l'occasion d'une communication au symposium IFMA / EuroFM en juin 1997[187], nous permet mesurer pleinement cet aspect.

L'expérience est inédite pour nous, praticien-intervenant, de participer à l'effort de l'organisation d'adapter le lieu et de s'y adapter. Nous sommes surtout surpris, au début de l'expérience, parce que nous considérons l'aménagement comme le résultat d'une planification rigoureuse. La demande de gérer le processus d'adaptation n'est pas seulement un défi que le management lance à notre compétence professionnelle, elle est une source de découverte. Nous découvrons alors que le projet n'est nullement achevé

[187] Fenker M. (1997), « Planning dynamic work environments, Case study : Steelcase Strafor's new corporate Marketing office », IFMA / EuroFM symposium, Turin 1er-3 juin 1997.

avec l'emménagement. Les usages du lieu s'installent progressivement à travers un processus d'apprentissage dont nous découvrons qu'il joue un rôle décisif pour la réussite du projet. L'élaboration de sens permet aux occupants de coordonner leurs actions et aux gestionnaires de l'espace de faire des ajustements et d'évaluer la progression du processus. Ce constat ébranle nos certitudes sur ce que signifie la notion « terminer un projet » et alimente notre interrogation sur les moyens de gérer l'espace, interrogation qui doublera d'intensité lorsque l'entreprise posera la question de savoir en quoi le dispositif contribue à la poursuite du projet d'entreprise et quels pourraient en être les indicateurs.

Lorsque nous découvrons ce questionnement, nous décidons de théoriser notre intervention. Notre décision est portée par le sentiment que nous ne saurions saisir la profondeur de l'expérience avec les seuls moyens d'analyse dont nous disposons en tant que praticien. Un consultant se contenterait fort bien d'analyser l'expérience sous l'angle de sa valeur commerciale et formatrice pour consolider son activité professionnelle. L'expérience nous incite à nous poser la question de savoir en quoi elle pourrait enrichir la connaissance fondamentale et, réciproquement, en quoi la connaissance fondamentale pourrait éclairer la demande exprimée par le management.

Le besoin de théoriser notre expérience se renforce au fur et à mesure que nous saisissons l'incertitude qui pèse sur la relation entre l'organisation et le lieu qu'elle occupe. Nous la percevons de plus en plus soumise à une évolution permanente et elle atteint son maximum quand le management change son point de vue sur cette relation. L'évolution de l'expérience caractérise aussi l'évolution de notre problématique. Celle-ci est tournée, au moment de la décision de faire une thèse, vers la « traduction » de dimensions organisationnelles en dimensions spatiales pour devenir celle de la gestion de la dynamique des relations entre organisation et dispositif.

La position du chercheur-intervenant

Notre position sur le terrain évolue une nouvelle fois avec la décision de faire une thèse. Nous devenons chercheur-intervenant. En dehors de notre propre perception du terrain, c'est aussi la perception qu'ont les autres acteurs de notre présence qui change. Cette nouvelle position nous amène à aiguiser notre façon d'observer les événements et de recueillir les données. Nous rédigeons des notes sur les conversations, prenons des photos et enregistrons autant que possible toutes les traces possibles des événements (notes de service, comptes-rendus, autres documents).

Nous nous intéressons dorénavant plus précisément à la place des utilisateurs dans le processus et focalisons nos observations sur leur comportement. Notre intervention favorise cette évolution. Elle se poursuit justement par la mise en place d'un inventaire des difficultés rencontrées par les utilisateurs. Nous organisons des réunions d'échange sur les diverses expériences avec le nouvel aménagement. Notre activité sur le terrain se prête ainsi à un double intérêt, celui d'informer le gestionnaire du lieu et le chercheur. Deux évaluations formelles, que nous conduisons respectivement un an et deux ans après l'emménagement, sont commandées par la direction du Marketing. Elles offrent au chercheur non seulement l'occasion de systématiser ses observations mais aussi d'améliorer la démarche. Nous nous efforçons d'intéresser le plus grand nombre d'acteurs possible à l'analyse des données recueillies. Nous n'avons jamais introduit un changement juste dans l'intérêt d'observer son effet mais nous tentons de convaincre l'organisation d'évaluer encore davantage l'expérience qu'elle est en train de vivre. Si nous réussissons à intéresser le management aux opérations d'évaluation, nous échouons auprès du nouveau directeur à faire jouer aux conclusions de la seconde évaluation le rôle qui aurait dû leur revenir dans la conduite des changements.

Le directeur P est favorable à l'évolution de notre nouveau rôle. Le rapprochement que nous proposons entre la demande de gérer le processus d'adaptation et une recherche sur la contribution de l'espace à la poursuite des objectifs de l'entreprise l'intéresse. Sa position traduit une prise de conscience de la difficulté de gérer l'espace. P soutient notre questionnement au démarrage de la thèse. Notre décision de faire une thèse et la mission de gérer le processus d'adaptation s'accompagnent d'un changement de fonction désormais dénommée « responsable recherche et nouveaux concepts d'aménagement ». Une lettre d'engagement de l'entreprise nous permet de consacrer une partie de notre temps de travail à la thèse. Les deux mesures expriment la reconnaissance de cette nouvelle place et indiquent en même temps l'intérêt de l'entreprise pour l'exploration des questions ouvertes par l'expérience vécue. Si la lettre d'engagement est approuvée par le président-directeur général, certains membres du comité de direction disent leur réticence vis-à-vis du fait de salarier un thésard et de lui « accorder la faveur d'une durée du temps de travail réduite ».

La réaction des membres du Marketing vis-à-vis de notre changement de rôle est mesurée. Les personnes retiennent surtout le fait que nous sommes chargé de gérer une période d'adaptation et l'achèvement des travaux. Nous sommes parfois interrogé sur notre travail de thésard. Nous ne dissimulons pas que le département du Marketing constitue notre terrain de recherche mais nous n'en informons pas systématiquement

nos interlocuteurs. Aussi, qualifient-ils le plus souvent notre activité de chercheur comme des « études à Paris ». Les commentaires, qui prennent parfois une tournure admirative, portent surtout sur la situation inédite de « quelqu'un qui a un pied en dehors de la boîte ».

Notre présence sur le terrain prend une nouvelle orientation avec un changement de management. Ce changement ouvre sur la problématique que nous retenons finalement de l'expérience. Le nouveau directeur n'a pas le savoir ou la volonté de prendre en compte le projet dans la forme précédemment définie et passe au-dessus de la première évaluation formelle, des observations et des avis généralement partagés au sein du Marketing sur les aspects positifs du fonctionnement en place. Les idées du management sur l'organisation en place sont rendues perceptibles par ses discours et sa façon d'occuper le lieu. Elles traduisent une nouvelle position sur le projet d'entreprise, opposée à celle du management précédent. Cette position est en contradiction avec la représentation que la plupart des utilisateurs ont mobilisée jusque là sur le projet.

Le problème dans cette situation est de ne pas savoir comment évaluer les relations entre l'occupation du lieu et l'action. Est-ce qu'il suffit de modifier l'aménagement ou est ce qu'une analyse de la perception de l'aménagement permet d'informer le nouveau management sur la position des occupants vis-à-vis du projet d'entreprise pour mieux guider son action ? La demande du terrain envers le chercher naît dans cette interrogation.

La position du management nous questionne dans notre démarche théorique. Elle introduit dans notre analyse le facteur de l'incertitude des positions des acteurs sur la relation entre l'organisation et l'aménagement. Le bénéfice que nous tirons de ce retournement de la situation n'est pas seulement l'évolution de la problématique, il nous permet également de prendre de la distance par rapport à l'intervention sur la forme de l'aménagement. Les connaissances nouvelles nous conduisent à nous ré-interroger sur les positions antérieures. Nous décidons de chercher les moyens d'objectiver l'expérience et d'analyser la confrontation des différentes positions des acteurs.

Dernier changement : nous quittons l'entreprise au cours de l'été 2001, ce qui nous permet d'acquérir une plus grande distance vis-à-vis de l'action sur le terrain.

1.1.2. L'évolution de la demande et de l'objet de recherche

La question de la demande induit plusieurs types de raisonnements. La demande permet généralement au chercheur d'être présent sur le terrain et de faire accepter sa présence par les acteurs. Dans notre cas, la demande nous a permis de changer de rôle et

de faire accepter une position de chercheur par le terrain. La demande marque aussi l'intérêt que les interlocuteurs de l'entreprise prennent à la recherche. La prise en considération de la demande dans l'objet de recherche oriente l'investigation du chercheur et contribue à la pertinence de la problématique de recherche vis-à-vis des problèmes du terrain.

En réalisant une analyse sur l'origine de la demande et sur son évolution nous justifions l'objet de recherche à travers les problèmes du terrain. Cette analyse précise également l'influence de l'évolution de la demande sur la formulation de la problématique. La demande apparaît comme un facteur déterminant pour définir la problématique, même s'il n'est pas le seul. D'autres facteurs interviennent, parmi lesquels les connaissances acquises au travers de l'interaction sur le terrain, l'analyse bibliographique ou encore la position de la communauté de chercheurs à laquelle nous appartenons.

La demande initiale et les hypothèses du praticien

La demande initiale s'adresse à un praticien car l'objet de l'intervention est l'étude et la mise en œuvre d'une solution et non la production d'une analyse. A posteriori, l'apparente rationalité de la demande d'« améliorer le fonctionnement » du département grâce à un « aménagement innovant » recèle une dimension beaucoup plus énigmatique. D'une part, les précisions du demandeur quant à la définition de ce qu'est un « aménagement innovant » sont inexistantes. D'autres part, aucun critère permettant d'apprécier une amélioration du fonctionnement n'est arrêté. Tout au plus se réfère-t-on à un modèle négatif du déroulement des activités dans l'aménagement précédent. L'entreprise exprime ainsi une demande qui rejoint ce que nous avons décrit dans notre problématique sous la position de « magie » : l'aménagement contribuerait à améliorer le fonctionnement du département d'une manière que l'on ne peut expliquer. Nos connaissances de professionnel ne nous permettent pas de saisir le caractère incertain de la demande au moment où nous acceptons celle-ci.

En formulant sa demande initiale, l'entreprise appréhende l'aménagement comme une solution à ses problèmes. Elle appuie sa position sur l'hypothèse que le dispositif matériel peut véhiculer le sens qu'elle veut donner à son projet. Notre démarche de concepteur s'appuie sur des hypothèses similaires, notamment quand nous raisonnons sur les significations que les futurs occupants du lieu pourraient tirer du dispositif et sur les usages qu'ils pourraient y développer. Ces hypothèses orienteront nos choix pendant l'élaboration de la forme du lieu. L'occupation d'un bâtiment permet toujours de tester des hypothèses faites pendant au cours du projet. Seulement, le

problème c'est que les concepteurs sont généralement absents lorsque leurs hypothèses sont soumises à l'épreuve de l'occupation. Ils se contentent de vérifier à la fin du chantier si la volumétrie réalisée ou d'autres aspects visuels de la forme se rapprochent de ce qu'ils ont imaginé au cours du projet.

Pourquoi revenir dans notre analyse sur une demande qui vise une solution et qui ne s'adresse pas au chercheur ? Premièrement, parce que cette demande oriente fondamentalement l'objet de recherche depuis le démarrage de la thèse sur les relations entre une organisation sociale et organisation spatiale, sur les indicateurs qui pourraient démontrer ces relations et sur une meilleure instrumentation de gestion. Deuxièmement, parce que cette demande inclut une problématique sur la pratique du professionnel. La pratique est entièrement basée sur la formulation d'hypothèses sur les effets du bâtiment à construire qui ne peuvent être vérifiées qu'après la réalisation. La question du fondement de cette pratique, les modèles et les connaissances mobilisés, nous interpellent fortement.

L'objet de recherche qui se profile derrière ce second argument pourrait être celui d'une théorie de la conception des lieux de travail. Une telle théorie qui soutiendrait une hypothèse sur l'acte de former un dispositif matériel en relation avec une représentation de la dynamique de l'action collective dans les organisations doit encore être fondée. L'évolution de l'objet de recherche qui a suivi nos découvertes sur le terrain nous fait privilégier une théorie sur la gestion. Notre théorie inclut certains aspects de la conception mais questionne davantage le processus d'élaboration des significations en présence du dispositif matériel et le rôle que joue ce dernier dans la coordination de l'action collective. Le processus d'élaboration des significations dépasse la durée de la conception. Nous avons déjà analysé cet aspect en proposant d'inclure la notion de conception dans celle de gestion de l'espace pour laisser la place qui revient aux non-concepteurs, notamment le management et l'utilisateur, dans ce processus. Une théorie sur la conception mobiliserait une thèse à part entière et il ne nous est pas possible d'y répondre ici. Nous reviendrons dans la partie IV sur la question de la conception pour préciser nos idées sur les éléments qu'une telle théorie devrait couvrir.

La négociation de la demande

La demande initiale évolue après la réalisation de l'aménagement. Notre intérêt porte dans cette période de plus en plus sur la conduite du processus d'adaptation entre organisation et dispositif et sur l'analyse des problèmes liés à l'adaptation. Le management de son côté s'interroge sur la question de savoir si le nouvel aménagement

va améliorer le fonctionnement du département et quels indicateurs pourraient permettre une évaluation de l'effet du nouveau dispositif sur l'organisation. L'orientation de la gestion du projet après la réalisation de l'aménagement donne lieu à une négociation entre ECR, P et la Direction générale ; cette négociation inclut la question de notre rôle dans le processus et débouche sur l'expression d'une nouvelle demande.

La négociation de notre rôle a débuté dans la perspective d'un retour pur et simple vers la fonction occupée avant le projet. Elle s'oriente vers un rôle de gestionnaire du lieu avec la compréhension grandissante de la nécessité d'un accompagnement prolongé. La décision de faire une thèse élargit la négociation sur notre statut de chercheur. Notre tâche sera finalement de gérer le lieu, d'accompagner le processus d'adaptation et d'évaluer les résultats du projet. Nous pouvons ainsi satisfaire notre intérêt à observer l'occupation du lieu et le processus d'adaptation. La négociation du statut, du rattachement fonctionnel et des aspects matériels se déroule sans difficulté particulière.

La négociation sur la définition de la mission s'avère être en même temps une négociation de la demande. Le management souhaite pouvoir disposer d'indicateurs permettant d'évaluer une amélioration de la performance car il se trouve confronté à la question du bénéfice des investissements faits dans l'aménagement. Si nous comprenons l'intérêt du management dans cette position, cela ne nous empêche pas de soulever le caractère paradoxal d'un souhait qui chercherait à évaluer une situation sans disposer des moyens pour la comparer avec la situation précédente. Nous avons rencontré ce paradoxe à plusieurs reprises dans d'autres opérations immobilières. Nous proposons d'inclure le point de vue des occupants dans l'évaluation dans le but de réorienter la demande.

Nous voulons souligner que le changement entre le début de notre intervention et le moment de la négociation sur l'accompagnement ne se produit pas tant dans les questions que l'entreprise se pose - celles-ci portent au fond toujours sur la contribution de l'aménagement à la performance – que sur la nature de la réponse attendue et par conséquent sur la nature de notre intervention. Le management ne demande plus une solution mais une analyse. La négociation du statut de chercheur et la négociation de la demande se trouvent ainsi étroitement liées. L'une ouvre sur la perspective d'un apport de connaissances provenant d'une communauté de chercheurs. L'autre permet de trouver un terrain à notre projet de recherche naissant.

Le décalage entre demande et objet de recherche

La demande est transformée une nouvelle fois par un changement de direction au Marketing deux ans après l'emménagement. La transformation point derrière le souhait du nouveau directeur, que nous nommerons D, de modifier l'aménagement. Il explique son projet par la nécessité d'adapter l'aménagement aux nouveaux objectifs qu'il attribue au Marketing. Ce projet n'aurait pas dû changer nécessairement notre problématique de recherche et nous aurions pu analyser le changement de l'aménagement dans une perspective d'évaluation de la flexibilité du dispositif et traiter cette dernière comme un indicateur de performance. Seulement voilà, le projet exprimé oralement par D crée soudainement un désarroi chez les utilisateurs.

Certaines personnes disent « si D veut changer l'aménagement et les principes qui le sous-tendent, c'est qu'il ne partage pas notre façon de penser le métier et le déroulement de l'activité ». Le décalage entre la position de D et ce que l'aménagement véhicule comme idée chez les occupants pose un problème de construction de sens avant même que le changement physique du lieu intervienne. La demande que nous recevons de la part de certains membres du Marketing, bien que ce soit souvent implicitement et de manière non-institutionnelle, porte sur l'analyse des relations entre l'aménagement en place et l'action des occupants, incluant l'analyse de ce que les acteurs perçoivent comme « valeur du lieu ». L'analyse visée dans la demande des occupants n'a pas la même orientation sur la performance que celle envisagée par le management précédent. La nouvelle orientation porte sur la perception que les occupants ont de l'adéquation entre les finalités poursuivies et l'occupation du lieu.

Le dispositif de recherche, en particulier la discussion avec nos deux directeurs de recherche, nous aide à saisir, dans le revirement du management, une opportunité pour réorienter notre problématique afin que celle-ci reste pertinente par rapport à la demande et aux événements vécus sur le terrain. La problématique devient ainsi celle des représentations médiatisées par le dispositif matériel et mobilisées dans l'action collective. L'objet de recherche est désormais l'analyse de la gestion des représentations en relation avec un dispositif matériel dans la dynamique organisationnelle.

La réorientation de l'objet de recherche n'est pas partagée par le management. L'origine du désarroi des utilisateurs est à chercher selon lui dans l'aménagement et non dans la rupture entre ses positions et les représentations des utilisateurs. D soutient qu'il suffit d'intervenir sur l'aménagement pour résoudre l'inadéquation. Il nous concède cependant la réalisation d'une autre évaluation et nous donne ainsi l'opportunité de continuer notre recherche.

1.2. La validation de la démarche

Nous venons d'examiner comment l'interaction avec le terrain évolue d'une intervention vers une recherche-intervention et comment l'évolution de la perception de la réalité, au travers de nos rôles et positions ainsi qu'au travers de la compréhension des positions des autres acteurs sur le terrain, contribue à l'élaboration du projet de connaissance. Si cette analyse est indispensable pour justifier le projet, elle n'est pas suffisante pour argumenter en quoi l'interaction avec le terrain relève réellement d'une pratique de recherche d'un point de vue épistémologique.

Cette interrogation s'avère d'autant plus nécessaire que certaines spécificités sont apparues au cours de l'analyse de notre démarche. Une de ces spécificités tient au fait que nous démarrons l'interaction sans un projet de recherche et sans modèles théoriques pour orienter notre démarche ; une autre tient à la demande, au fait qu'à l'origine elle vise une solution et que nous avons participé, en tant qu'intervenant et membre de l'organisation, à son évolution. Le décalage entre notre démarche et d'autres recherches de « terrain » invite à approfondir ces spécificités.

L'expérience que nous avons vécue en participant au changement et en observant l'instabilité des interprétations a été féconde pour analyser la problématique des relations entre une organisation, un dispositif matériel et la poursuite d'un objectif. Nous n'avons jamais eu aucun doute quant à l'intérêt de la spécificité de notre démarche, bien au contraire. Notre but est de confirmer sa validité épistémologique et de préciser son apport à la connaissance des recherches de « terrain ».

Un élément important de l'analyse consiste à positionner notre démarche vis-à-vis d'autres pratiques de recherche afin de comprendre, d'une part, quel fondement les lie et, d'autre part, quels principes objectivés dans les autres pratiques peuvent contribuer à justifier notre démarche. La dénomination recherche-intervention ne peut être utilisée au début de l'analyse que par commodité pour désigner notre démarche. Elle ne désignera une catégorie distincte vis-à-vis d'autres démarches de recherche qu'au fur et à mesure que nous pouvons justifier sa différence et sa validité.

La présente section sur la validation de la démarche est structurée de la manière suivante. D'abord, nous analysons la question de savoir quelles autres pratiques de recherche pourraient contribuer à établir la validité de notre expérience. Ensuite, nous nous interrogeons sur le fondement d'une interaction avec le terrain. Enfin, nous analysons plusieurs conditions de validation défendues par d'autres pratiques de recherche pour évaluer leur applicabilité à la RI. Nous terminons sur une définition de la RI à partir des propriétés apparues au cours de cette analyse.

1.2.1. La lecture de notre expérience à partir d'autres pratiques de recherche

L'interaction consiste à participer à l'action de l'entreprise, à observer les pratiques et leurs évolutions, ainsi qu'à étudier les positions des acteurs sur la question de la contribution de l'espace à la poursuite des objectifs. La problématique évolue à mesure que l'interaction sur le terrain conduit vers de nouvelles interprétations de la situation. Eu égard à cette expérience, nous considérons notre démarche proche d'un certain nombre de pratiques de recherche qui ont en commun un principe : envisager l'interaction du chercheur avec une situation organisationnelle comme un moyen privilégié de l'analyse.

Le terrain est dans ces pratiques bien plus qu'une simple source de données alimentant passivement un programme de recherche préétabli. L'interaction du chercheur avec le terrain n'est pas comparable à une expérimentation parfaitement contrôlée en laboratoire. Quand un programme de recherche est constamment interrogé sinon bouleversé par le déroulement de l'interaction, la gestion de la recherche pose au chercheur des difficultés comparables à celles posées par une situation de gestion aux participants dans le cas des organisations. L'incertitude qui pèse sur le déroulement et la problématique de la recherche a été analysée par plusieurs chercheurs. Michel Berry (2000) explique, avec la description de plusieurs situations de gestion de thèse à l'appui, qu'un chercheur ne sait généralement pas quelle problématique scientifique la relation avec terrain peut nourrir au moment où il y entre. La qualité des thèses dépend, pour l'auteur, de la capacité du thésard à questionner les données du terrain à partir des situations étonnantes ou choquantes qu'il y a vécu.[188] Les situations dans lesquelles le terrain oblige le chercheur à ajuster ou à changer constamment ses hypothèses suivant la succession des événements sont très fréquentes. Les bouleversements causés par ces événements peuvent être considérés cependant comme une opportunité pour étudier la dynamique des situations et la logique des acteurs.

Jacques Girin (1989) commente dans son texte sur « l'opportunisme méthodique » trois raisons pour les recherches en gestion de rester ouvertes aux opportunités d'observation qu'offrent les événements sur le terrain : (1) l'entrée du chercheur sur le terrain engendre inévitablement un compromis entre projet de recherche et demande puisque l'entrée se négocie ; (2) les recherches sur le terrain nécessitent une certaine durée de présence du chercheur, présence qui coïncide avec des changements permettant d'étudier le phénomène de la dynamique ; (3) les acteurs sur le

[188] Berry M., 2000

terrain produisent des théories pour interpréter et expliquer leur situation ; ces théories informent le chercheur sur les logiques qui orientent leurs actions.[189]

La position qui consiste à considérer l'interaction avec le terrain comme moyen privilégié de l'analyse est défendue dans les textes sur la recherche-action, sur la démarche « clinique » et sur l'observation participante. Nous analysons quelques-uns de ces textes pour savoir sur quel fondement l'interaction avec le terrain s'appuie dans ces pratiques et quels sont les critères de scientificité mobilisés. Au-delà de l'élaboration des critères de validité pour notre démarche, cette lecture contribue à évaluer la RI comme pratique qui appréhende le progrès de la connaissance fondamentale à partir du savoir des praticiens.

1.2.2. Le fondement de l'interaction sur le terrain

La rencontre entre une demande sociale et une logique du progrès de la connaissance

Les textes sur la recherche-action et sur la démarche « clinique » s'accordent sur le fait qu'une place centrale revient à la notion de rencontre entre deux projets, celui de la résolution de problèmes rencontrés par les acteurs sur le terrain et celui de faire progresser la connaissance fondamentale. Cette rencontre est non seulement considérée comme souhaitable mais souvent comme nécessaire pour l'avancement des deux projets. Les observateurs participants sont divisés sur l'intérêt d'une telle rencontre. Les textes que nous analysons ont souvent des positions divergentes sur la finalité de la rencontre.

Kurt Lewin (1947a ; 1947b), l'un des premiers chercheurs à pratiquer et à théoriser la recherche-action, décrit la recherche de « terrain » comme une rencontre entre deux projets dans la perspective de poursuivre deux objectifs.

> La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré, et ce faisant, à faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous.[190]

[189] Girin J., 1989
[190] Liu (1992, p.294) cite Lewin K. (1947a,b).

La volonté de changement et l'engagement réciproque entre les acteurs sur le terrain et le chercheur apparaissent comme des notions essentielles dans les textes sur la recherche action. Michel Liu (1992) souligne que la rencontre entre les deux projets se fonde sur un travail conjoint. Les acteurs sur le terrain s'engagent dans un projet pour étudier et mettre en œuvre une solution dans le but de remédier aux problèmes qu'ils identifient. Les chercheurs s'engagent à fournir le temps et les efforts nécessaires au succès du projet. L'étude leur donnera l'occasion de formuler des hypothèses. La mise en œuvre d'une solution leur permettra de les tester.[191] Marie-José Avenier (1992), en étayant les positions de Liu, voit les principales spécificités qui différencient la recherche-action des autres recherches de « terrain », d'une part, dans l'implication réciproque de chacune des deux parties dans le projet de l'autre et, d'autre part, dans la production de deux types de résultats, une solution et de nouvelles connaissances.

Les textes sur la démarche clinique examinent la rencontre entre les deux projets dans la perspective d'une confrontation de deux formes de connaissances nécessaire à la production d'une connaissance nouvelle. Jean-Claude Moisdon (1984) estime que les chercheurs ressentent « le besoin de confronter les modèles théoriques aux faits observables » et que les acteurs sur le terrain « sont dépositaires d'un savoir peu exploité ».[192] Proche de cette position, la démarche clinique est analysée et pratiquée par les chercheurs du CRG comme une diversité de méthodes de travail qui ont en commun de donner une place centrale « à l'observation et à l'expérimentation sur le terrain » dans l'intérêt de ne pas séparer « la question de l'élaboration théorique » de « la question de la mise en pratique »[193]. Pour obtenir des résultats de recherche pertinents, une confrontation entre deux logiques, « celle de la demande sociale et celle du progrès de la connaissance », est nécessaire :

> La question de la « demande sociale » au sens large, entendue comme étant l'expression par un acteur ou un groupe d'acteurs d'un intérêt pour une analyse de situation est donc cruciale. Elle peut être vue d'ailleurs, soit comme une pure contrainte, nécessaire au recueil de données pertinentes, soit comme un principe orientant les recherches vers des domaines où elles sont le plus susceptibles d'être utilisées.
>
> De l'autre côté, du point de vue théorique et conceptuel, la recherche possède sa propre logique. Certaines questions, même portées par une forte demande sociale, ne peuvent être abordées, du fait que l'état des connaissances ne le permet pas encore, ou du fait qu'elles ne présentent pas d'intérêt réel pour le progrès de connaissance. Réciproquement, les progrès de la discipline, et ceux des disciplines voisines, permettent

[191] Liu M., 1992, p. 297
[192] Moisdon J.-C., 1984, p. 61
[193] Centre de Recherche en Gestion (CRG), Rapport scientifique 1996-1998, Programmes de recherche

> des avancées et des reformulations théoriques utiles, éventuellement sur des questions où la demande sociale est relativement faible.[194]

Plutôt que d'insister sur la dualité entre le projet de recherche et le projet d'action comme le font les textes sur la recherche-action, les textes sur la démarche clinique soulignent l'interdépendance des projets. L'analyse a un intérêt à répondre à une attente. En revanche, la demande ne pourra s'affranchir de la logique propre à l'analyse. Les auteurs considèrent comme essentiel de fournir aux acteurs, au travers de l'analyse du chercheur, des outils qui leur permettent de mieux gérer la situation organisationnelle. L'interdépendance des projets n'empêche évidemment pas que la portée ou l'évolution de l'analyse peut dépasser les limites du terrain où la demande est formulée.

A l'instar des pratiques décrites dans les textes cités, notre démarche poursuit un double objectif. L'un porte sur la réalisation d'un aménagement qui « prend en considération les objectifs du projet d'entreprise », l'autre porte sur l'élaboration d'une théorie soutenant la gestion de l'espace dans la dynamique organisationnelle.

Notre expérience permet de confirmer l'intérêt des auteurs pour la rencontre entre les deux objectifs. Les questions sur le terrain, devenues accessibles au travers de l'interaction, ont contribué à former progressivement l'objet de recherche, de même que l'évolution de la problématique a favorisé la transformation de l'objet de l'intervention, notamment au moment où le management décide de gérer l'accompagnement du processus d'adaptation entre le Marketing et le nouvel aménagement.

Notre démarche contient une spécificité quant à la question de savoir lequel des deux projets a sollicité l'autre. Ce sont les connaissances acquises au travers de l'expérience sur le terrain qui mobilisent le projet de recherche pour être confrontées à la connaissance fondamentale et être confirmées dans leur validité. Une fois le projet de recherche lancé, les modèles théoriques servent avant tout à expliquer la situation organisationnelle, et non le contraire.

Nous rejoignons la position de la recherche-action pour son engagement dans le projet du terrain, c'est-à-dire pour sa participation à la mise en œuvre d'une solution. Nous partageons avec la démarche clinique l'idée qu'un rôle explicatif revient à l'analyse de la situation susceptible d'orienter l'action organisée.

[194] Ibid., pp. 23-24

Quand la demande sociale est absente ou occultée

La rencontre entre deux projets n'est pas toujours convoitée dans l'observation participante, notamment dans le cas où elle se place dans une perspective purement ethnographique. Le chercheur ne s'engage pas dans un projet pour résoudre des problèmes sur le terrain. Son seul projet est d'accroître la connaissance fondamentale. L'observateur participant veut analyser les comportements d'un groupe d'acteurs par l'intérieur, c'est-à-dire par le phénomène de compréhension, plutôt que de changer une situation ou proposer aux acteurs des outils susceptibles de produire un changement. Il vise souvent l'immersion la plus complète possible dans le groupe et est très attentif au problème de la perturbation du jeu des acteurs que sa présence entraîne. Cette notion de l'observation participante est présente dans des ouvrages devenus classiques comme celui de William Foote Whyte (1943 ; 1993) *Street Corner Society*, celui de Herbert J. Gans (1962) *The urban villagers* et celui de Jacques Gautrat (al. Daniel Mothé) (1965) *Militer chez Renault*[195].

L'orientation ethnographique d'une interaction avec le terrain ne signifie pas nécessairement absence de problèmes, ni absence d'une volonté de changement de la part de certains acteurs, ni absence d'une volonté du chercheur de contribuer, par son analyse et par le renouvellement de la connaissance fondamentale, à un changement de la situation sur le terrain ou à un changement d'un groupe d'acteurs pouvant accéder à cette connaissance. D'une part, un problème identifié peut sciemment ne pas être exprimé, par le chercheur ou par un acteur qui souhaite l'arrivée du chercheur, afin de ne pas mettre le chercheur dans une situation où il serait soumis à des pressions pour ouvrir son analyse au groupe, ce qui pourrait influencer le comportement des acteurs et compromettre l'acceptation du chercheur. Une autre raison pour ne pas formuler une demande peut être liée au fait que les acteurs sur le terrain veulent avoir accès à une analyse sans associer le chercheur à la mise en œuvre d'un projet de changement (Whyte, 1984). D'autre part, ce n'est pas parce qu'un problème n'est pas exprimé, qu'il n'est pas identifié ou qu'il l'est de manière insuffisante au début d'une recherche que le chercheur ne peut l'étudier par la suite. Quand Whyte (1943 ; 1993) arrive dans la banlieue de Boston pour y observer les immigrés d'origine italienne, il ne sait rien de la culture italienne ni des conditions de vie des habitants du quartier qu'il veut étudier. En explicitant le décalage entre ses connaissances et l'objet de recherche, non seulement Whyte reconnaît de ne rien connaître des problèmes qui l'attendent, mais il montre sa volonté de s'immerger dans la situation pour mieux saisir les problèmes qu'elle recèle.

[195] Mothé D. (1965)

Cette volonté est selon l'auteur une qualité nécessaire pour le chercheur qui conduit une analyse par empathie.

Une difficulté considérable pour un chercheur qui vise l'immersion dans un groupe peut être d'entrer sur le terrain et de justifier sa présence, de surcroît en l'absence de toute demande. L'issue pour le chercheur est soit de garder une grande distance et une position neutre, au risque de ne recueillir que des banalités ou de se voir expulsé du groupe, soit de s'efforcer de devenir un membre du groupe et *participer* à l'action au même titre que les autres acteurs. D'où la position de l'observateur participant de considérer la participation à l'activité du groupe qu'il veut observer comme une condition pour y être admis et pour acquérir une compréhension approfondie des phénomènes.

Favret-Saada (1977) se livre à une description puissante de cette position de l'observateur participant dans son enquête sur la sorcellerie. Sa participation ne pouvait se faire dans une position neutre et non-engagée. En sorcellerie, la parole est pouvoir, pouvoir de nouer et de dénouer le sort. Il est impensable de parler pour parler. Il lui fallait donc soutenir personnellement quelque chose du discours des personnes observées pour occuper une place et pour pourvoir y rester.[196] « Quand la parole, c'est la guerre, il faut bien se résoudre à pratiquer une autre ethnographie »[197] que celle qui ne reconnaît à la parole que la seule fonction d'informer.

La participation à l'action ne va pas sans poser un problème d'objectivation des découvertes. Le dilemme pour l'observateur participant est de ne pas vouloir changer une situation mais de savoir que sa simple présence agit sur elle. Il est crucial pour le chercheur d'évaluer l'effet de sa participation sur le groupe et sur le déroulement des activités. Il n'est donc pas surprenant de constater à quel point la question de la participation est devenue centrale dans la littérature sur l'observation participante.

Une majorité d'auteurs semble rejeter une intervention délibérée pour changer le cours de l'action. Whyte (1943 ; 1993) dit que l'intervention dans l'action est une violation des principes de cette pratique de recherche.

> Here I violated a cardinal rule of participant observation. I sought actively to influence events. […]I came to the conclusion that my action had not only been unwise from a practical research standpoint ; it had also been a violation of professional ethics.[198]

[196] Favret-Saada J., (1977)
[197] Ibid., p. 30
[198] Whyte W. F. (1943 ; 1993), p. 336

Le projet de changement, même s'il est absent du projet de recherche *stricto sensu*, n'est pas obligatoirement absent des intentions du chercheur vis-à-vis des acteurs sur le terrain. L'intention de contribuer au changement des conditions sociales ou économiques d'un groupe peut s'inscrire dans une temporalité qui dépasse celle du projet de recherche. Notons que certains observateurs participants inscrivent la publication des résultats de leurs recherches dans une visée politique ou pédagogique[199]. Certains chercheurs souhaitent un retour de leurs publications sur le terrain pour confronter leur analyse avec les positions des acteurs. Dans une majorité de cas, la démarche de retourner sur le terrain est séparée de l'observation. Dans l'appendice de la quatrième édition de *Street Corner Society*, Whyte (1943 ; 1993) commente l'arrivée de son livre sur le terrain et tente de saisir l'effet de la lecture sur les « corner boys ».

La question du changement causé par la présence du chercheur inclut parfois la question du changement du rôle des acteurs observés et la question de leur contribution à la recherche. Whyte précise que dans certains cas les acteurs sur le terrain contribuent à l'élaboration de l'analyse du chercheur bien que cette collaboration semble souvent davantage résulter d'une opportunité que d'une intention préalable. Whyte utilise des termes « informant passif » et « collaborateur actif » pour décrire l'évolution du statut de certains acteurs. Bien que Whyte (1984) décrive clairement le bénéfice de la collaboration entre observateur et observé[200], il semble en même temps hésiter quant à la valeur d'une telle collaboration. Il estime, d'une part, qu'il s'agit d'une « récompense » pour le chercheur si les collaborateurs (personnes observées qui participent à la recherche) apprennent à mieux analyser leur situation et, d'autre part, que la récompense des personnes observées est le partage de la joie de découvrir.

> If the researcher can help collaborators to see the pattern of social life more clearly, that is an important reward. […] If we encourage people in the field to work with us in explaining human phenomena, they share with us the joys of discovery.[201]

L'observation participante qui se place délibérément dans la perspective d'un changement de la situation est souvent apparentée à la recherche-action. Whyte (1984) définit dans son ouvrage *Learning from the field* trois « types de recherches sociales appliquées » qu'il différencie en fonction du degré d'implication du chercheur dans l'action.[202] Il appréhende l'interaction avec le terrain dans la perspective d'un apprentissage réciproque dans le dernier type, la « recherche action participante »,

[199] Freire P (1970), *Pedagogy of the Oppressed*, New York, Continuum ; Paulo Freire (1994), *Pedagogy of Hope.* New York, Continuum ; voir aussi Wallraff G. (1985), *Ganz unten*, Cologne, Kiepenheuer & Witsch, traduit sous le titre *Tête de turc*, (1986), Paris, La Découverte.
[200] Whyte W. F. (1984), pp. 72-78
[201] Ibid., p. 81

auquel il a probablement consacré plus de temps qu'à l'observation participante classique. Il considère que dans ce type de recherche l'évolution de la capacité des acteurs à intervenir sur leur situation est un projet aussi important que celui du chercheur d'avancer la connaissance fondamentale.

La position qui rapproche certaines pratiques de l'observation participante à la recherche-action est également défendue par Adler et Adler (1987). Ces auteurs différencient trois types d'engagement sur le terrain : l'appartenance périphérique, l'appartenance active et l'appartenance complète[203]. Tandis que les deux premiers types d'engagement défendent une distance entre le chercheur et le terrain, le dernier contient l'idée d'une fusion entre les acteurs du terrain et le projet de recherche. L'appartenance complète existe pour des chercheurs qui sont déjà membres de la situation, notamment des enseignants et travailleurs sociaux, ou pour ceux qui, par conversion, adoptent totalement les formes de vie du groupe (religion, ethnie).

Notre démarche sur le terrain ne renvoie pas aux mêmes questions épistémologiques que l'observation participante. La demande sociale est une dimension essentielle dans notre démarche. Elle ne l'est pas pour l'observation participante ou elle ne l'est pas de la même façon quand on pense à la recherche de Favret-Saada (1977). Une analyse de la demande est certes nécessaire pour justifier le changement produit par notre intervention, il aurait été cependant impossible d'observer les phénomènes d'interprétation de l'espace sans notre intervention sur l'aménagement, d'autant plus qu'aucun autre acteur présent n'était a priori en mesure de la réaliser à notre place. L'observation participante devrait rejeter cette forme de participation car notre intervention va plus loin que la notion de soutenir le discours des personnes observées. L'analyse doit préciser en quoi l'intervention consiste mais elle ne pourra séparer ou soustraire notre action de celle des autres acteurs. Ce qui nous semble important à retenir de l'observation participante est le sens critique avec lequel le chercheur questionne sa participation à l'action à la fois sous l'angle de sa justification et sous l'angle de l'évaluation de l'effet de sa présence. Le risque chez nous serait de sous-évaluer l'importance de la question de l'analyse de notre propre rôle en l'absence de contraintes d'entrée sur le terrain et de justification de notre présence. Au-delà de l'analyse du rôle il s'agit de savoir dans quelle visée nous sommes intervenu. L'analyse permet ainsi d'évaluer notre intervention à la fois du point de vue de l'éthique professionnelle et dans l'intérêt que nous avions à comprendre notre logique d'acteur.

[202] Ibid., pp. 163-191
[203] Adler P. et Adler P. (1987)

Ce questionnement nous amène à nous interroger sur la finalité poursuivie dans l'intervention, à commencer par la question de savoir comment les textes sur les autres pratiques de recherche envisagent et justifient l'intervention du chercheur dans l'action.

La finalité du changement

L'analyse de l'observation participante soutient l'idée que le chercheur doit participer à l'action pour obtenir des données pertinentes. Il n'y a pas de place sur le terrain pour un chercheur non-engagé. Celui qui veut se rendre sur un terrain doit être conscient que sa présence produit un changement. Girin (1990a) écrit à propos de la présence du chercheur :

> Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de recherche.

Peut-on justifier pour autant tous les engagements à partir de l'argument qu'un changement, aussi minime soit-il, est inévitable ? L'analyse que nous venons de faire souligne précisément la différence entre les pratiques de recherche qui consistent à soutenir un discours, essentiellement pour permettre la présence du chercher, et les pratiques qui consistent à contribuer à un projet de changement. Quels sont les arguments des chercheurs qui lient leur analyse à un projet de changement ?

De nombreux chercheurs défendent la conception lewinienne du changement comme condition pour changer la connaissance fondamentale en sciences sociales et le savoir des acteurs sur le terrain. Lewin (1947a ; 1947b) dit que « la réalité à laquelle se réfère un concept dans les sciences sociales, s'établit à partir du moment où l'on peut la transformer, plutôt que lorsque l'on se contente de l'observer ».

Moisdon (1984) défend une position proche. Il estime que l'interaction avec le terrain constitue un processus d'apprentissage conjoint et considère les modifications produites par ce processus comme souhaitables et utiles. L'auteur écrit :

> qu'on ne peut guère analyser le fonctionnement de l'organisation que lorsque celle-ci se met en mouvement, de même qu'un champ de force dévoile sa structure quand on peut observer les déplacements des objets qui y sont plongés.[204]

Quelle est notre position sur le changement entre celle qui voit le changement comme une conséquence non-désirée mais inéluctable de l'interaction et celle qui le considère comme un objectif de l'interaction dans l'intérêt d'un progrès de la

[204] Moisdon J.-C., 1984, p.70.

connaissance ? Nous commençons par deux remarques sur notre propre expérience pour élaborer notre position. Premièrement, nous confirmons que c'est effectivement dans le changement que nous avons pu observer des phénomènes essentiels pour comprendre la situation. Sans l'intervention sur le lieu et sans les interprétations des décisions prises lors de l'intervention par les occupants et les deux directeurs, il nous aurait probablement été impossible de saisir la problématique de la gestion des représentations comme une question essentielle pour la gestion du projet d'entreprise. Deuxièmement, l'interaction ne découle pas d'un choix épistémologique fait avant notre engagement dans le changement. Par conséquent, l'adéquation de notre démarche à l'objet de recherche ne peut être justifiée par un rapprochement entre le changement observé et des modèles théoriques préexistants. La justification doit venir du déroulement de l'interaction. Autrement dit, il ne s'agit pas de justifier le changement mais les interprétations faites du changement et la distance prise vis-à-vis des événements.

Nous défendons donc, d'un côté, l'intérêt du changement pour l'élaboration des connaissances et, de l'autre côté, un engagement dans l'interaction sans une méthodologie servant comme un programme préétabli. Nous défendons ainsi que le changement peut être opéré, du moins pour une certaine durée de l'intervention, sans intention sur le progrès de la connaissance fondamentale et malgré cela avoir un rôle primordial pour le projet de recherche. Existe-t-il une différence entre un changement qui vise le progrès de la connaissance et un changement qui vise la résolution d'un problème sur le terrain ?

Existe-t-il une différence entre un changement produit intentionnellement ou un changement produit non-intentionnellement et quel intérêt avons-nous à analyser cette différence ? Ces questions ne nous intéressent pas pour comprendre si la nature de l'engagement pouvait caractériser le changement. Elles nous intéressent parce que l'engagement agit sur l'interprétation que les acteurs se font de la participation du chercheur à l'action et qu'à côté de l'interprétation des acteurs, il est également nécessaire de saisir la logique dans laquelle le chercheur conduit sa participation. Elle relève toujours du domaine de la contribution à l'action et doit être analysée comme telle. Nous rejoignons en cela la position de Girin (1981) qui insiste sur la nécessité de considérer que « le chercheur fait partie de l'observation » et qu'il « réfléchit sur lui-même, dans ses relations à l'objet. ». Les finalités poursuivies dans la participation au changement, quelles qu'elles soient, doivent être analysées à condition cela soit fait dans l'intégralité de la relation entre l'acteur et la situation. La logique du chercheur doit être considérée comme un fait à part entière dans l'analyse de la situation.

Au cours de l'intervention, une fois déclaré chercheur, le management nous a demandé de conduire une évaluation du lieu. Nous avons élargi cette évaluation à des questions qui nous intéressaient en tant que chercheur. La motivation du changement apportée à l'évaluation ne change rien au fait qu'au moment où est apparue la contradiction avec la nouvelle position du management cette évaluation est inscrite dans les faits et qu'elle ne peut être ignorée. Que le management l'ignore devient un phénomène de l'action organisée observable qui a autant d'importance que tous les autres phénomènes observables dans la même situation. L'analyse de notre logique d'acteur permet donc de préciser pourquoi l'évaluation existe, pourquoi elle existe dans une forme aussi exhaustive et pourquoi dans beaucoup d'autres situations de gestion de l'espace une telle évaluation fait défaut. L'analyse des logiques des autres acteurs permet de poser la question de savoir pourquoi certains d'entre eux tiennent compte de l'existence de cette évaluation et d'autres non.

Ne pas prendre en considération la finalité de l'intervention dans notre démarche reviendrait à ne pas différencier la période d'intervention conduite en tant que praticien-intervenant avec la période conduite en tant que chercheur-intervenant. Il est pourtant essentiel de connaître les logiques qui conduisent à la réalisation du lieu. Quelles sont les logiques du praticien, du chercheur et des autres acteurs ? Comment se structurent-elles ? Quels sont les savoirs du praticien-intervenant et quels sont les savoirs du chercheur-intervenant ? Analyser les logiques dans les différentes phases de l'interaction donne un éclairage sur le décalage des connaissances entre les acteurs et entre les différents rôles que nous avons occupés.

Un intérêt de l'analyse de la RI est de signaler que l'intervention initiale s'inscrit dans la logique d'un acteur du terrain et le changement conçu pour répondre à un problème. Le terme RI désigne aussi l'idée que la recherche est conduite par un ou plusieurs acteurs issus du terrain ou du moins avec leur collaboration active avec pour but principal de valider leur action et de consolider les connaissances que celle-ci a mobilisées, puis, si possible, de faire progresser la connaissance fondamentale.

1.2.3. Les conditions de validation

La validation de notre démarche ne peut se limiter au seul déroulement de l'interaction. Elle doit également porter sur la collecte et l'interprétation des données, ainsi que sur les modèles théoriques construits. Nous allons pourtant séparer la validation de l'interaction de celle de la collecte et de l'interprétation des données. Dans la présente section, nous nous interrogeons sur la validité du déroulement de l'interaction, c'est-à-dire sur les critères de scientificité que nous n'avons pas encore

analysés. Dans la section 1.3., nous précisons la validité de la collecte et de l'interprétation des données.

La séparation peut paraître arbitraire surtout après avoir souligné qu'interaction et interprétation sont liées. Nous la défendons cependant car elle nous permet de poursuivre l'exploration de la spécificité de notre démarche et ce qu'elle enseigne sur la RI. Nous considérons la collecte et l'interprétation des données comme des aspects plus classiques d'un dispositif de recherche de « terrain » qui ne constituent pas une particularité de la RI.

Les critères que nous choisissons pour valider l'interaction sont : (1) sa durée, (2) le décalage et la distanciation du chercheur vis-à-vis du terrain, (3) la réciprocité des apports et le retour de l'analyse vers le terrain.

La durée de l'interaction

Une présence prolongée pour une recherche de « terrain » est recommandée dans la plupart des textes sur la recherche-action, sur la démarche clinique et sur l'observation participante. Ce principe est particulièrement recommandé pour l'étude de la dynamique organisationnelle (Girin, 1989).

Notre présence de cinq ans sur le terrain permet de confirmer ce point de vue. Le processus de la réalisation du nouvel aménagement et le processus de l'adaptation entre l'organisation et le lieu forment ensemble une période d'observation cohérente et riche en enseignements qui s'étale sur environ deux ans et demi. La période suivante, s'ouvrant par un changement de direction, est marquée par une confrontation entre différentes représentations du projet d'entreprise. Les rebondissements pendant cette période d'environ deux ans sont essentiels pour la compréhension des spatialités sur lesquelles s'appuient les acteurs. L'analyse de chacune des deux périodes renforce l'explication de l'autre. Nous ne voyons pas a posteriori comment nous aurions pu construire notre objet de recherche sans une présence continue dans les deux périodes successives.

La présence prolongée sur le terrain permet de participer à la succession de nombreux événements. Ces événements sont reliés entre eux par ce que nous appréhendons comme unité d'analyse, le projet d'entreprise. Nos observations couvrent l'émergence du projet, le débat autour de plusieurs voies d'évolution, une prise de position du management qui donne lieu à la réalisation d'un dispositif matériel, puis une longue période d'occupation du lieu qui permet d'observer la poursuite du débat. La recherche accède ainsi à plusieurs temporalités, comme celle du choix entre plusieurs

voies d'évolution, celle du projet spatial ou encore celle de la dynamique organisationnelle. L'analyse de l'enchaînement et de l'imbrication entre ces temporalités n'aurait pas été possible dans une présence plus courte.

Décalage et distanciation du chercheur

L'engagement sur le terrain confronte le chercheur à une double difficulté : participer à l'action pour objectiver la manière dont les connaissances sont élaborées. Il n'est pas évident de combiner proximité et distance, exigences de la recherche et demande du terrain.

Pour Girin (1981) le chercheur doit préserver une distance. L'auteur écrit que la pratique de l'étude clinique

> consiste à la fois à rechercher une forte interaction avec le terrain et, en même temps, à refuser d'y jouer un rôle organisationnel. Elle préserve en somme un décalage avec le terrain, en instituant en particulier une parité entre la « demande » de l'organisation […] et celle du chercheur […].[205]

Nous partageons l'idée que la recherche, pour aboutir à une analyse objectivée et pour produire de nouvelles connaissances, exige à un moment donné une distance suffisante vis-à-vis du terrain. Le chercheur doit pouvoir interroger ses observations avec les apports théoriques qu'il juge nécessaires sans que l'organisation ait une prise sur ses choix. La question est de savoir si la distance doit être préservée pendant toute la durée de la présence du chercheur. Nous pensons que les chercheurs-intervenants peuvent être engagés dans l'action du terrain d'une façon qui nécessite de prendre de la distance après le démarrage de l'action.

Nous ne partageons pas la position de Girin sur le refus de jouer un rôle organisationnel. Dans notre expérience, les différents rôles occupés nous permettent d'obtenir une compréhension profonde des logiques des acteurs. La logique du praticien-intervenant aurait été difficilement accessible sans en occuper le rôle. Nous n'aurions pu avoir une meilleure compréhension de la logique de notre intervention qu'à partir du moment où l'aménagement a été soumis à la critique des utilisateurs et celui où nous avons été pris à parti entre deux positions divergentes du management. Le phénomène de compréhension, analysé par Weber (1922 ; 1971) comme un moyen pour découvrir les positions des autres acteurs du fait de notre proximité. Il concourt à l'accès de notre propre logique dans l'action visant à transformer une situation organisationnelle.

[205] Girin J. (1981), p.1884

Cependant, la facilité qu'il y a à comprendre la situation en étant à l'intérieur se transforme en difficulté quand il s'agit de prendre du recul vis-à-vis de l'objet de notre intervention. Or, le recul est nécessaire pour pouvoir soumettre la subjectivité de notre logique à la critique et au contrôle extérieur.

Comment gagner la distance nécessaire ? La plus grande difficulté consiste à séparer les logiques du chercheur de celles du praticien. Il n'est pas toujours évident, lors de l'interaction, de poser des questions qui intéressent essentiellement le chercheur et qui dépassent, aux yeux des autres participants, le cadre de leur participation à l'action. Il n'est pas non plus facile durant certaines périodes d'être perçu comme le concepteur du lieu qui a soutenu à un moment donné une position sur l'aménagement, quand nos questions de chercheur émettent un doute sur la forme de l'aménagement ou sur la gestion de l'espace. Ce décalage dans le temps entre notre position de praticien et notre position de chercheur nécessite de nombreuses mises au point avec nos interlocuteurs pour préciser notre compréhension de l'organisation et sa manière d'occuper le lieu. Ce qui est en cause, ce n'est pas la place du chercheur car elle nous permet, au fur et à mesure qu'elle est reconnue, de poser des questions ce qu'un membre de l'organisation ou un intervenant de l'extérieur de l'entreprise n'aurait pu faire. Ce qui pose un problème c'est la prise de distance vis-à-vis de la position de l'intervenant. La difficulté à combiner la place du chercheur avec celle du participant est la même pour un grand nombre de chercheurs. Dans notre cas cependant, le fait d'avoir occupé aussi longtemps une place d'intervenant rend la démarche du chercheur plus difficile encore.

Le fait de ne pas démarrer l'intervention avec les connaissances d'un chercheur rend la distanciation plus difficile. De plus amples connaissances méthodologiques auraient pu améliorer la gestion de l'interaction et la collecte des données. Elles auraient pu nous éviter certains pièges, notamment le fait d'avoir orienté nos observations dans la phase de mise en forme de l'aménagement en priorité sur l'interaction entre les concepteurs et le management au détriment d'une place plus grande à accorder à l'observation des autres membres du département.

Pour gérer la distanciation vis-à-vis du terrain nous nous sommes appuyé sur un double processus.

D'une part, nous avons bénéficié d'un dispositif pour gérer l'interaction sur le terrain et pour contrôler la manière dont nous interprétons les faits observés. Ce dispositif a essentiellement fonctionné en dehors du terrain. Nous en précisons le rôle et

le fonctionnement dans la section 1.3. « La validation des données et l'objectivation des interprétations ».

D'autre part, nous avons été exposé à la critique des acteurs sur le terrain dans le cours d'un certain nombre d'événements, d'actions et de discussions. La question de la validité de nos interprétations nous a été posée à plusieurs reprises « à chaud » dans l'action. Nous restituons ces moments de confrontation dans notre analyse. La période qui suit le changement à la direction du Marketing se révèle à ce propos, une nouvelle fois, comme une phase cruciale pour l'élaboration de nos connaissances. La position du nouveau directeur est en effet une mis en cause sévère de nos connaissances sur la mise en forme du lieu et sur la gestion de l'espace. Moins incisives dans leurs formes mais souvent avec un effet considérable sur nos interprétations des situations sont les réunions avec les utilisateurs qui ponctuent le processus de changement. Ces réunions ont lieu dans les différentes phases de conception, d'adaptation entre organisation et lieu et de mise en cause par le nouveau directeur. Nous sommes ainsi confronté à l'interprétation que font les utilisateurs de notre participation au changement et des savoirs mobilisés.

Une étape particulière de la validation de nos propres interprétations par le terrain constitue la seconde évaluation que nous conduisons après l'arrivée du nouveau directeur. Cette évaluation ne nous donne pas seulement accès à la position des utilisateurs, sa restitution aux membres du département nous permet également d'observer comment le management gère les positions des utilisateurs.

La critique que notre position a reçue au travers de l'interaction avec le terrain rejoint l'idée de Moisdon (1984) sur l'intérêt de la confrontation permanente entre les représentations des chercheurs et celles des membres de l'organisation.

> S'il fallait cerner en peu de mots la méthodologie en cause on pourrait parler sans doute d'interaction continue où le chercheur et les membres de l'organisation échangent constamment des points de vue et des modes de représentation issus de leurs champs respectifs de contrainte et d'enjeu.[206]

La décision de théoriser notre expérience peut être considérée comme un début pour gérer la distanciation. Cette décision a pour première conséquence que nous interprétons la critique du terrain comme un moyen d'accéder à la position des acteurs autant qu'une évaluation du produit de notre intervention. Elle a pour seconde conséquence que nous souhaitons soumettre notre position d'intervenant à une critique plus large que celle des acteurs sur le terrain.

[206] Moisdon J. C. (1984), p. 64

Réciprocité des apports et retour de l'analyse sur le terrain

Nous avons insisté jusqu'ici sur le rôle de l'interaction pour le projet de recherche. La RI, comme la recherche-action et la démarche « clinique », donne une grande importance à la contribution de la recherche au projet du terrain, en particulier pour résoudre des difficultés ou pour tester l'apport d'un modèle théorique. Moisdon (1984) estime que l'interaction « constitue une sorte de processus d'apprentissage conjoint dont le résultat escompté est un élargissement des champs de vision des uns et des autres. »[207] Au-delà du fait d'être un moyen d'objectivation, la réciprocité des apports contribue au progrès des connaissances mobilisées par les acteurs sur le terrain et dans notre projet de recherche.

Notre analyse constitue un apport certain pour l'action sur le terrain. Elle contribue à rendre plus explicites les positions des acteurs sur le projet d'entreprise, à améliorer la compréhension de certains événements par les utilisateurs et à évaluer les acquis et les carences du projet. Notre analyse constitue également un apport à l'évolution de l'action des membres d'ECR. Cette évolution apparaîtra notamment dans l'étude comparative que nous ferons de la conduite des deux évaluations. Au-delà du retour vers les acteurs directement présents sur le terrain, nous partageons aussi les connaissances avec la communauté des praticiens, notamment par la participation à des séminaires[208].

L'apport des connaissances à l'action sur le terrain ne doit pas être restreint à la période de production de la thèse. Les conclusions que nous tirons à la fin de l'analyse n'ont pas encore été renvoyées vers le terrain et la communauté des praticiens. Elles devront faire l'objet d'une démarche après la thèse.

1.2.4. La RI : le progrès de la connaissance repose sur le savoir des praticiens

Nous avons employé jusqu'ici le terme *recherche-intervention* pour rassembler et analyser les notions qui caractérisent notre démarche. Certaines notions rejoignent des principes défendus par la recherche-action ou par la démarche « clinique », d'autres sont spécifiques. Après analyse des spécificités de notre démarche, celles-ci nous paraissent fondées. Elles justifient le maintien du terme RI même si celui-ci est peu employé dans la littérature.

---

[207] Ibid., p. 70

[208] voir notamment communication au colloque IFMA / EuroFM à Gothenborg 30 mai-1er juin 1999 (avec J. Floor) : « Integrating management into the activity-based workplace », actes du colloque, pp. 175-188 ; aussi : Fenker M. (2002), communication au *International research symposium in facilities management*, EuroFM, University of Salford, Manchester, 9 – 10 avril 2002.

Le terme RI est rarement employé pour une double raison. Les interventions qui pourraient donner accès à des connaissances de praticiens sont soit méconnues, voire méprisées par un certain nombre de chercheurs, notamment parce que le praticien ne juge pas utile ou n'arrive pas à expliciter son savoir et à inscrire sa réflexion dans la rigueur d'une démarche scientifique, soit répertoriées sans distinction sous les dénominations plus courantes d'autres démarches de « terrain ».

Nous proposons à présent de synthétiser les spécificités apparues dans l'analyse et d'expliciter notre conception de la RI.

Rappelons d'abord le principe que la RI a en commun avec la recherche-action et la démarche « clinique » et précisons ensuite sa spécificité. Ces démarches défendent l'utilité d'une confrontation entre deux logiques, celle des acteurs engagés dans la résolution de problèmes « pratiques » d'une situation organisationnelle et celle du chercheur voulant faire avancer la connaissance fondamentale.

Les principes qui caractérisent la RI et qui la distinguent des autres démarches sont énoncés dans les points suivants :

(1) La problématique de la recherche repose sur l'expérience d'une intervention, réalisée ou à réaliser, dans une situation organisationnelle.

(2) La participation à l'intervention de celui que nous nommons chercheur-intervenant a pour objectif d'acquérir ou de consolider des connaissances par une analyse de l'intervention et ce faisant, de faire avancer les *savoirs d'action* sur le terrain et la connaissance fondamentale.

(3) L'intervention vise un changement de la situation organisationnelle.

(4) La demande pour une analyse dépasse les limites de l'intervention proprement dite et soutient l'objectif énoncé sous le point 2. Elle est exprimée sur le terrain conjointement par un acteur « qui [a] le pouvoir d'ouvrir ou de fermer la porte à l'observation » (Girin, 1990a) et par un acteur qui participe à l'intervention.

(5) Les acteurs sur le terrain jouent un rôle décisif dans la conduite de l'intervention.

La plupart de ces principes est aussi défendue dans les autres démarches mais de façon séparée. La spécificité de la RI réside dans le fait que tous les principes sont inséparables. Afin d'expliciter notre conception de la RI, il est utile de préciser la relation entre intervention et recherche au moins sur trois aspects.

Un premier concerne la visée de la recherche. La recherche est portée par un intérêt : faire avancer les *savoirs d'action*. L'intervention revient à participer à l'élaboration et à la mobilisation des *savoirs d'action*, un savoir pratique qui n'est autre que des « théories en usage » ou des hypothèses sur lesquelles les acteurs fondent leur action pour réussir un projet. La problématique de recherche est construite à partir de l'expérience de l'intervention, l'expérience étant une connaissance de la pertinence des savoirs d'action et du comportement des hypothèses. L'intervention pose un problème d'analyse aux acteurs pour articuler les nouvelles connaissances avec celles qui fondaient leur pratique avant l'expérience de l'intervention. Le problème peut apparaître quand l'expérience infirme une hypothèse initiale ou quand l'hypothèse est insuffisante pour interpréter une situation. La demande naît du besoin d'articulation des connaissances.

Un deuxième aspect concerne la participation du chercheur à l'intervention et son apport aux acteurs du terrain. L'intervention n'est pas un moyen d'accès au terrain, ni un attirail de théories utilisé par l'intervenant. Les chercheurs-intervenants ont une longue pratique de l'intervention. Ils accèdent au terrain grâce à une double compétence, celle qui consiste à conduire une intervention et celle qui consiste à faire une analyse. Pour analyser un décalage des connaissances ou une insuffisance des connaissances du terrain, les chercheurs-intervenants confrontent l'expérience de l'intervention à une connaissance plus large susceptible d'éclairer leur problématique, y compris celle à laquelle la seule position d'intervenant ne donne pas accès. C'est là que réside la différence entre la compétence du chercheur-intervenant et celle des autres acteurs.

Un troisième aspect concerne la relation entre le progrès des savoirs d'action et la connaissance fondamentale. Dans la RI, le processus d'apprentissage dépasse la notion d'adaptation de nouvelles routines, car le chercheur-intervenant interroge la connaissance fondamentale non seulement pour trouver une réponse à la demande émanant du terrain mais également pour contribuer à l'avancement de la connaissance fondamentale. Cette position de la RI constitue une différence substantielle entre l'intervention chercheur-intervenant et en particulier celle d'un consultant. Le consultant se sert de son expérience pour accroître ses compétences et augmenter la valeur de son intervention. Le chercheur-intervenant vise le progrès des connaissances pratiques et le progrès de la connaissance fondamentale. Le concept de la RI contient aussi implicitement une motivation du chercheur-intervenant de faire circuler les connaissances. La recherche est un moyen de discuter les problèmes rencontrés dans

une intervention avec une « communauté de chercheurs » et de faire connaître les résultats obtenus.

L'analyse de notre démarche permet également de revenir sur les problèmes et les limites de la RI.

Le plus grand problème concerne la double exigence de proximité et de distance du chercheur-intervenant vis-à-vis du terrain. La difficulté porte sur la gestion de la démarche avec ses multiples allers et retours entre action et analyse. Plus le chercheur est engagé dans l'action, plus sa compréhension de la situation sera profonde, plus il devra déployer d'efforts pour prendre la distance nécessaire pour mener l'analyse. La difficulté est particulièrement grande quand la personne est plus expérimentée dans la conduite d'une intervention que dans la conduite d'une recherche, notamment pour accéder à la connaissance fondamentale la plus pertinente pour la problématique. L'existence d'un dispositif de recherche solide pour gérer et contrôler la démarche prend dans ce contexte une importance toute particulière.

Une autre question qui pèse sur la distanciation est l'évolution professionnelle d'un chercheur-intervenant qui ne bénéficie pas d'une couverture financière indépendante du terrain, comme celle que peut donner un laboratoire de recherche. Au-delà de l'aspect purement financier, il y a aussi des questions de temporalité et d'orientation ultérieure de l'analyse. La temporalité de l'action n'est pas toujours celle de l'analyse. Les orientations de la recherche vont parfois à l'encontre des intérêts de l'activité d'intervenant et posent un problème de positionnement. Notre propre expérience a touché ces limites et nous a amené à quitter le terrain.

Les difficultés de la distanciation pour les chercheurs-intervenants mériteraient une plus grande attention dans les analyses. Cette problématique n'est pas limitée à la RI. Elle devrait préoccuper tous ceux qui recommandent une participation des acteurs du terrain au projet de recherche et une participation des chercheurs à l'action.

Une raison pour approfondir la notion de RI est justement d'accroître la connaissance de ces problèmes. Une autre raison est de contribuer à une plus grande prise en considération de l'apport du savoir des praticiens à l'avancement de la connaissance fondamentale. Ces savoirs sont, comme le constate Moisdon (1984), très peu exploités. L'intérêt du savoir des praticiens pour la connaissance fondamentale est également défendu par Schön (1994). L'auteur écrit

> il s'agit de développer une épistémologie du savoir caché dans l'agir professionnel, qui place la solution de problèmes techniques au sein d'un contexte élargi de recherche réflexive, qui montre aussi comment la réflexion en cours d'action et sur

> l'action peut être, de bon droit, rigoureuse et qui relie l'art de la pratique dans les cas d'incertitude et de singularité, à l'art déployé en recherche, par le scientifique.[209]

L'intérêt de la RI peut aussi être rapproché du constat qu'un nombre croissant d'acteurs dans les entreprises souhaitent confronter leurs savoirs à la connaissance développée par les chercheurs. En témoigne l'offre grandissante de colloques, séminaires, associations professionnelles mais également une augmentation sensible de domaines dans lesquels recherche et industrie cherchent à coopérer.

1.3. La validation des données et l'objectivation des interprétations

Dans la section précédente nous avons évalué notre démarche, insisté sur sa spécificité et explicité son adéquation à la problématique. Nous précisons à présent, d'une part, le matériau qui sert à la construction des connaissances et, d'autre part, les critères de validité sur lesquels nous nous appuyons pour les données et pour l'interprétation de ces données.

1.3.1. Les données

Nous nous appuyons sur les trois niveaux d'analyse proposés par Hervé Dumez (1988) pour tenter de répondre au critère d'objectivité des données recueillies. Le premier niveau, la « visée », est une description du substrat matériel d'une pratique de gestion écartant le sens que les acteurs lui donnent. Le deuxième niveau, « la recension », porte sur les discours des acteurs et traduit les interprétations qu'ils ont de leur pratique. Le troisième niveau, le « concetto », porte sur le sens que le chercheur donne aux deux niveaux d'analyse précédents.[210] Les trois niveaux sont étroitement liés à la fois parce que les « actes élémentaires » sont aussi les faits d'une interprétation de la situation et parce que nos interprétations de chercheur peuvent agir sur celle du praticien et inversement.

Nous ne pouvons dresser à présent une liste des différents moments de la collecte des données. Ils apparaîtront progressivement dans notre analyse du terrain. Nous souhaitons simplement évoquer ici quelques sources particulièrement importantes.

Le niveau I regroupe les sources auxquelles nous avons accès à la fois dans la période avant et après notre décision de théoriser notre intervention. Nous enregistrons régulièrement nos observations sur un cahier et recueillons des documents produits par

[209] Schön D. (1994), p. 98
[210] Dumez H. (1988), pp. 173-186

les acteurs, notamment des rapports, des notes de travail, des annonces diffusées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Les plans du lieu sont une source évidente pour une recherche sur l'espace. Ils contribuent à l'analyse de l'aménagement : la forme du lieu, l'organisation des surfaces (la répartition des zones et des postes, la proximité, le flux des personnes, etc.), la hiérarchie entre les éléments architecturaux (l'entrée, les circulations, les façades, etc.). Ces documents mémorisent l'évolution de l'aménagement, entre l'ancien et le nouveau site, entre le premier aménagement produit à Marlenheim et les modifications apportées après le changement du management. Les plans sont un élément du substrat matériel. Ils sont aussi une interprétation dans la mesure où ils sont une représentation. Bien qu'ils soient d'une forme normée, il s'agit toujours d'une représentation partielle.

L'observation de la manière dont l'organisation occupe le lieu fait également partie du substrat matériel. L'occupation du lieu est cependant à la fois un « acte élémentaire » et l'effet d'une interprétation de la situation.

Le niveau II s'appuie sur les discours des acteurs et les interprétations qu'ils font de leur pratique et de leur manière d'occuper le lieu. La collecte se fait surtout pendant les réunions de travail, les assemblées de l'entreprise, les échanges de courriers et de courriers électroniques. Les situations pendant les pauses, les déplacements, les activités hors de l'entreprises nous donnent l'occasion de recueillir des points de vue plus librement exprimés que des positions énoncées en public. Les deux évaluations formelles sur l'occupation du lieu constituent une source d'interprétation dans laquelle l'interprétation des occupants se double de l'analyse que le management et ECR font des résultats obtenus dans les questionnaires et les entretiens.

Le niveau III, la mise en perspective des pratiques et des discours par le chercheur, est organisé en deux temps. Dans une première partie, nous restituons nos interprétations des données et la confrontation entre nos interprétations et celles des autres acteurs conformément à leur apparition dans le processus d'élaboration des connaissances du terrain. Dans une seconde partie, nous faisons une analyse rétrospective de nos interprétations sur le terrain en partant de la connaissance que nous avons de l'itinéraire parcouru. Le niveau III de l'analyse se nourrit de l'apport théorique que nous avons étudié dans les parties I et II et d'autres travaux que nous pouvons mobiliser en fonction des besoins de l'analyse.

1.3.2. Validation et instances de contrôle

Notre projet de connaissance s'appuie sur un matériau essentiellement formé à partir de l'expérience des participants de l'action. Plutôt que de chercher une position d'objectivité qui n'existe sans doute pas, nous voulons justifier les connaissances dans leur rapport à la situation dans laquelle l'expérience s'est déroulée. C'est dans cette perspective que nous donnons accès à une pluralité de points de vue sur la situation. La multiplication des points de vue passe à la fois par une description de nos positions successives et des positions des autres acteurs. Une des dimensions de l'objectivation est la confrontation de ces positions sur le terrain. La confrontation a lieu à la fois dans les débats entre acteurs et dans l'interprétation que les acteurs font de notre participation à l'action, une participation fondée sur notre propre interprétation. Cependant, une validation toute aussi essentielle de notre interprétation des données et de notre interprétation des interprétations repose sur une « critique par les pairs ».

Avant de pouvoir s'appuyer sur les moyens de la critique proposés par la thèse comme produit écrit, la validation de l'interprétation repose fortement sur la mobilisation des instances de contrôle qui nous accompagnent. Girin (1990a) écrit que les instances de contrôle font partie, au même titre que l'instance de gestion et la mémoire, d'un dispositif de recherche pour répondre aux problèmes de l'interaction avec un terrain. Les instances de contrôle se situent du côté des institutions de recherche.

Notre analyse mobilise trois instances de contrôle. La première est formée par les réunions régulières avec nos directeurs de thèse. La direction est assurée conjointement par un membre du CRG et par un membre du LET. La deuxième instance est formée par le CRG comme laboratoire d'accueil. Cette instance fonctionne à un niveau formel, au travers des réunions thèse, et à un niveau informel, au travers des discussions avec plusieurs de ses membres. La troisième instance est formée par les échanges formels et informels avec la communauté de chercheurs dans le champ de la gestion et des espaces de travail. Citons notamment notre communication au symposium de facilities management EuroFM (Fenker, 2002). La mobilisation de toutes ces instances permet de bénéficier des missions que leur attribue Girin (1990a) : « de rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'interaction […], d'ouvrir des pistes de recherches, de produire des comparaisons avec d'autres situations ».

Une validité supplémentaire résiderait dans l'intégration des modèles théoriques ou de certains principes décrits dans la thèse dans des pratiques futures suivies de nouvelles analyses.

1.4. La restitution de l'analyse du terrain

La question de la présentation de l'analyse du terrain prend de l'importance dès que nous nous engageons dans l'écriture d'une thèse. Elle l'est d'autant plus que l'écriture conditionne, d'un point de vue méthodologique, l'accès du lecteur aux moyens de la critique. Compte tenu de l'orientation constructiviste dans la conduite du processus d'élaboration des connaissances du terrain, on pourrait soutenir que, pour présenter l'analyse, il suffit de restituer le processus et la façon dont il a été vécu subjectivement dans les différentes étapes de son déroulement. Cependant, l'élaboration des connaissances ne se limite pas à une interprétation des événements au moment de leur déroulement, l'élaboration se fait également a posteriori, lorsque nous restituons le processus et interrogeons à nouveau les événements. Autrement dit, l'élaboration des connaissances se fait aussi en présence des connaissances accumulées une fois l'itinéraire parcouru. La restitution de l'analyse est alors confrontée à une double difficulté. D'une part, la restitution du processus d'élaboration des connaissances sur le terrain est exposée à la tentation d'y inclure des interprétations qui n'existaient pas pour nous ou pour d'autres acteurs lors du déroulement de l'action ; la difficulté consiste à ne pas trahir une restitution conforme au processus, approche essentielle pour donner les moyens de la critique. D'autre part, la recherche manquerait de profondeur si elle ne rendait pas compte des connaissances élaborées au travers d'une analyse a posteriori des événements. La difficulté consiste donc aussi à donner toute la place nécessaire à cette partie de l'analyse et à préciser sa contribution aux conclusions de la recherche.

Afin de répondre à cette double difficulté, nous organisons la restitution de l'analyse dans les deux chapitres qui suivent, en proposant dans le chapitre 2, « L'espace dans la dynamique du changement organisationnel », une lecture chemin faisant des événements, et, dans le chapitre 3, « L'espace dans la dynamique de l'action », une lecture a posteriori.

Le chapitre 2, « L'espace dans la dynamique du changement organisationnel », décrit les étapes successives de la démarche par laquelle les acteurs tentent un rapprochement entre la ressource spatiale et le projet d'entreprise. Les mots démarche et rapprochement désignent une intervention sur la ressource spatiale, soit par modification de la forme du dispositif matériel soit par énoncé sur la manière de l'occuper dans le but de contribuer à la poursuite des objectifs du projet d'entreprise.

Les connaissances restituées dans ce chapitre portent sur la manière dont les acteurs conduisent le processus et mobilisent les savoirs disponibles, ainsi que sur l'aménagement et son occupation comme produit du processus. Comment pouvons-nous soutenir que les connaissances restituées dans ce chapitre sont élaborées chemin faisant au cours de l'intervention sur le terrain ? Elles le sont essentiellement parce que la question du rapprochement entre ressource spatiale et projet d'entreprise est celle qui conditionne notre intervention. C'est d'abord dans la volonté d'un tel rapprochement que nous sommes mandatés par le management. Nous préciserons cette volonté dans notre analyse sur la position du management. C'est ensuite dans la perspective du rapprochement entre ressource spatiale et projet d'entreprise que notre intervention fait sens pour nous praticien-intervenant. C'est cette notion qui domine quand nous interrogeons et interprétons les positions des autres acteurs au cours de notre participation à l'action.

Une lecture des événements a posteriori s'ouvre à partir du moment où il y a confrontation entre les positions des deux directeurs sur le projet d'entreprise et sur le sens qu'ils attribuent à la forme de l'aménagement. Ce moment de crise nous révèle avec force que les occupants du lieu ne sont pas seulement une source de connaissances qui peut informer le rapprochement entre ressource spatiale et projet d'entreprise mais des acteurs qui évaluent la pertinence de la ressource spatiale pour leur action et adaptent leur comportement en fonction de cette évaluation. Cependant, l'action à accomplir et avec elle la pertinence de la ressource spatiale ne sont pas uniquement déterminées par le projet d'entreprise, elles sont aussi déterminées par les objectifs d'autres projets que les occupants poursuivent dans une situation de gestion donnée. La compréhension qui émerge de cette crise éclaire notre façon de structurer l'analyse sur deux points. Premièrement, elle permet de préciser que les démarches des acteurs et l'aménagement produit qui font l'objet de notre analyse dans le chapitre 2 sont de l'ordre de la *proposition*. La notion de proposition renvoie évidemment au caractère non déterministe d'une intervention sur l'espace et sur l'agir des occupants. Elle rejoint aussi l'idée du projet d'entreprise comme une représentation sans cesse transformée d'un état futur. Dans ce sens, le projet d'entreprise n'est jamais accompli. L'évaluation de la ressource spatiale, en ce qui concerne sa contribution au projet d'entreprise, devra surtout porter sur sa pertinence à en véhiculer la représentation et à gérer la négociation de la représentation. Deuxièmement, le fait d'appréhender l'aménagement sous la notion de proposition soutient l'idée de ré-interroger les événements pour savoir comment une telle proposition, dans les différents moments de son élaboration et par sa présence matérialisée, produit une réalité ou comment les occupants produisent une réalité en l'interprétant. C'est l'objet de l'analyse que nous restituons dans le chapitre 3.

Dans le chapitre 3, « L'espace dans la dynamique de l'action », nous nous interrogeons sur la mobilisation de la ressource spatiale dans l'action et nous voulons plus particulièrement analyser la question de savoir si les occupants parviennent à une adéquation entre la ressource spatiale et les objectifs poursuivis. Est-ce que la proposition faite au travers de l'aménagement est perçue comme étant pertinente pour la poursuite d'un objectif ? Est-ce qu'elle convient pour l'accomplissement de l'action tel que l'occupant l'a décidé ? Un point clé dans notre analyse porte sur la compréhension de la représentation que les occupants mobilisent au travers du dispositif matériel et la représentation qu'ils ont de l'objectif poursuivi. Les connaissances que nous restituons dans ce chapitre portent sur le processus d'interprétation de l'offre et de négociation de la représentation qui se déroule entre les acteurs dans la recherche d'une adéquation entre la ressource spatiale et l'objectif poursuivi. La gestion de l'espace apparaîtra comme un processus continu de mobilisation de la ressource spatiale, avant, pendant et après la mise en forme du dispositif matériel, et comme un processus continu de négociation de la représentation véhiculée par le dispositif. Cette lecture des événements ne nous a pas été accessible au début de notre parcours sur le terrain ; c'est l'accumulation des connaissances qui a permis d'analyser l'effet produit par un revirement de la position du management comme un décalage entre la représentation mobilisée par certains occupants dans l'espace et le projet proposé par le nouveau directeur. Cette observation nous a incité à interroger les événements une nouvelle fois, parce que les connaissances accumulées sur les situations et les formes de mobilisation de la ressource spatiale nous autorisaient à penser que la négociation de la représentation se fait dans un processus continu.

La distinction que nous adoptons dans les chapitres 2 et 3 entre les objets de l'analyse et entre les lectures, au cours des événements et a posteriori, pourrait conduire à l'idée qu'il existerait deux types de projets de connaissance sur la gestion de la ressource spatiale. Nous pensons au contraire que la distinction caractérise plusieurs fonctions d'un même projet. Deux points essentiels doivent être relevés pour souligner le caractère complémentaire des analyses et leur rattachement à un même projet de connaissance.

Un premier point porte sur la non-séparation dans le temps des objets d'analyse des deux chapitres. Dans les deux analyses nous considérons la ressource spatiale comme un moyen pour les acteurs de coordonner leurs actions. Le chapitre 2 analyse le processus d'élaboration qui constituera une offre sur la manière de coordonner les actions au moment de l'occupation des lieux mais qui, dès la genèse du processus, se présente comme un objet de coordination. Le chapitre 3 analyse la question de savoir

comment l'offre devient une réalité au travers de l'occupation et de l'interprétation du lieu par les acteurs. Les deux chapitres font ressortir que le processus d'élaboration et d'interprétation de l'offre est une succession de moments de négociation et de régulation. Nous nous apercevons alors que la négociation, qu'elle s'opère au moment de l'élaboration ou au moment de l'interprétation, se fait en continuité : au lieu de s'arrêter pour l'une à la fin du chantier et de commencer pour l'autre au moment de l'emménagement, la négociation pour les deux se fait depuis le début jusqu'à la fin de nos observations sur le terrain.

Un second point porte sur la participation des acteurs aux deux aspects de la négociation. Notre analyse montrera que l'intervention du management et du praticien-intervenant ne se limite pas à la seule élaboration de l'offre, et que l'évaluation de la manière dont l'aménagement est occupé constitue notamment une forme d'interprétation. En effet, l'action des occupants ne se limite pas à l'interprétation et à l'utilisation de l'offre, même si nous constatons ensuite la faible participation des occupants à l'élaboration de cette offre avant la mise en chantier de l'aménagement. Leur interprétation au moment du changement de position du management contribue à élaborer une nouvelle offre.

Nous pourrons donc dire à partir de l'analyse du terrain, que l'interprétation de l'offre agit sur le sens que celle-ci propose, alors que la participation à l'élaboration de l'offre intervient sur la manière dont celle-ci est perçue. Il s'agit bien d'un seul processus que nous analysons de façon séparée pour la seule raison de mieux comprendre son fonctionnement.

2. L'espace dans la dynamique du changement organisationnel

Nous avons choisi de restituer dans le présent chapitre le processus d'élaboration des connaissances et la façon dont nous l'avons vécu au moment de son déroulement. Une approche chronologique des événements nous semble pertinente pour une cette restitution. Eu égard aux événements qui jalonnent le processus, la dynamique du changement organisationnel nous paraît plus structurant pour analyser l'élaboration des connaissances que le projet d'aménagement dans une lecture conventionnelle des phases de programmation, de mise en forme, de construction, de mise en service, etc. C'est en effet la dynamique du changement organisationnel qui permet de découvrir la divergence et l'évolution des positions des acteurs vis-à-vis du projet collectif et la manière dont ils envisagent la contribution de la ressource spatiale à la poursuite des objectifs mobilisés dans ce même projet. La distinction conventionnelle entre plusieurs phases du projet d'aménagement permet par contre d'analyser comment les connaissances acquises dans une phase donnée opèrent dans la phase suivante pour préciser la forme du dispositif matériel qui doit contribuer à atteindre le résultat visé. La lecture des phases sera subordonnée à celle des grandes périodes qui marquent la dynamique du changement organisationnel.

Dans la section 2.1. nous décrivons l'activité de l'entreprise et analysons la problématique de l'évolution de son métier. Cette problématique est présente dans tout le déroulement du processus et sert de trame pour la lecture des changements organisationnels. Nous appréhendons ensuite la dynamique du changement organisationnel par trois périodes successives. Dans la section 2.2. nous analysons la genèse du projet. Cette période est marquée par la présence, de façon disparate, de plusieurs intentions de transformation, notamment l'organisation du Marketing et la localisation de l'entreprise sur un nouveau site. La perception d'une dimension spatiale dans chacune des intentions ouvrira aux acteurs une perspective pour articuler les intentions et donnera naissance au projet. Dans la section 2.3. nous analysons la période marquée par la progression d'une position qui privilégie un changement assez radical du métier. Cette position dominera le projet, y compris dans sa dimension spatiale. Nous analysons comment cette position se traduit progressivement dans l'offre matérialisée par l'aménagement, d'une manière de vivre et de poursuivre le projet. Dans la section 2.4. nous analysons la période de confrontation du projet à une nouvelle orientation du management. La rupture entre les représentations construites sur l'aménagement et

l'orientation nouvelle marque l'apparition d'une ambiguïté vis-à-vis des interprétations possibles des objectifs de l'organisation et se traduit par une perturbation dans la coordination de l'action entre les membres de l'organisation.

2.1. L'activité de l'entreprise et la problématique de l'évolution de son métier

A sa création en 1974, Steelcase Strafor S.A. est détenue à parité par l'américain Steelcase Inc. et le français Strafor[211]. Spécialisée d'abord dans la fabrication de sièges de bureaux, elle intègre depuis 1981 l'ensemble des activités « mobilier de bureaux » fondées par Strafor en 1919. Steelcase Strafor S.A. devient Steelcase Europe S.A. en 1999 avec la cession des parts de Strafor Facom à Steelcase Inc.[212]

L'activité de l'entreprise inclut la conception, le développement industriel, la production et la commercialisation du mobilier de bureaux. Son marché s'étend sur l'Europe et l'Afrique du Nord. Son chiffre d'affaires s'élève à 585 K€ en 1999[213]. L'entreprise compte environ 3800 employés.

Nos observations portent essentiellement sur les événements qui se déroulent dans le département Marketing. Cependant, pour saisir pleinement leur importance, il est nécessaire de les analyser dans leur relation avec une question que l'entreprise toute entière se pose, celle de l'évolution de son activité. Cette question traverse la plupart des entités de l'entreprise et apparaît au travers des débats, des discours et des actions. L'objet de la présente section est d'étudier la place de cette question dans l'activité l'entreprise.

Ce n'est qu'en ayant connaissance de ce débat qu'on pourra évaluer à la fois l'importance de l'expérimentation du Marketing pour l'orientation stratégique de l'entreprise et la place centrale de la question de l'activité dans l'élaboration du projet du Marketing. Connaître ce débat, c'est aussi mieux comprendre les racines de la divergence des démarches qui se sont succédées dans l'expérimentation et les positions opposées qui ont amené les deux directeurs successifs à s'engager dans une approche différente pour la gestion du Marketing. L'analyse de l'articulation des approches autour de la question de l'évolution de l'activité permettra d'évaluer différentes

[211] Société des Forges de Strasbourg, devient en 1990 Strafor Facom, société holding.
[212] Nous utiliserons par la suite généralement la dénomination Steelcase Strafor. La dénomination Steelcase Europe sera employée en présence d'événements, faits, actions, etc. qui se rapportent exclusivement à la période après le rachat.
[213] 471 K€ en 1998, 430 K€ en 1997, 360 K€ en 1996.

conceptions sur la contribution de la gestion de l'espace à la poursuite des objectifs au sein de l'entreprise.

2.1.1. Une activité industrielle et commerciale

L'activité de l'entreprise repose historiquement et ce de façon accrue depuis la crise économique de la première moitié des années 90 sur une logique de production et de vente de mobilier de bureau. La commercialisation des produits s'effectue via un réseau de concessionnaires indépendants. Celui-ci est constitué au début des années 1990 et met fin à une période de vente directe.

L'activité est caractérisée par :

(1) une approche commerciale cumulée entre l'entreprise et ses concessionnaires qui ne comprend qu'une faible partie de services, ce qui limite la création de la valeur ajoutée à la chaîne développement, production et vente de mobilier ;

(2) un discours commercial principalement axé sur la qualité et la fonctionnalité des produits ;

(3) une logique de rentabilité des outils de production et en conséquence un pilotage du cycle de vie des produits fortement influencé par la situation d'amortissement ;

(4) une prépondérance de l'offre « standard » sur les produits « sur mesure », ce qui positionne le Marketing dans un rôle de « traducteur/visionnaire » des demandes du marché. Dans le cas d'une activité plus axée sur le « sur mesure » le Marketing travaillerait davantage en prise avec les besoins spécifiques des clients et dans une logique d'adaptation à leurs projets ;

(5) le fait que les clients sont des entreprises. C'est donc une activité de type « business to business ». Elle est caractérisée par des processus d'achat complexes, la taille très variable des clients, une demande pour des produits « sur mesure » en augmentation constante et la présence d'un nombre croissant d'acteurs dans le processus.

Le marché est généralement considéré comme peu mature en terme de structuration du capital et de concentration des parts de marché. Les deux plus grands groupes européens, Samas et Steelcase Strafor, détiennent en tout à peine plus de 12 % de parts de marché. De nombreux rachats ont lieu dans ce secteur d'activité. Ils témoignent non seulement de la tentation de gagner des parts de marché et ainsi une

position d'influence sur les orientations de l'offre « produit » mais aussi de la fragilité de ce secteur qui est très sensible aux fluctuations de la situation économique générale.

Face à la fragilité économique de ce secteur d'activité, l'entreprise veut augmenter sa marge et étendre ses parts de marché. Pour réaliser sa progression, elle s'efforce d'améliorer les structures et processus internes et s'interroge également sur son offre. La dimension des « services » ouvre une perspective importante pour l'avenir de l'entreprise. Cette perspective comporte des inconnues, liées notamment à l'existence du réseau de concessionnaires comme seul canal commercial et compte tenu du caractère traditionnel de l'industrie du mobilier. D'une part, la question se pose de savoir qui, de l'entreprise ou du concessionnaire, est mieux placé pour développer et mettre en œuvre les services ? D'autre part, la logique industrielle lourde entrave les tentatives de mener une activité relativement indépendante de celle liée à la fabrication de mobilier, d'autant plus qu'il manque une ouverture sur d'autres modèles. Toute avance dans cette direction est également rendue difficile par la situation concurrentielle du marché qui pousse inlassablement à l'augmentation des taux de remise sur les produits. La diminution des marges pèse de façon considérable sur les options de développement pour l'entreprise qui est pourtant la première dans son secteur en Europe[214] d'après son chiffre d'affaires.

2.1.2. Deux voies pour transformer l'activité

Le positionnement concurrentiel est largement discuté au sein de l'entreprise. Des consultants externes sont missionnés à plusieurs reprise[215] pour effectuer des analyses et des prévisions sur le marché. Les rapports d'étude sont débattus en interne. Derrière les interrogations sur l'offre, longtemps confinées dans une perspective d'innovation des produits et d'adjonction de quelques services accessoires, se profile progressivement une problématique de fond sur l'orientation du métier. Le débat se cristallise autour de deux positions. La première plaide en faveur d'un recentrage sur le métier de fabricant de mobilier et d'un élargissement de l'offre par des produits traditionnellement rattachés au marché du second œuvre (faux plancher, éclairage, cloisons, etc.) ou par des produits « sur mesure ». La seconde position estime nécessaire d'évoluer vers un métier de conseil. Elle recommande le développement et la commercialisation de nouveaux services à la fois proches de l'activité actuelle, par

[214] Elle est passée de la deuxième à la première position après le rachat de la société Werndl en Allemagne en décembre 1998.
[215] Un cabinet de conseil français assiste un groupe de travail en interne en 1996. Le Boston Consulting Group est missionné entre 1997 et 1998 pour une étude sur les évolutions possibles du marché et la place

exemple la mise en place de services de financement d'achat ou d'inventaires de parc mobilier et ouverts sur des domaines nouveaux, comme la mise en place d'une activité de gestion de projets ou de gestion de parcs mobiliers et immobiliers. Les deux métiers qui se dessinent derrière ces positions s'appuient sur des savoirs-faire différents dans la mesure où l'un s'identifie à une logique industrielle et à une activité essentiellement connue tandis que l'autre aspire à une logique de prestataire de services qui nécessiterait un apprentissage de connaissances et de techniques radicalement nouvelles.

Bien que les deux positions ne séparent pas nettement les entités de l'entreprise, nous constatons que les entités commerciales et le département Marketing sont globalement assez proches dans leur vision de favoriser une logique de service, tandis que les entités liées à la production regroupées au sein de la Direction des opérations industrielles privilégient une logique industrielle.

Le débat ne conduit pas pour autant les dirigeants à faire un choix entre les deux voies pour développer l'activité de l'entreprise. Elles ne sont pas considérées comme réciproquement exclusives dans la mesure où l'offre serait complémentaire et l'activité de conseil peut peser sur l'orientation des clients en matière d'achat de mobilier. La plupart des acteurs estime que le chiffre d'affaires d'une activité de conseil est inférieur à celui de la vente de mobilier. Pour les dirigeants, il ne s'agit donc pas de remplacer une activité par l'autre. Pourtant, les possibilités de croissance sur le marché traditionnel sont plus limitées et les marges plus faibles, alors que la seconde voie ouvre sur une activité très lucrative, stratégique en matière de connaissance du marché, et permettrait de prendre un avantage sur la concurrence. Il ne nous est pas possible de savoir si c'est par conviction ou par manque de consensus sur une seule des deux voies que la direction décide de poursuivre les deux simultanément. Cette décision est rendue largement publique dans des notes de service et des communiqués de presse entre 1996 et 1997.

Cependant, la coexistence des deux voies s'avère difficile à gérer. D'une part, la répartition des moyens n'est pas facile à réaliser - d'autant plus que le développement de l'activité de conseil nécessiterait un financement important - ; d'autre part, il n'est pas aisé d'établir une cohérence dans le double engagement bien que cette cohérence soit essentielle pour assurer la crédibilité de la démarche de l'entreprise tant en interne qu'à l'extérieur. Cette difficulté est affirmée notamment par des désaccords sur la politique de recrutement et de motivation des ressources humaines. La direction multiplie les signes vers les employés, les clients et les actionnaires pour gager sa

de l'entreprise dans cette évolution. Cette étude donne lieu à un rapport : BCG, « Developing Steelcase

volonté de poursuivre les deux voies d'évolution mais de toute évidence les deux activités aspirent, malgré la complémentarité de l'offre, à des pratiques professionnelles et des intérêts commerciaux divergents. Le développement de l'activité de conseil est inextricablement lié à l'apprentissage de ce que les différents acteurs dans l'entreprise identifient comme un nouveau métier. La difficulté à gérer la coexistence des deux voies s'ajoute au problème posé par l'apprentissage radicalement différent pour chacune d'entre elles.

Le développement de l'activité de conseil se heurte, outre les problèmes de coexistence avec une logique industrielle, à la présence d'un mode de distribution des produits par un réseau de concessionnaires indépendants. La relation entre Steelcase Strafor et le réseau de distribution, pour fonctionner efficacement, demande un équilibre dans la croissance des activités entre les deux et, par conséquent, un partage des marges que promet de dégager l'activité de conseil. Or, cette activité serait conditionnée par la création d'une structure de professionnels de haut niveau et opérationnelle à l'échelle européenne car la demande pressentie émane principalement des grands comptes internationaux de l'entreprise. Les concessions, opérant encore majoritairement par secteur géographique restreint, peuvent difficilement réaliser un tel investissement et attirer des ressources humaines avec les compétences nécessaires surtout dans un contexte où Steelcase Strafor veut éviter une concentration trop forte de certaines concessions. Cependant, la commercialisation du mobilier comme seule source significative de revenu risquerait à terme de poser des problèmes financiers sérieux à cause de la faiblesse des marges dans ce secteur.

2.1.3. La difficulté d'apprendre un nouveau métier

Au début de l'année 1996 l'entreprise s'engage concrètement dans la création d'une activité de conseil. Cette période coïncide avec deux faits particuliers. D'une part, les premiers bilans positifs apparaissent après des années de crise. D'autre part, l'entreprise prépare pour cette année le lancement d'une nouvelle gamme de produits, considérée comme majeure à la fois pour le chiffre d'affaires attendu, le degré d'innovation du produit lui-même et la gestion du processus de conception. L'entreprise estime ce moment propice pour poursuivre les deux voies d'évolution simultanément. Elle décide de lier le lancement de la nouvelle gamme au développement de ses capacités à faire du conseil en aménagement de bureaux, activité positionnée « en amont » par rapport à la vente et l'installation de ses produits. L'activité de conseil, telle qu'elle est envisagée par l'entreprise, veut trancher avec la pratique courante de

Strafor in Europe », mai 1998.

l'activité de vente et de conseil technique sur le mobilier. Selon la formule consacrée par les dirigeants de l'entreprise, cette activité doit assurer une « bonne application » du produit chez les clients. Le risque d'un amalgame aux yeux des clients entre le conseil et la vente de produits est ressentie comme un dilemme auquel le débat cherche en vain à trouver une réponse satisfaisante.

Pour développer cette activité, une équipe de quatre architectes est embauchée au sein du département Marketing. Cette équipe, avec l'aide de consultants externes spécialisés dans le domaine de la formation professionnelle, conçoit un programme de formation pour préparer les départements commerciaux internes, les concessionnaires et leurs bureaux d'études associés à réaliser des études chez leurs clients. La formation se déroule sous forme de séminaires de plusieurs jours. Le programme englobe des modules sur des logiques organisationnelles, financières, technologiques et immobilières en entreprise. Il contient également une méthode qui porte sur l'analyse des besoins et la conception du lieu de travail. Au cours des séminaires, la méthode s'avère difficile à utiliser par les personnes à former. Les raisons invoquées touchent à son degré de sophistication et au fait qu'elle requiert une compétence dans le domaine de l'analyse des dimensions organisationnelles des entreprises clientes. Après l'expérience de la formation et des réunions avec quelques clients potentiels, certains dirigeants constatent que le programme de formation ne permet pas de faire l'apprentissage nécessaire pour l'activité envisagée. Les principales difficultés repérées sont : la complexité du champ d'activité ; un savoir professionnel spécifique difficile à acquérir ; un niveau de formation antérieure inadapté pour la nouvelle activité.

L'entreprise s'aperçoit que le nouveau métier requiert un apprentissage qui s'appuie sur une utilisation concrète des techniques d'analyse et de design dans des situations de projet. Elle cherche à décrocher des projets pilotes auprès des clients favorables à sa démarche pour pouvoir impliquer des commerciaux et des bureaux d'études dans un apprentissage « sur le terrain ». Cependant, chez certains dirigeants se répand la conviction que l'apprentissage du nouveau métier ne peut se limiter au transfert d'un ensemble de techniques et de connaissances mais que l'entreprise elle-même doit se mettre en question dans sa manière de fonctionner. Le métier envisagé nécessite un mode d'implication des membres de l'entreprise dans l'activité et une façon de conduire la participation de l'entreprise aux projets de ses clients, qui diffèrent des pratiques connues. Dans l'analyse de l'entreprise, les pratiques liées au métier du conseil dans le domaine envisagé sont déterminées notamment par le temps de déroulement des projets, la répartition des responsabilités, le degré d'implication des acteurs dans le projet, la logique spécifique des acteurs qui participent à un travail

d'analyse. Trois convictions se répandent alors au sein de l'entreprise. Premièrement, un changement profond de la façon de conduire l'action est inévitable pour accéder à ce nouveau métier. Deuxièmement, l'apprentissage sera long et difficile. Troisièmement, il est nécessaire d'orienter le recrutement de nouveaux employés sur des compétences appropriées au métier envisagé.

2.1.4. Le projet de transformer le métier mobilise plusieurs entités de l'entreprise

Nous considérons la volonté de transformer l'activité, que ce soit par un recentrage sur le métier de fabricant ou par l'apprentissage d'un métier de conseil, comme le projet d'entreprise dans la mesure où il vise l'entreprise dans sa globalité et mobilise plusieurs entités de l'entreprise. Plutôt que l'état futur désiré, le projet est le processus de transformation vers cet état. La description du projet comprend les idées, les décisions et les démarches par lesquelles les membres de l'organisation tentent de gérer le processus.

Bien que le projet prenne une dimension particulière dans le département Marketing, il se construit également par des changements dans d'autres entités. Un événement important dans ce sens est la réorganisation et l'augmentation de l'effectif du département Grands comptes internationaux. L'entreprise veut améliorer les relations avec des clients ayant un mode de gestion sophistiqué de leur parc mobilier et immobilier. Les personnes recrutées pour ce département doivent renforcer le suivi des ventes et proposer du conseil technique et financier pour l'achat du mobilier. Une autre démarche en relation avec le projet est la création d'une entité commerciale pour la vente de « produits architecturaux ». Cette terminologie désigne pour l'entreprise les produits de second œuvre, notamment des planchers techniques, des faux-plafond, des appareils d'éclairage, etc. La nouveauté de ces produits dans l'offre de l'entreprise et des connaissances nécessaires dans le secteur du bâtiment font que les membres de l'équipe ont une formation d'architecte ou de technicien de la construction.

La place particulière du projet dans le Marketing vient du fait que le département occupe un rôle charnière dans le fonctionnement de l'entreprise à la fois parce qu'il est chargé du développement des produits et des services et parce que son action a une implication considérable dans les processus qui structurent l'activité de l'entreprise. L'implication du Marketing dans l'activité des deux entités décrites dans le paragraphe précédent illustre cette position charnière. La réflexion sur l'apprentissage d'un nouveau métier y est aussi particulièrement intense parce que cette orientation de l'évolution est privilégiée par la majorité de la cinquantaine de membres du département. Précisons

que la plupart des personnes sont jeunes ayant entre 2 à 8 ans d'expérience professionnelle.

Il n'est donc pas surprenant, compte tenu de son rôle particulier dans le fonctionnement de l'entreprise, que la recherche de pratiques nouvelles aboutisse à une expérimentation concrète dans ce département. Pendant la période de notre présence, cette position a fait du Marketing un terrain d'observation privilégié de la conduite des changements relatifs à la question du développement du métier pour les acteurs présents.

2.2. Période I : La genèse du projet « Marlenheim »

La démarche qui se construit n'est pas perçue à l'origine comme une expérimentation sur une manière de conduire l'activité du département. La confrontation entre différentes conceptions de la conduite de l'activité n'est pas non plus envisagée directement comme une contribution au débat sur le projet d'entreprise. La relation entre la démarche au sein du Marketing et le projet d'entreprise peut être considérée comme l'effet d'un double rapprochement dans le temps sans qu'elle ait été anticipée et sans que le rapprochement obéisse à la volonté d'un seul acteur, fût-il individuel ou collectif.

Un premier aspect du rapprochement porte sur deux intentions pensées d'abord séparément : mettre en place une nouvelle organisation pour le Marketing et installer ses membres dans d'autres locaux. Le management s'aperçoit qu'un certain nombre de problèmes auxquels ces intentions tentent de répondre sont liés, voire identiques. Il décide de procéder à l'élaboration d'une solution dans une démarche unique. Le projet qui naît de cette décision réunit les dimensions organisationnelle et spatiale de la transformation du Marketing.

Un second aspect du rapprochement se précise à la suite du premier sans être prévu par la décision du management. Le raisonnement sur la dimension spatiale interroge le management à travers la question des utilisations futures du lieu sur la finalité du projet organisationnel et introduit progressivement une représentation sur le nouveau métier. Le projet conduira les acteurs à se positionner vis-à-vis des deux voies d'évolution du métier, de leurs significations pour le Marketing, de la faisabilité de leur mise en oeuvre, ainsi que vis-à-vis des difficultés liées à l'apprentissage. La transformation du Marketing devient une expérimentation du projet d'entreprise.

L'analyse de ce double rapprochement permettra de souligner que le projet ne surgit pas dans les actions de l'entreprise comme l'aboutissement d'une simple et

soudaine décision capable d'appréhender d'emblée l'ensemble des problèmes réunis dans cette démarche. Le projet est issu d'une rencontre entre plusieurs facteurs hétérogènes comme la présence de divers motifs, la décision du management de réunir certains motifs dans une seule démarche pour donner un sens accru à l'action collective et la présence d'une expertise dans le champ de l'aménagement des lieux de travail au sein du Marketing. Ces facteurs s'articulent avec le projet d'entreprise dans un processus qui n'est pas pré-spécifié. L'avancement dépend des expériences produites au cours d'une démarche qui réunit un management « intéressé à la question de l'espace » et un groupe d'experts de l'aménagement des lieux de travail.

Pour notre recherche, l'intérêt de l'expérimentation n'est pas seulement d'avoir produit une rencontre entre une dimension organisationnelle et une dimension spatiale pour gérer un changement, c'est aussi le degré d'imbrication des deux dimensions et la durée dans le temps de la démarche qui dépassent considérablement ce qu'un grand nombre de recherches dans le champ du FM et nos observations sur d'autres terrains ont pu révéler jusqu'à présent.

L'intérêt de l'expérimentation tient aussi à la place qu'occupe la question de l'évolution du métier dans la pensée du projet. Le projet du Marketing devient ainsi, du point de vue des acteurs, un moyen de contribuer à l'évolution du projet d'entreprise. La présence de cette question nous permet de saisir *a posteriori* l'expérimentation comme un objet de production et de partage des connaissances du nouveau métier pour l'entreprise. La production de l'espace occupe un rôle clé dans la lecture de l'avancement du processus d'élaboration du projet d'entreprise, c'est-à-dire dans la discussion et la compréhension des objectifs poursuivis.

Le projet a été couramment appelé « Marlenheim » en référence au nom du lieu d'implantation. La période I révèle la genèse du projet que notre analyse place au croisement du double rapprochement que nous venons d'énoncer. Nous retraçons ce rapprochement sous deux points distincts. Le point 2.2.1. analyse la rencontre de facteurs hétérogènes qui conduisent à l'émergence du projet. Le point 2.2.2. analyse le processus dans lequel sont précisés les objectifs que l'entreprise veut poursuivre à travers le projet. La période I restitue l'élaboration du projet qui précède la mise en forme et la réalisation de l'aménagement. Notre description s'intéresse surtout à l'élaboration d'une position qui envisage l'espace comme une contribution au développement de l'activité ; elle tente d'expliciter l'émergence de cette position et l'attente spécifique formulée à l'égard de l'espace.

2.2.1. Une combinaison de facteurs hétérogènes

Au début de notre présence sur le terrain le Marketing est installé sur le site principal de l'entreprise dans la banlieue de Strasbourg dans un bâtiment voué à la démolition. Le service Maintenance, une entité de la direction des opérations industrielles, est chargé de trouver une nouvelle implantation pour le département. Il prévoit dans un premier temps de scinder le Marketing en deux ou trois parties pour installer les personnes, en fonction des surfaces disponibles, dans plusieurs bâtiments du site. Un transfert de l'ensemble des membres du département vers le site de Marlenheim, à une vingtaine de kilomètres à l'ouest de Strasbourg, n'est envisagé que dans un second temps. Ce changement ne constitue pas une simple modification de la localisation du département mais une évolution du contenu du projet : ce qui aurait dû être une opération banale de réimplantation devient un projet majeur pour l'entreprise dans sa volonté de faire évoluer son métier.

Le projet Marlenheim reçoit de la part des membres de l'entreprise une considération tout à fait particulière pour un projet « interne ». Cette considération inhabituelle se révèle dans l'investissement financier accordé à sa mise en œuvre : le budget des travaux dépasse d'environ 25% le ratio habituellement consacré par l'entreprise à l'aménagement de ses bureaux ; elle se dévoile surtout dans l'effort déployé pour communiquer l'expérience en interne et en externe ainsi que par la signification que le projet a pris dans le débat sur l'évolution du métier.

Bien que le projet prenne une importance inhabituelle, l'idée de réaliser une opération immobilière comportant une dimension expérimentale n'est pas entièrement nouvelle pour les membres l'entreprise. En effet, Steelcase Inc. avait réalisé à la fin des années 1990, près du siège social à Grand Rapids (Michigan), son nouveau centre de recherche et de développement (Corporate Developement Center) dans une idée similaire. Elle avait étudié la forme du bâtiment et son aménagement intérieur simultanément à un changement du processus de développement des produits. Elle avait par la suite, en participation avec des chercheurs nord-américains, observé et évalué l'effet des décisions prises pendant la phase de conception sur l'efficacité des occupants.[216] L'opération américaine n'a jamais été mentionnée au cours de la genèse du projet Marlenheim et nous écartons l'hypothèse que le management aurait voulu

[216] L'opération du Corporate Develoment Center consistait à déménager les 500 employés travaillant sur le développement des produits vers un nouveau site éloigné d'une dizaine de kilomètres du siège social de Steelcase Inc. Un des objectifs de l'opération était de réaliser un bâtiment qui prenne en compte les décisions d'une réorganisation du processus de développement des produits, jugé être trop linéaire. L'objectif principal était de raccourcir le temps du développement des produits. Une analyse de cette opération a été proposée par Becker et Steele (1995).

imiter la démarche de Steelcase Inc. La connaissance de l'opération américaine a cependant pu favoriser la décision d'un rapprochement entre les dimensions organisationnelle et spatiale du projet.

L'évolution du contenu du projet est due à la rencontre de plusieurs facteurs hétérogènes : la présence de plusieurs motifs qui se lient dans le transfert du Marketing vers le site de Marlenheim, une décision du management de saisir l'opportunité combiner ces motifs dans un intérêt qui dépasse celui du Marketing, la présence d'une équipe d'experts en aménagement de bureaux. Nous ne pouvons comprendre la genèse du projet sans saisir la relation entre ces facteurs.

Divers motifs

Au moins trois motifs contribuent à ce que le projet, initialement prévu comme une réimplantation sur le site de Strasbourg, soit reconsidéré :

Un premier motif trouve son origine dans le rejet de l'aménagement proposé par la Direction des opérations industrielles. Plusieurs responsables des sous-départements du Marketing disent leur désaccord avec l'idée de disperser leurs entités dans différents bâtiments en faisant valoir les échanges fréquents qui les lient. Ils plaident pour le maintien d'une seule localisation pour le département. L'aménagement des différentes zones prévues sur le site fait également l'objet de divergences. Plusieurs personnes du Marketing demandent une autre forme d'aménagement. Elles estiment que les propositions du service Maintenance ne répondent pas à la spécificité du fonctionnement du Marketing, notamment en ce qui concerne l'organisation par projets d'une partie grandissante de leurs activités de développement de nouveaux produits. Le service Maintenance répond que les bâtiments sélectionnés ne permettent pas une organisation par projets sans bouleverser les aménagements des départements déjà en place. Il refuse de prendre en considérations les besoins énoncés par les responsables de sous-département. Nous ne disposons pas d'informations précises sur la position de la direction du Marketing de l'époque. Cependant, il ne dit pas explicitement son opposition à la dispersion des sous-départements sur plusieurs localisations.

Un deuxième motif est lié à la venue d'un nouveau directeur, P, à la tête du Marketing. Son arrivée, le 1.1.1997, met en cause les premières orientations prises dans le cadre du projet de réimplantation, dans la mesure où il redéfinit la composition des entités du département et leur mission. P veut augmenter la pertinence des produits développés par le Marketing et « renforcer le positionnement de l'entreprise comme

apporteur de valeur ajoutée et d'expertise à [ses] clients ».[217] Dans l'organisation précédente, les entités étaient structurées en fonction des « familles de produits » désignées comme « mobilier système », « mobilier objet » et « sièges ». La structuration de l'offre que reflètent ces « familles de produits » est une approche propre à l'entreprise et ne correspond pas à une logique d'achat ou d'utilisation réelle chez ses clients. P envisage de créer des entités organisationnelles plus petites qui seraient structurées suivant certaines fonctions des produits, comme la séparation des postes de travail, la surface de travail, le rangement, l'assise, etc. L'organisation des entités se rapprocherait ainsi des logiques d'application des produits chez les clients. La réorganisation du Marketing porte un coup d'arrêt au projet de réimplantation car la répartition des personnes prévue sur le site ne convient plus à cette nouvelle orientation. A ce stade, la volonté de faire évoluer le métier n'est pas encore explicite dans les nouvelles orientations communiquées par P.

Un autre motif a pour origine un projet de délocalisation complète du site principal de Strasbourg vers Marlenheim. Ce projet de délocalisation est à l'étude depuis plusieurs années déjà. Il répond à une exigence formulée par la ville de Strasbourg qui souhaite voir partir des activités industrielles afin de préserver les zones d'habitation des nuisances que ces activités pourraient générer. La direction générale comprend, au moment où la question du transfert du Marketing se pose, que l'implantation de ce service à Marlenheim pourrait devenir le projet pilote de l'opération de délocalisation. Cette opération de grande envergure devrait s'étaler sur plusieurs années. Une délocalisation réussie du Marketing, à la fois par son aspect de test de la capacité de l'entreprise à maîtriser l'opération et par sa dimension symbolique, puisque ce département montrerait qu'une partie décisive de l'entreprise s'est engagée dans le projet et pourrait faciliter le déménagement des autres départements.

Une décision du management

Le projet Marlenheim n'est véritablement lancé qu'à partir du moment où les différents motifs sont liés entre eux. Toutefois, la naissance du projet ne découle ni automatiquement ni fortuitement d'une rencontre entre ces motifs. C'est bien une décision du management, prise par P et les autres membres de la Direction générale, de lier dans un seul projet les motifs qui renvoient d'abord à des démarches séparées. En rapprochant la réorganisation du Marketing du déménagement sur le site de Marlenheim, la direction veut, bénéficier d'une combinaison des intérêts distincts que

[217] Note du 13.1.97 du directeur Marketing, Développement Produits, Ventes Grands Comptes aux cadres de l'entreprise et aux représentants du personnel.

soulève chaque motif d'une part, et, d'autre part, éviter de disperser les efforts sur plusieurs démarches.

L'intérêt de rapprocher des motifs dans un seul projet est particulièrement compréhensible dans la position de P. Augmenter la visibilité de la réorganisation du Marketing, à l'intérieur du département comme dans les autres entités de l'entreprise, par le transfert vers un nouveau site est d'un intérêt considérable pour P. Le transfert accentue le changement pour les membres du département. Le projet ajoute une rupture de lieu à une rupture organisationnelle et lie un changement d'espace intérieur à un changement d'espace extérieur. La dimension spatiale augmente la coordination nécessaire entre les utilisateurs pour adopter le changement. P en attend une plus grande participation des utilisateurs. La visibilité du projet à l'extérieur du département pourrait également renforcer l'autorité de l'action du Marketing sur celle des autres départements.

Cependant, pour décrire le rôle exact de la décision du management dans la genèse du projet « Marlenheim », il est nécessaire de faire une distinction entre, d'une part, sa contribution indispensable à l'existence même du projet et, d'autre part, son emprise et sa capacité d'anticipation relativement limitées sur le déroulement et le résultat du projet.

Le caractère indispensable de la décision pour faire exister le projet se dévoile à travers une brève réflexion sur les nombreuses autres orientations que les démarches séparées auraient pu prendre. L'entreprise n'aurait sans doute porté que peu d'intérêt au projet du service Maintenance et ne se serait probablement pas préoccupée de l'effet d'une décision « technique » sur le fonctionnement du département. Aussi, chaque motif seul n'aurait pas suffit pour générer l'envergure que le projet atteint par la suite.

Les limites de la décision se dévoilent dans l'impossibilité qu'éprouve le management à anticiper l'ampleur du projet ou à pré-définir l'orientation du processus. La volonté de P de coopérer avec une équipe de professionnels dans le domaine de l'aménagement du lieu de travail va créer une dynamique qui n'est pas appréhendée *a priori*. En adoptant une logique de rapprochement entre une dimension organisationnelle et une dimension spatiale dans la gestion du projet, cette dynamique va amener le projet à dépasser les questions de l'organisation du travail du Marketing *stricto sensu* et à contribuer de manière essentielle à la compréhension ou du moins à la discussion de la problématique de gestion de l'évolution du métier de l'entreprise.

A partir du moment où la Direction des opérations industrielles est dessaisie du projet de réimplantation du Marketing, le projet Marlenheim représente pour P, à qui

revient désormais la responsabilité de sa gestion, un moyen de renforcer la position du département vis-à-vis des autres entités de l'entreprise. Cette visée est clairement perceptible dans le discours de P. L'épreuve de force engagée entre le Marketing et la Direction des opérations industrielles véhicule de manière sous-jacente les positions divergentes sur l'évolution du métier. Le rapport de force semble pencher à ce moment là en faveur du Marketing, ce qui se manifeste concrètement dans le dessaisissement du service Maintenance. Cela permet de faire une autre interprétation de l'intérêt de P dans un projet de plus grande envergure, celui de renforcer la position qui défend l'idée d'une évolution vers un métier de conseil. Notons au passage que P connaît bien le contexte de l'entreprise et ce débat. Il avait environ 7 ans d'ancienneté, passés essentiellement dans la fonction de directeur commercial de la filiale France, au moment où il prend la direction du Marketing.

La présence d'une expertise dans le domaine de l'espace

Malgré sa volonté d'opérer la réorganisation du Marketing en s'appuyant sur un changement de lieu, P ne sait pas comment rapprocher la dimension organisationnelle et la dimension spatiale du projet. P a besoin d'une compétence autre que la sienne pour relier les objectifs qu'il poursuit à travers la réorganisation du Marketing et les objectifs spatiaux dans l'aménagement à réaliser. La demande exprimée aux professionnels contient cependant une dimension paradoxale. D'une part, P veut une traduction de ses intentions dans l'aménagement comme s'il existait des relations stables et déterminées entre une organisation sociale et une organisation spatiale. D'autre part, il attend de l'aménagement davantage que le seul reflet de ses intentions : il veut un lieu « remarquable et étonnant qui stimule l'esprit d'innovation des membres du département ». Son mandat porte sur la création d'un aménagement qui produise un effet qu'il ne peut obtenir dans son propre champ d'intervention. Cette position ressemble à la position irrationnelle que nous avons décrite dans la partie I sur l'attitude de certains maîtres d'ouvrage qui demandent aux professionnels de l'espace de « créer un espace qui fonctionne » en supposant que les objets agissent dans le sens qu'ils veulent.

P n'obtiendra en fin de compte ni la traduction de ses objectifs ni la magie de l'espace qui agit. L'aménagement réalisé sera le produit d'un processus dans lequel se confrontent différentes idées sur l'organisation future du Marketing et différentes idées sur la pertinence de telle ou telle forme de l'aménagement pour véhiculer le sens que les acteurs attribuent au projet.

Le processus est lancé parce que P saisit l'opportunité de la présence de professionnels de l'aménagement des lieux de travail dans son propre département pour former un groupe de travail. Le groupe, appelé Equipe de Coordination et de Réalisation du projet (ECR)[218], construit une dynamique dans laquelle les dimensions organisationnelle et spatiale contribuent, tantôt de façon complémentaire, tantôt de façon redondante, à l'élaboration du projet.

2.2.2. Les objectifs sont précisés au cours d'un processus

A partir du moment où le management décide de réunir les divers motifs dans une seule démarche, le projet est porté par une double intention : mettre en place une nouvelle organisation du département et réaliser un aménagement du lieu à Marlenheim. Nous nous intéressons ci-après à la période du projet qui conduit de la prise de décision à la mise en œuvre de cette double intention. Le projet progresse à travers un processus qui porte essentiellement sur la définition des objectifs et la conception des moyens par lesquels l'entreprise veut poursuivre les objectifs sélectionnés. La distinction entre les termes *objectifs* et *moyens* traduit le point de vue que l'on adopte à l'intérieur du processus de précision des intentions. Les deux termes désignent les éléments d'une même logique que l'entreprise, à la recherche d'un état désiré, tente de définir pour y conformer sa conduite de l'action. La compréhension de ces deux termes rejoint Lucien Karpik (1972) lorsqu'il écrit :

> En toute généralité un objectif de niveau supérieur requiert pour son accomplissement des moyens qui seront considérés par ceux chargés de leur mise en œuvre comme des sous-objectifs quitte à définir à leur tour des moyens eux-mêmes perçus comme des sous-objectifs, etc. […] l'utilisation de la notion de moyen doit être considérée comme une commodité de langage pour désigner une pluralité de sous-objectifs et le terme n'est pas directement et nécessairement attaché à un niveau hiérarchique ou à un secteur d'activité donnés.[219]

Cette définition que Karpik donne de la répartition des objectifs entre différentes entités dans les grandes entreprises industrielles pour assurer la cohérence de leur action nous semble également pertinente pour la mise en relation des objectifs et des moyens dans le projet Marlenheim. Les moyens définis dans une phase donnée du projet pour répondre à des objectifs de niveau supérieur sont perçus comme des sous-objectifs dans la phase suivante. Vu dans la perspective de l'élaboration d'une logique d'action, le processus du rapprochement entre la réorganisation du Marketing et l'aménagement des

[218] L'équipe est composée de plusieurs membres du sous-département « Services et aménagement », puis d'un consultant externe en space planning et d'un conducteur de travaux du service Maintenance.
[219] Karpik L. (1972), pp. 86-87

nouveaux bureaux d'une part et, d'autre part, entre le projet Marlenheim et le projet d'entreprise, a une double fonction. Premièrement, le processus consiste à définir le projet Marlenheim comme un moyen pour poursuivre l'objectif général de l'entreprise : faire évoluer son métier. Deuxièmement, le processus consiste à transformer cet objectif ainsi que tous les autres objectifs poursuivis dans la réorganisation et l'aménagement en moyens qui seront perçus à leur tour comme des sous-objectifs dans les étapes suivantes du projet.

Pourquoi considérer la période de définition des objectifs et des sous-objectifs comme faisant partie de la genèse du projet ? Parce que la définition des objectifs et des sous-objectifs est un élément constituant du projet. C'est seulement en présence du programme qui regroupe les objectifs et sous-objectifs que l'on peut appréhender le projet au sens que nous proposons dans notre analyse, c'est-à-dire comme la tentative d'un rapprochement entre le projet d'entreprise et la mise en forme du lieu

L'élaboration des objectifs contient deux aspects distincts, la précision et le glissement des objectifs. Afin de permettre une lecture exhaustive de ces deux aspects, nous appuyons notre analyse sur deux conceptions différentes du processus dans lequel s'inscrit la définition des objectifs : dans la première, la progression est vue comme un processus linéaire, dans la seconde, la progression est vue comme un processus itératif.

Appréhender la progression du projet comme un processus linéaire revient à adopter la conception la plus répandue parmi les professionnels de l'architecture et de l'aménagement du lieu de travail. La progression du projet est définie par la succession de phases comme l'analyse des besoins, la programmation, la conception et la réalisation. Les phases sont prédéfinies et réglées selon plusieurs points de vue. (1) L'enchaînement des phases suit une logique généralisée dans la production des opérations immobilières. (2) Le contenu et le résultat attendu de chaque phase sont habituellement décrits dans le contrat qui lie la maîtrise d'œuvre à la maîtrise d'ouvrage. (3) Le passage d'une phase à l'autre suppose une validation. Les moyens validés dans une phase deviennent alors les objectifs de la phase suivante. Dans le cas de Marlenheim, il n'y a pas de contrat formel entre ECR et P mais le processus suit les étapes que nous venons de citer. La validation se fait entre P, la Direction générale et ECR. L'analyse qui suit la conception d'une progression réglée du projet nous semble pertinente pour étudier les étapes permettant de préciser les objectifs du projet. Une telle lecture peut s'appuyer sur les objectifs et les moyens explicités et validés dans chaque phase. L'observation d'une première phase, celle de la programmation, est incluse dans la description de la genèse du projet (2.2.2.2.). Les autres phases, la conception et la réalisation, seront décrites plus tard.

L'analyse du projet comme un processus itératif nous conduira à observer la confrontation et le mûrissement des points de vue sur le projet et l'interaction entre les acteurs pour transposer leurs objectifs dans un dispositif organisationnel et spatial. Une lecture qui adopte cette conception du processus permet de découvrir que la réflexion sur les objectifs ne s'opère pas seulement de façon linéaire en suivant un processus prédéfini, mais qu'elle se fait au rythme des échanges et de l'évolution de la compréhension des enjeux et des moyens réalisables. Cette forme du déroulement de la réflexion produit autant une interrogation sur la démarche et une contribution pour faire émerger de nouvelles idées qu'elle permet de préciser les objectifs. La lecture d'une progression itérative du projet permet de suivre les échanges qui produisent progressivement un glissement des objectifs. La dynamique de l'avancement ainsi dévoilée consolide la compréhension du double rapprochement entre la dimension organisationnelle et la dimension spatiale, entre le projet Marlenheim et le projet d'entreprise.

Notre approche d'analyser le processus d'élaboration du projet sous l'angle d'une évolution continuelle du programme et de ses objectifs n'est pas sans rappeler l'étude réalisée par Frédérique Pallez et Dominique Tonneau (1994) du projet d'un grand équipement culturel, même si celui-ci constitue une opération plus complexe et de plus grande ampleur. Les auteurs analysent les différents aspects qui rendent l'avancement du projet peu prévisible. Ils soulignent que la multiplicité des utilisateurs, leur statut parfois incertain ainsi que les enjeux institutionnels jouent un rôle considérable dans l'évolution des objectifs. L'évolution et la précision de la demande tiennent aussi à la plus grande intelligibilité des possibilités d'utilisation du futur bâtiment avec l'avancement du projet architectural. Cependant, la progression non-linéaire du processus est rythmée par les étapes qu'imposent les procédures publiques. Les auteurs estiment qu'elles contribuent sans doute à éviter des grands bouleversements.

Nous précisons maintenant comment la dynamique de l'avancement se produit dans notre projet. Dans un premier temps, nous analysons le déroulement du processus itératif pour expliciter le glissement des objectifs. Dans un deuxième temps nous étudions la programmation en tant que phase réglée du processus.

2.2.2.1. Une association des dimensions organisationnelle et spatiale

La dynamique d'un processus itératif

Pour suivre la dynamique du processus itératif, il est utile de rappeler les objectifs qui sont énoncés au début du projet. Au moment de sa prise de fonction, P écrit dans une note de service que la réorganisation du département Marketing poursuit le but :

> [1] de renforcer le positionnement de l'entreprise comme apporteur de valeur ajoutée et d'expertise à nos clients. Nos produits ne valent que par les solutions qu'ils apportent et réciproquement. Nous renforcerons donc nos capacités à analyser, diagnostiquer, proposer, mettre en œuvre et faire vivre des solutions pertinentes pour les clients ; [2] de reconnaître que notre cœur de savoir-faire se compose à la fois de l'aménagement des espaces tertiaires mais aussi de métiers de spécialistes : assise, classement-rangement […] ; [3] de nous déployer plus vite et plus professionnellement […].[220]

La note continue avec la description des activités de chaque entité dans le département. La visée de P, dans la recomposition des sous-départements et la nouvelle réparation des rôles, est d'améliorer la compétence du département pour répondre à la logique d'application des produits chez les clients.

P précise les objectifs énoncés dans la note au cours des séances de travail avec ECR. Il estime nécessaire, pour être pertinent vis-à-vis de la demande du marché, que le département puisse à la fois accroître la compétence de chaque entité et gagner en flexibilité dans l'affectation des ressources humaines à l'intérieur des différentes phases du process de travail du Marketing. Un champ d'intervention où les deux aspects, compétence et flexibilité accrues peuvent se rejoindre serait, d'après P, la gestion des savoirs et des savoir-faire mobilisés dans chaque phase du processus. Les moyens pour y parvenir seraient notamment une clarification de la structuration du process et une organisation améliorée du transfert des savoirs. La mise en place d'un process plus explicite et compréhensible et l'organisation de l'apprentissage des instruments, méthodes et règles qui ont fait leur preuve dans le département serait subordonnée à ces moyens. L'enchaînement des objectifs et des moyens se fait dans un processus qui rapproche progressivement les dimensions organisationnelle et spatiale du problème à résoudre. On voit également apparaître, dans ce processus, certains objectifs propres à l'aménagement.

[220] Note du 13.1.97 du directeur Marketing, Développement Produits, Ventes Grands Comptes aux cadres de l'entreprise et aux représentants du personnel.

Dans un premier temps, P analyse les phases du process afin de les rendre plus compréhensibles. Selon lui les étapes du process comportent trois phases : la première porterait sur le développement des savoirs spécifiques au métier de l'entreprise et sur l'analyse des marchés ; la deuxième couvrirait la gestion des portefeuilles et le développement de nouveaux produits et services ; la troisième concernerait la mise des produits sur le marché et comprendrait les activités de communication et de support du réseau commercial.

Dans un deuxième temps, l'intention de rendre les étapes plus explicites et compréhensibles est appréhendée dans la dimension spatiale par la notion de « pôles d'activité ». Cette notion désigne, pour ECR, le regroupement sur un même lieu des personnes travaillant pour la même étape du process. L'hypothèse que sous-tend ce principe de regroupement est double. D'une part, elle postule que la forme de chaque pôle peut désigner la spécificité des activités de chacune des étapes et que les occupants reconnaissent ce qui est désigné et que, d'autre part, la proximité des personnes favoriserait leur coopération complémentaire de la coopération existant entre les membres de chaque sous-département et permettrait d'améliorer les savoirs concernant les activités qui contribuent à chaque étape du process. La perception de la manière dont les personnes accomplissent leur tâche sur les lieux donnant en effet une plus grande lisibilité aux savoirs liés à chaque étape. Pour rendre perceptibles les tâches liées à une étape, il serait nécessaire que les personnes qui les accomplissent soient regroupées et reconnaissables comme telles. Cette proposition contient cependant un double problème : toutes les personnes d'un même pôle ne travaillent pas de façon identique ; elles ne sont pas non plus liées par la structure en sous-département.

Dans un troisième temps, pour répondre au double problème posé, l'idée d'un regroupement par pôle est pensée dans sa dimension organisationnelle. Le management inscrit dans sa proposition de constitution de pôles la notion de « profil d'activité » qui définit de façon plus générique la contribution des personnes de chaque pôle au process. Par cette définition, le management veut non seulement signaler sa volonté de favoriser la répartition des personnes sur les pôles, mais il veut faire comprendre la notion de pôle et comment les personnes de chaque profil contribuent au process. Le management adhère donc à l'hypothèse que sous-tend la notion de pôle. ECR propose une répartition des personnes selon la définition des profils élaborée par le management.

Dans un quatrième temps, des recommandations sur la manière de désigner dans chaque pôle les aspects qui caractérisent l'activité sont élaborées au niveau de la dimension spatiale. Ce seront les notions de consultation d'experts, de travail d'équipe et de réalisation des outils marketing qui guideront cette élaboration. ECR avance l'idée

qu'une diversité des configurations des postes de travail dans chaque pôle pourrait favoriser la diversité des tâches des personnes d'un même profil.

La notion de tâche est pour ECR une unité élémentaire de l'action, directement liée à la question des relations homme/outil ou homme/fonction spécifique d'un lieu. La notion d'activité est, elle, davantage utilisée en relation avec les connaissances nécessaires pour coordonner plusieurs tâches en fonction d'une finalité.

La dynamique décrite ici s'étale sur une période qui commence avec la phase de programmation et se poursuit dans la phase de conception. Les propositions s'appuient tantôt sur les dimensions organisationnelles du problème, tantôt sur les dimensions spatiales. Les réflexions menées par le management et ECR sont complémentaires dans la mesure où elles poursuivent le même objectif général et y apportent un élément de réponse. A la notion d'étape répond la proposition de pôle qui à son tour produit la notion de profil. Nous verrons par la suite que la notion de profil contribuera à une certaine manière d'occuper le lieu du fait de la double appartenance de chaque personne à un profil et à un sous-département. La dynamique est jalonnée par les moments où la réflexion sur une des deux dimensions, organisationnelle ou spatiale, rebondit sur une proposition émise par l'autre. Le processus poursuit une progression en boucle, où chaque proposition visant à définir des moyens répond à l'objectif de la boucle précédente, formée par l'autre dimension. La proposition devient à son tour un objectif intermédiaire auquel la boucle suivante s'efforce de répondre. Les relations entre les deux dimensions sont renforcées par chaque boucle du processus.

Une des conditions de cette itération réside dans la volonté de s'appuyer sur l'espace pour poursuivre les objectifs. Cette volonté se traduit par une certaine ouverture du design organisationnel vers les propositions et les contraintes émanant de la réflexion sur l'espace. A l'instar de l'objectif consistant à améliorer la compréhension des étapes du process, se construit une dynamique comparable pour d'autres objectifs poursuivis dans le projet, notamment la mobilité des personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

L'ouverture vers l'objectif de faire évoluer le métier

Un glissement des objectifs s'est opéré dans la dynamique d'élaboration du projet entre le moment où P énonce l'objectif d'amélioration de la pertinence de l'action du Marketing et le moment où ECR propose l'aménagement de trois pôles d'activité. Ce glissement n'a pas été immédiatement perçu dans toute son ampleur. La raison en est

qu'il s'est produit de manière implicite et dépend de la présence d'une représentation qui ne s'est construite que progressivement.

Le glissement se produit avec la mise en forme de l'aménagement. Un des objectifs fixés à cette mise en forme doit contribuer à désigner la spécificité des activités accomplies dans chaque pôle pour améliorer la compréhension du process. Si cet objectif ou plutôt l'interprétation qu'en font les concepteurs sur le plan de l'utilisation future de l'aménagement oriente la mise en forme, la précision progressive de la forme génère une interprétation supplémentaire éloignée de l'objectif qui consisterait à améliorer la compréhension du process. Progressivement, avant même que le département occupe réellement le lieu, plusieurs membres du Marketing, notamment P, ECR et certains responsables de sous-département qui ont participé à ce processus mettent en relation l'utilisation prévue par la forme avec une certaine représentation de l'exercice du métier de conseil.

Ce rapprochement n'aurait probablement pas eu lieu si les acteurs chargés de la mise en forme n'avaient pas interrogé le management de manière aussi fouillée sur l'utilisation future du lieu. L'interrogation n'aurait pas été aussi vaste si le projet s'était limité à perpétuer le principe d'une localisation des personnes par sous-département. En proposant dans un premier temps un aménagement qui distingue les étapes d'un process où les personnes sont placées en fonction de leur contribution à ce process, les concepteurs n'ont pas encore une idée précise sur l'aménagement détaillé de chaque pôle. Il leur manque pour cela des précisions et des références sur l'utilisation future. Rien dans l'aménagement précédent n'est comparable aux nouveaux principes émis par le management.

C'est essentiellement l'absence de repères qui amène ECR à interroger le management. La représentation du management en ce qui concerne l'utilisation future du lieu se nourrit de plusieurs caractéristiques que nous aurons l'occasion de préciser au fur et à mesure de notre analyse. Précisons-en deux ici parce qu'elles sont à la fois déterminantes pour le glissement des objectifs et liées au principe de la localisation des étapes du process dans l'aménagement. La première caractéristique est la mobilité des personnes. La mobilité n'est pas seulement indispensable pour que les personnes d'un même sous-département placées dans différents pôles puissent se réunir, elle est, du point de vue du management, une condition sine qua non pour que les membres du Marketing soient davantage présents dans les pays où se situent les marchés de l'entreprise. La seconde caractéristique a trait à la diversité des tâches à réaliser au sein de chaque pôle et par chaque personne. On propose de réaliser plusieurs postes par

personne, postes qui seraient occupés en fonction de l'évolution des besoins en relation avec le déroulement des tâches.

La production de la forme est progressivement mise en relation, par les acteurs du processus, avec l'idée d'encourager un nouveau mode de vivre le lieu. La forme, en rupture par rapport au précédent aménagement, désignerait une certaine autonomie des personnes dans le choix du lieu qu'elles pourront occuper et dans l'organisation du déroulement de leurs activités dans l'espace. Cette notion d'autonomie rejoint la représentation que plusieurs membres de l'entreprise, y compris P, ont décrite de l'activité de conseil.

La participation de certains membres du département à la réflexion sur une évolution du métier pourrait fournir une explication sur les raisons qui les ont orientés pour penser la forme de l'aménagement en relation avec l'objectif de changer de métier. Nous reviendrons sur cette question au moment de l'évaluation de l'opération. Cette relation prend en tout cas une place de plus en plus importante et explicite dans le discours entre les acteurs qui participent à l'élaboration du projet pour être, en fin de compte, désignée comme un objectif du projet.

Le rapprochement entre les dimensions organisationnelles et spatiales a contribué à améliorer la compréhension réciproque des logiques. Cette compréhension est devenue un facteur d'appropriation du projet. L'intérêt d'une réflexion sur les modes de fonctionnement dans un bâtiment dans les phases qui précèdent sa réalisation est également souligné dans l'analyse que font Pallez et Tonneau (1994) du projet d'équipement culturel. Le travail effectué sur les scénarios de fonctionnement a permis aux futurs utilisateurs de s'approprier progressivement le bâtiment et son fonctionnement.

Les acteurs de la dynamique

Le processus d'élaboration des objectifs est déterminé par l'interaction entre le management et ECR. Le terme management désigne à la fois P et la Direction générale dans la mesure où P la consulte à plusieurs reprises. ECR agit avec un niveau d'autonomie comparable à celui d'un groupe externe de professionnels de la maîtrise d'œuvre. ECR fixe le calendrier du projet et négocie avec les autres intervenants, externes et internes, les conditions de leur intervention. La répartition des rôles entre le management et ECR est décidée de façon implicite pendant le déroulement du processus. Le rôle du management consiste à régler les questions managériales du projet, comme l'organisation de la structure, la répartition des activités entre les sous-

départements et la définition des tâches. Le rôle d'ECR consiste à régler, d'une part, les questions techniques, comme la gestion du budget et la planification des travaux de réalisation, et, d'autre part, à mettre le projet en forme, c'est-à-dire créer une forme qui rende possible l'utilisation future exprimée par la définition des objectifs et des moyens.

La dynamique de l'élaboration des objectifs s'appuie sur cette répartition des rôles. La dynamique est une réflexion menée conjointement entre le management et ECR. Il n'y a pas de séparation entre l'objet de pensée du management et celui d'ECR. Il est devenu évident au cours du processus, comme l'a précisé notre analyse de la dynamique, qu'il y a dans chaque décision managériale une dimension spatiale et, dans chaque décision sur la forme, une dimension organisationnelle. La dynamique crée la place pour un rapprochement des deux dimensions dans la définition des moyens. L'élaboration de la forme se révèle également au cours du processus comme un moyen de contrôle de la cohérence du projet. Elle révèle les incompatibilités entre des intentions contradictoires et les problèmes non-résolus. L'élaboration de la forme conduit à faire des arbitrages.

Il y a probablement toujours une progression itérative à côté d'une progression linéaire du projet dans un processus de production d'opérations immobilières. Nous pensons que le processus dominé par une conception linéaire a tendance à dissimuler, voire à réduire, le rapprochement entre les dimensions spatiale et organisationnelle. Dans un processus dominé par la conception linéaire, la relation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre apparaît souvent comme une relation de contrôle du premier vers le second et comme une relation qui se réduit à la transmission d'informations du premier vers le second sur ses besoins et ses intentions. La maîtrise d'œuvre reçoit un mandat et rend un produit, dont les formalisations successives sont le programme, les plans et pour finir la réalisation. En insistant sur la conception itérative du processus, nous voulons souligner l'importance de la coopération entre les deux acteurs dans le cas de Marlenheim. Cette coopération, qui dépasse celle d'une conception linéaire du processus, a été un aspect essentiel de la recherche d'une congruence entre les décisions managériales et les décisions sur la forme. Nous ne considérons pas que la coopération entre le management et ECR ait fonctionné à la perfection ou de manière exemplaire. Nous retenons simplement, pour l'analyse a posteriori, la question de savoir si l'ouverture du processus sur l'interrogation réciproque entre les deux acteurs a contribué à la pertinence de la forme proposée.

Le rôle des membres des différents sous-départements dans cette période du projet est limité à celui d'informer le processus engagé entre le management et ECR au travers d'une analyse des besoins. Seuls les responsables de sous-département

participent à certaines prises de décision, notamment à celle du regroupement des personnes dans les pôles d'activité.

La place des futurs occupants dans le processus évolue ultérieurement, à la fois parce que le management et ECR décident de communiquer sur le projet et parce que les personnes expérimentent l'espace et développent leur propre connaissance de l'adéquation entre l'aménagement et les finalités de leur action. Nous verrons à partir de la section 2.3. comment la dynamique de l'élaboration du projet continue après la programmation et comment elle implique de plus en plus les occupants du lieu.

2.2.2.2. L'élaboration du programme

Le programme est le produit du processus d'élaboration des objectifs. Il est pourtant plus qu'une simple collection d'objectifs. Il est une description du projet sous l'angle des moyens que l'entreprise veut se donner pour atteindre un état futur. Le programme précise, hiérarchise et dimensionne les moyens en vue de leur mise en œuvre. Son élaboration est suspendue à une évaluation de l'état actuel des ressources de l'entreprise, celles qu'elle veut transformer et celles qu'elle veut mobiliser pour la transformation.

Le rapprochement entre les objectifs et l'état actuel des ressources permet de décrire les paramètres quantitatifs et qualitatifs des lieux, comme la répartition des surfaces, les utilisations prévues de chaque lieu, les performances attendues, les contraintes qui pèsent sur la réalisation, certaines relations entre les lieux définies notamment sous l'angle de la proximité et de l'accessibilité. Le programme décrit aussi les compromis qui ont été élaborés entre des intentions contradictoires.

Le programme remplit essentiellement deux fonctions dans l'avancement du projet. Premièrement, il permet à l'entreprise d'expliciter ses intentions, d'élaborer les compromis et de faire les arbitrages indispensables. Deuxièmement, le programme contient des recommandations que l'entreprise transmet aux acteurs chargés de la mise en forme du lieu. De ce point de vue, le programme est une source d'information pour le processus de mise en forme et un critère d'évaluation pour la forme élaborée.

L'évaluation de l'état actuel des ressources opérée par ECR couvre deux aspects : l'analyse des usages et l'analyse des ressources matérielles.

L'analyse des usages

ECR ne veut pas limiter l'analyse du fonctionnement du département à des questions posées aux membres de l'organisation afin de disposer d'une liste de besoins ou d'une liste des fonctionnalités et d'utilisations à prévoir. L'analyse veut évaluer les usages, c'est-à-dire la manière dont le lieu est occupé. Lors qu'on observe l'occupation du lieu on s'aperçoit que les usages dépassent l'utilisation prévue, que les occupants ont inventé un mode d'occupation qui élargit, transforme ou ignore les fonctions prévues par ceux qui ont aménagé ce lieu.

ECR a choisi une méthode qui consiste à la fois à conduire des entretiens individuels structurés et à animer une réflexion dans des groupes de travail formés par des membres du Marketing. Les entretiens individuels sont réalisés avec la quasi-totalité des personnes du Marketing, les participants aux groupes de travail sont les responsables des différentes entités du département et d'autres membres du département en fonction de leur rôle ou implication dans certains aspects du fonctionnement du département.

Une partie essentielle de ces entretiens porte sur les tâches que la personne effectue et le contenu de son travail. Il s'agit de recueillir des données sur le déroulement des tâches dans le temps et dans l'espace, sur l'équipement utilisé et la manière dont il est utilisé, sur la coordination des tâches entre plusieurs personnes, sur les temps de présence dans l'entreprise et l'organisation des déplacements. Le but de cette analyse est de pouvoir relier les diverses tâches à une durée et à un dispositif matériel. Nous arrivons ainsi à mieux comprendre les usages du lieu actuel. Il serait cependant illusoire de penser pouvoir recenser la totalité de ces usages. Plus difficile encore est le travail qui consiste à évaluer les usages qui pourront se former dans l'occupation du futur lieu. C'est ce à quoi tentent de répondre les travaux qui réunissent des groupes d'utilisateurs.

Les réunions de groupe portent aussi sur divers problèmes organisationnels à l'échelle du département. Certaines réunions ont pour thème le fonctionnement des activités sur le lieu occupé collectivement. Les participants s'y interrogent notamment sur l'accueil des personnes extérieures au département (collègues, partenaires, clients), sur le travail en groupe, sur la convivialité du lieu. D'autres réunions, auxquelles participent essentiellement les responsables des entités, portent sur des questions de coordination et de proximité entre les entités.

L'interrogation dans le cadre de l'analyse des usages est, à ce stade du projet, la seule implication des membres du département dans le projet. En dehors de son

importance pour l'élaboration du programme, l'analyse amène progressivement les utilisateurs à construire une position sur le projet ou du moins sur ce qu'ils en savent à ce stade. Dans un premier temps, l'analyse révèle les questions et inquiétudes des utilisateurs, notamment sur la recomposition des sous-départements, sur l'éloignement du futur lieu de travail, sur la configuration de leur poste de travail et sur l'amélioration de l'équipement informatique.

Certains groupes poursuivront leurs travaux tout au long des phases de conception et de réalisation. Ils permettent à ECR d'affiner les connaissances de l'état actuel, d'informer les membres du département sur l'avancement du projet et d'évaluer leur interprétation des propositions.

L'analyse des ressources matérielles

L'analyse des ressources matérielles porte avant tout sur le bâtiment dans lequel sera installé le Marketing. Il s'agit d'un bâtiment existant. ECR analyse à la fois l'état technique du bâtiment et la morphologie du plateau (profondeur, rapport entre les surfaces vitrées de façade et les surfaces au sol, emplacement des circulations horizontales et verticales). Les deux aspects sont importants pour évaluer le potentiel d'occupation et l'importance des travaux de modification à prévoir sur le bâtiment. La volonté de placer la totalité de l'effectif du département sur un même plateau pour obtenir une proximité physique entre toutes les entités est confrontée au constat que la surface disponible par personne est d'environ 25 % inférieure à ce qu'elle est dans le bâtiment occupé sur le site de Strasbourg. La réduction des surfaces représente une contrainte forte pour la réflexion sur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Le management et ECR confirment cependant leur volonté de poursuivre le transfert dans le bâtiment à Marlenheim car ils considèrent la proximité comme un facteur positif pour la qualité et la fréquence des échanges au sein du Marketing même si c'est au détriment de la surface.

Les ressources financières se révèlent moins contraignantes. Avec le consentement de la Direction générale, le budget pour cette opération est calculé à partir d'un ratio de coût tiré d'opérations précédentes dans l'entreprise. Ce ratio est appliqué à la totalité de la surface occupée par le Marketing dans l'ancien bâtiment. Compte tenu de la surface effectivement disponible à Marlenheim, le budget au mètre carré s'élève à 25 % au-dessus de celui des opérations habituelles et permettra d'améliorer les prestations sur le plan de l'aménagement et des équipements techniques et informatiques. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'accord de la Direction générale pour un budget plus élevé au mètre carré. L'argument couramment avancé par la

direction est double. D'une part, l'investissement dans certains éléments constructifs permettrait une flexibilité dans la configuration du lieu. Les coûts plus élevés pourraient alors être amortis à long terme. D'autre part, la Direction générale espère obtenir l'acceptation d'une réduction des surfaces par les membres du département en estimant pouvoir améliorer la perception de la qualité du lieu par la qualité des matériaux utilisés et par les équipements et outils technologiques installés. La position de la Direction générale pourrait également soutenir l'hypothèse selon laquelle l'aspect visuel des nouveaux locaux du Marketing incitera d'autres départements à s'engager à leur tour dans le transfert. Cette explication n'est pas confirmée par le management.

D'autres contraintes liées à la morphologie du bâtiment seront analysées dans les phases de conception et de réalisation où elles posent certains problèmes.

Le rapprochement entre les objectifs et l'état actuel du Marketing

L'état actuel du Marketing est évalué, comme nous venons de le décrire, dans une analyse qui porte sur les usages, sur le potentiel du bâtiment et sur le budget. Le rapprochement entre l'état actuel et les objectifs permet à ECR de définir le programme. Le rapprochement n'est pas seulement opéré d'après l'analyse structurée et formelle. Les acteurs participant à la programmation ont évidemment, du moins partiellement et intuitivement, une connaissance des ressources depuis le début du processus. L'analyse structurée des ressources est cependant un apport précieux pour la programmation car elle fait émerger une connaissance fondée sur la perception de plusieurs acteurs à partir de leur situation respective. Les différents points de vue sont explicités notamment au moment de la validation du programme.

Le rapprochement est opéré de plusieurs façons et met en relation différents objectifs et différents aspects de l'analyse des ressources. Nous précisons ici les principaux moyens qui ont été définis. Ils apparaissent sous forme de recommandations que le programme transmet à la phase de mise en forme. Les recommandations figurent dans un document de travail écrit par ECR.

(1) L'objectif de la proximité et du regroupement des services sur un même plateau, compte tenu de la surface disponible, conduit à recommander que plusieurs personnes partagent une partie des postes de travail. Cette recommandation repose sur l'analyse de la relation entre les tâches, leur durée et les caractéristiques du lieu mobilisés pendant l'accomplissement de la tâche.

(2) Nous avons déjà décrit la relation entre l'objectif visant à améliorer les connaissances du process et le principe des pôles qui consiste à regrouper les activités

selon leur contribution à une des étapes du process. Cette recommandation repose également sur l'analyse du fonctionnement du département avant le changement. L'analyse permet de préciser le contenu et le déroulement de ces activités, le profil des activités susceptibles de faire partie du même pôle et, par déduction, le nombre de personnes par pôle et la durée estimée de leur présence dans le pôle. Les caractéristiques pour chaque profil sont écrites dans le document de travail d'ECR et reflètent la synthèse de l'analyse qui se réfère à cet objectif :

> « Expert » est nommé le profil des personnes qui collectent et analysent les informations essentiellement à l'extérieur de l'entreprise et apportent leur expertise aux projets. Elles travaillent souvent avec des experts externes et ne passent que 30% de leur temps sur le site. Leurs activités sur site se caractérisent notamment par la nécessité de se concentrer et d'échanger de façon non-programmée avec les membres du département.
>
> « Intégrateur » est nommé le profil des personnes qui détiennent le savoir-faire « marketing », en particulier la gestion des portefeuilles produits et le lancement de nouveaux produits. Elles coordonnent et structurent les informations nécessaires à cette activité. Elles passent 60% de leur temps sur le site. Leurs activités nécessitent de se concentrer et d'échanger dans les équipes projets.
>
> « Réalisateur » est nommé le profil des personnes qui réalisent les outils et les supports que le département fournit aux réseaux commerciaux. Elles passent 90% de leur temps sur le site. Leurs activités nécessitent de formaliser des documents et d'échanger avec des sous-traitants et les autres membres du département. [221]

Le management veut signaler avec son choix de la dénomination des profils qu'il considère les contributions de chaque profil au process complémentaires et équilibrées dans leur importance.

(3) L'objectif de la flexibilité dans l'affectation des ressources humaines et spatiales aux projets renvoie à la fois à recommander le partage des postes, notamment des salles de travail pour des groupes et à recommander de dissocier localisation des projets et localisation des personnes.

(4) L'objectif visant à permettre ultérieurement d'autres transformations du lieu et une évolution de l'effectif du Marketing aboutit à recommander de la flexibilité dans la re-configuration du lieu.

Les recommandations sont complétées par une description de la répartition des surfaces, des fonctions et de l'équipement informatique.

[221] « Destination Marlenheim », document de synthèse édité par ECR le 7.12.1996

2.3. Période II : Le projet fait l'offre d'une manière de vivre la poursuite des objectifs

Nous avons décrit la genèse du projet Marlenheim dans la période I. Nous avons également précisé comment l'intention de modifier le lieu s'inscrit dans l'élaboration d'une logique d'objectifs et de sous-objectifs à laquelle l'entreprise, à la recherche d'un état désiré, veut conformer sa conduite de l'action. Nous analyserons l'avancement du projet dans la période II en posant la question de savoir comment les objectifs et moyens énoncés dans le programme sont transformés en un dispositif pour contribuer à la poursuite du projet d'entreprise et des diverses autres finalités des acteurs. L'évolution entre les deux périodes du projet contient un double aspect. Premièrement, la manière dont les idées du projet sont véhiculées change. Le projet passe du mode discursif à une mise en forme d'éléments matériels. Les objectifs et les moyens décrits auparavant dans le programme deviennent des critères pour organiser les éléments matériels du lieu. Deuxièmement, l'objet vers lequel tend l'élaboration du projet se déplace. Il passe de l'élaboration des objectifs à l'offre d'une manière de vivre, de mettre en pratique la poursuite des objectifs. Autrement dit, le projet passe d'une décomposition des problèmes à une proposition de mise en relations les différentes dimensions du projet pour répondre aux problèmes posés.

Le processus ne conduit pas seulement à la mise en forme d'un dispositif matériel, il aboutira également à l'énoncé de règles. Certaines de ces règles sont définies au cours de l'opération de mise en forme. Les auteurs en sont les acteurs qui participent à cette mise en forme. Les règles participent à l'attribution d'un sens à la forme. Elles spécifient l'utilisation du lieu prévue par les concepteurs. Forme et règles se complètent et constituent un dispositif conçu pour contribuer à la poursuite des objectifs de l'action collective. D'autres règles sont énoncées par le management pour organiser le fonctionnement du département sans qu'elles aient à jouer un rôle sur la forme. Ces règles sont élaborées pour réguler les comportements des membres du département ; elles précisent entre autre la division du travail, les relations fonctionnelles, la gestion des portefeuilles des produits, etc.

La notion d'*offre* occupe une place importante dans notre analyse de la période II car elle constitue un moyen pour analyser la compréhension qu'ECR et les autres acteurs ont de la fonction du dispositif matériel et des règles. La notion d'offre renvoie à l'idée du caractère non-déterministe de l'espace soutenue en début de la thèse. L'aménagement pourrait inciter les membres de l'organisation à modifier leurs pratiques. Cependant, la contribution de la ressource spatiale à l'action collective

dépend à la fois de la volonté des occupants de poursuivre tel ou tel projet et de la confirmation de l'adéquation entre leurs finalités et leur interprétation du sens véhiculé par le dispositif matériel dans une situation donnée. La mise en forme du dispositif matériel n'est pas l'élaboration d'une solution aux problèmes posés à l'entreprise mais l'élaboration d'une réponse. Elle est une manière de décrire ou d'énoncer une relation entre les objectifs et les ressources qui, d'une part, nécessite l'engagement de l'occupant et, d'autre part, dépasse le champ des seuls problèmes identifiés. Pour que la ressource spatiale participe à l'action, cette relation requiert la validation des participants dans le déroulement même de l'action. L'idée de validation renvoie aussitôt à l'idée d'interprétation et de négociation de la relation entre les ressources et les objectifs. L'objet de la négociation peut porter sur les objectifs ou la manière dont la forme et les règles désignent la poursuite des objectifs. Nous verrons que la négociation se produit aussi bien au moment de l'élaboration de la forme qu'au cours de l'occupation du lieu.

L'analyse du projet devra donc approfondir à la fois la question de l'élaboration et la question de l'interprétation de l'offre. Cependant, comme nous voulons analyser dans le chapitre 2 la structuration de la ressource spatiale en relation avec les objectifs de l'entreprise et dans le chapitre 3 le comportement de la ressource dans l'action des acteurs, l'interprétation de l'offre sera analysée dans le chapitre 3. Dans la présente section, nous restituons le processus de la production de l'offre et étudions les connaissances mobilisées par les acteurs qui y participent. La mise en forme a été pour nous, praticien-intervenant, un moyen d'intervenir dans le projet d'entreprise et nous avons vécu cette période comme une contribution à la poursuite des objectifs. La notion d'offre a émergé progressivement dans cette période. Elle nous a permis de comprendre que l'espace ne pourra contribuer à la poursuite des objectifs que si les utilisateurs reconnaissent la proposition où mettent une partie de la proposition en adéquation avec leur action. C'est cette notion qui a permis aux utilisateurs de prendre une place de plus en plus importante dans la démarche au fur et à mesure de la progression du projet.

Les considérations qui précèdent nous amènent à structurer l'analyse de l'avancement du projet de la manière suivante :

Premièrement, nous décrivons le dispositif du lieu à travers sa forme et de ses règles d'utilisation tel que les membres d'ECR le perçoivent, c'est-à-dire comme une offre aux utilisateurs. Deuxièmement, nous analysons l'offre au travers de la question de savoir comment ECR aboutit à la forme et aux règles. Comment les concepteurs parvient-ils à inscrire une relation entre la forme et les objectifs ? Quelle est la représentation des pratiques futures des membres de l'entreprise qui guident la mise en forme ? Comment les concepteurs tiennent-ils compte du caractère non univoque du

sens de la forme ? Nous analysons aussi l'imbrication entre la mise en forme du dispositif matériel et l'élaboration des règles. Troisièmement, nous décrivons comment l'offre est présentée aux utilisateurs. Cette analyse porte sur deux phases d'élaboration du projet, la réalisation de l'aménagement et l'emménagement avec la première période d'occupation.

2.3.1. Une lecture de l'aménagement à partir du point de vue des concepteurs

Nous pouvons décrire le nouveau lieu du Marketing de nombreuses façons, par les usages qui en sont faits, par la manière dont il est construit, par son rapport au site, par les objets, personnes ou actions qu'il contient, sans jamais en atteindre une description exhaustive. De plus, chaque acteur fera une description différente, à moins de réduire la représentation à une description normée, ce qui revient à décrire le lieu par sa surface, les distances qui séparent les objets ou les matériaux de construction utilisés. Nous devons donc choisir un point de vue. Une description du lieu qui adopte le point de vue des concepteurs nous paraît la plus pertinente pour une analyse sur la mise en forme en relation avec les objectifs de l'entreprise. D'autres points de vue, ceux des occupants et ceux du management, qui porteront sur l'interprétation de la relation entre la forme et les finalités poursuivies par ces acteurs, apparaîtront plus tard. Le point de vue des concepteurs intègre une intention de poursuivre les objectifs de l'entreprise tout en s'efforçant de la dépasser par un apport spécifiquement architectural. Pour rendre ce point de vue compréhensible, nous appuyons notre analyse sur la notion de concept à laquelle les concepteurs se réfèrent pour décrire et pour élaborer la forme. La notion de forme renvoie pour nous à l'apparence du plateau dans sa totalité plutôt qu'à des objets isolés.

2.3.1.1. Le concept comme unité de connaissance du projet

Le concept est pour le concepteur une représentation générale et abstraite à la fois de son « programme d'action » pour élaborer une forme et du produit de son action. C'est une unité de connaissances de la forme qui se précise au cours du processus d'élaboration. Le « programme d'action » est constitué au début du processus par les connaissances que le concepteur tire du programme, de sa perception du contexte de la demande (l'organisation, le bâtiment, le cadre juridique et politique, etc.) et de la différence architecturale[222] qu'il décide d'introduire dans le projet, c'est-à-dire la relation à une représentation culturelle, esthétique, anthropologique, etc. qui dépasse la demande énoncée par son client. Le programme d'action guide le concepteur dans

[222] cf. Partie II, chapitre 3.1.

l'élaboration de la forme. Il ne s'agit pas d'un plan prédéfini, mais un plan qui évolue au fur et à mesure que les connaissances se précisent. Les connaissances évoluent parce que le concepteur produit des hypothèses sur les relations possibles entre la forme, les objectifs et ses propres intentions. Le concepteur, en re-présentant la forme, teste les hypothèses dans leur résistance aux contraintes que les différentes dimensions techniques, financières, organisationnelles, etc. font peser sur le projet. La notion de concept renvoie donc à un processus où une représentation du projet guide la mise en forme et où la forme en élaboration corrige et confirme la représentation. Le concept ne peut être réellement explicité qu'à partir de l'achèvement de la forme. En tant que produit de l'action du concepteur, le concept décrit les connaissances de la forme. C'est une représentation générale et abstraite de l'espace du concepteur, sa perception de l'offre. Ce n'est pas nécessairement l'espace des autres acteurs.

Le concept comme unité de connaissance du projet nous permet de préciser la représentation des concepteurs. Nous employons le terme concepteur pour faire la distinction entre la position et les connaissances d'ECR au moment de la mise en forme et les positions et connaissances soutenues à d'autres moments de l'intervention.

Il nous semble utile, pour saisir l'ampleur des changements introduits par l'installation du Marketing à Marlenheim, de commencer par une brève lecture des lieux anciens occupés à Strasbourg.

2.3.1.2. La connaissance des lieux sur l'ancien site

Le département est reparti sur les trois étages d'un vieux bâtiment en briques. L'ancien atelier, reconverti en bureau, est techniquement obsolète, notamment en ce qui concerne les réseaux électriques et la flexibilité des plateaux pour des réaménagements fréquents. De plus, l'état du système d'aération et de chauffage combiné avec une isolation thermique insuffisante impose pendant certaines périodes de l'année des conditions de travail pénibles. L'aspect vétuste de l'édifice est jugé peu attrayant par les membres du département.

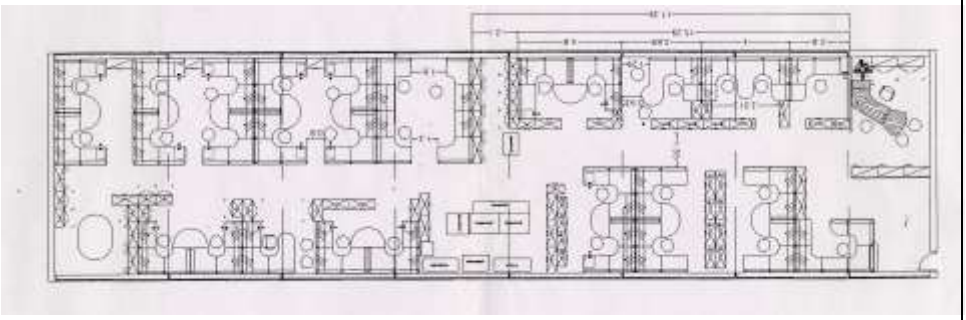
L'aménagement, de forme classique en espace ouvert, regroupe les postes de travail pour deux personnes face à face. Chaque ensemble de deux postes est séparé des autres par des armoires de rangement. Tous les membres du Marketing occupent un poste de travail attribué. La configuration permet de recevoir jusqu'à deux personnes au poste. Les réunions au poste de travail entraînent souvent une gêne pour la personne qui occupe le deuxième poste. La plupart des réunions se tiennent par conséquent dans des salles cloisonnées. Celles-ci sont éloignées des postes de travail individuels car placées

au rez-de-chaussée ; elles sont accessibles par réservation ou en libre service selon la disponibilité. Les visiteurs sont pour la plupart accueillis dans le bâtiment de la direction générale, jugé plus attrayant.

La surface du bâtiment repartie sur la totalité des utilisateurs définit le taux d'occupation. Il est de 13 m^2 par personne. Ce taux est proche de la moyenne de l'occupation des bureaux en France, qui se situe selon différentes sources entre 12 à 14 m^2 par personne. La surface occupée par les postes de travail est décrite par les utilisateurs comme étant confortable.

Les membres du Marketing expriment fréquemment des critiques sur les conditions d'occupation du bâtiment et son aménagement intérieur. Les problèmes signalés sont notamment : la difficulté d'accomplir une tâche qui nécessite une attention particulière ; la difficulté de mener un travail en groupe de manière prolongée sur plusieurs jours par manque de lieu approprié ; l'éloignement des salles de réunion et leur équipement insuffisant ou défectueux ; l'aspect peu accueillant des lieux de repos.

L'apparence du bâtiment et des aménagements des plateaux est perçue par les membres du département comme « déplaisante », « vétuste » et « sans vie ». Ce n'est pas l'apparence qu'ils souhaitent pour leur lieu de travail ni pour le lieu de travail de leurs clients.



Plan d'aménagement de l'ancien site (agrandissement cf. annexe)

La manière dont les lieux sont organisés et l'état du bâtiment favorisent, aux dires de la plupart des personnes, l'acceptation du changement de site mêmes si elles

expriment leur mécontentement sur la distance, une vingtaine de kilomètres, entre Marlenheim et Strasbourg. Elles craignent surtout d'être trop éloignées de la Direction générale et de leur domicile.

2.3.1.3. Le nouvel aménagement organisé selon l'activité

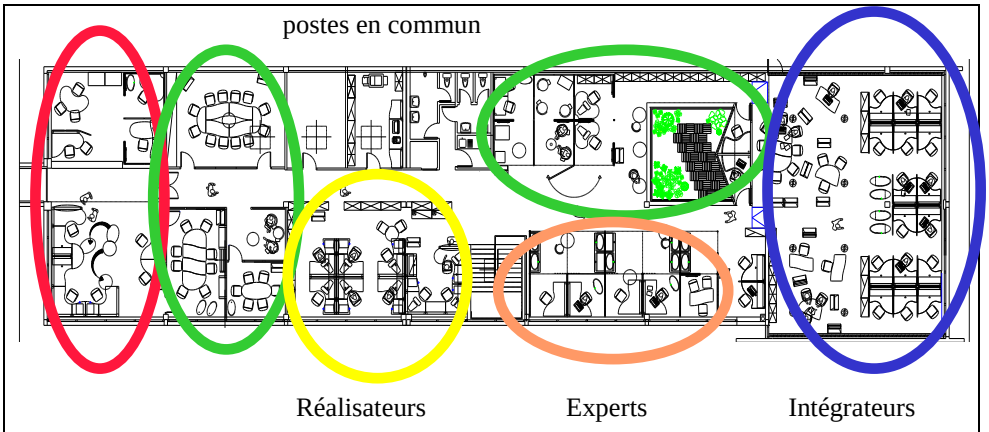
Le bâtiment de bureaux que le Marketing occupe à Marlenheim est construit sur deux étages. De faible profondeur (11 m), il est entièrement vitré sur sa longue façade ouest. La façade opposée, qui jouxte l'usine, est sans fenêtres. L'architecture contemporaine et fonctionnelle du bâtiment de bureau et celle du bâtiment de production forme un ensemble, à la fois par la proportion entre faible hauteur et grande longueur des volumes et par les matériaux employés en façade. Les bâtiments sont construits en 1991, date d'ouverture du site. La façade en métal (bardage, brises-soleil) et en verre du bâtiment de bureaux laisse pénétrer largement la lumière naturelle sur les plateaux à l'intérieur. L'architecture du bâtiment est plus proche de l'image souhaitée par les membres du département que celle du bâtiment occupé précédemment. Les bureaux du Marketing occupent entièrement le premier étage. Le rez-de-chaussée est attribué à d'autres entités, notamment au centre de formation.

Le concept d'aménagement repose sur l'idée d'une occupation du lieu selon l'activité et la tâche de chaque membre du Marketing. Au lieu d'un regroupement des personnes selon leur appartenance à un sous-département, comme cela a été le cas dans l'ancien bâtiment, le concept privilégie le regroupement des personnes qui, par leur activité, contribuent à une même étape du process. Ce premier élément du concept est combiné avec un second. Au lieu d'envisager l'accomplissement de la plupart des

Vue du bâtiment

tâches d'une personne sur un seul lieu ou sur un seul poste de travail, le concept privilégie le déroulement des tâches d'une personne sur plusieurs postes. Il appréhende la diversité des tâches par la diversité et la complémentarité des postes de travail et

introduit, de fait, la notion de déplacement des personnes. L'aménagement qui est ainsi élaboré organise le plateau en quatre zones.

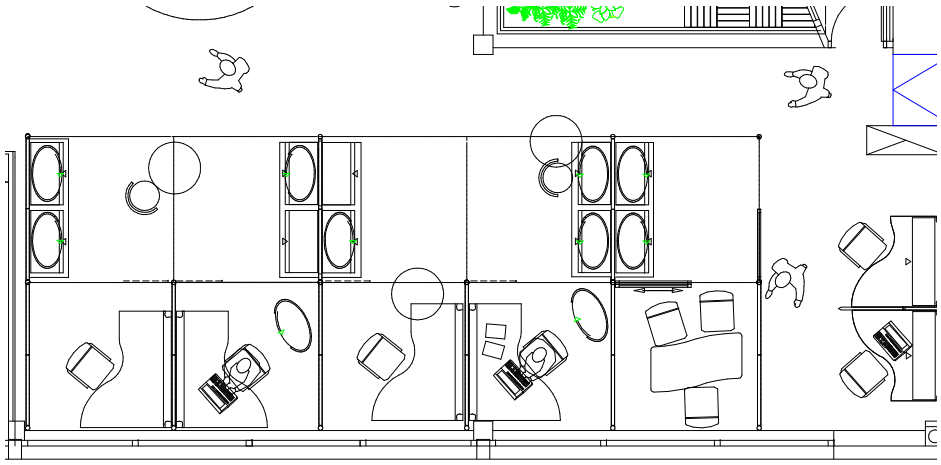


Plan d'aménagement du nouveau site avec signalement des 4 zones (agrandissement cf. annexe)

Trois zones sont attribuées aux pôles d'activité et regroupent les personnes ayant le même profil. Une quatrième zone est accessible à toutes les personnes présentes sur le plateau. Les pôles sont aménagés différemment les uns des autres. Chaque pôle est conçu pour accueillir une grand partie des activités de ses occupants. Le nombre de postes, leur configuration et leurs règles d'utilisation sont définis en tenant compte des activités prévues dans chaque pôle. Les critères liés à l'activité sont notamment les caractéristiques des tâches, leur déroulement dans l'espace et dans le temps, la fréquence et les modalités de travail en groupe. Certains postes ne sont pas attribués individuellement mais à l'ensemble des personnes regroupées dans un pôle. Les règles d'utilisation sont inscrites dans un document appelé « protocole », et transmis à chaque occupant.

Décrivons à présent les quatre zones :

(1) Un premier pôle est aménagé pour les activités des « experts » (8 personnes). Cinq « cellules » sont placées le long de la façade, séparées entre elles par des panneaux dont la hauteur s'arrête à environ 50 cm du faux-plafond. Par conséquent, les « cellules » ne possèdent pas d'isolation phonique. Elles offrent cependant une séparation visuelle entre-elles. Chaque « cellule » est équipée d'un poste de travail dont la configuration rend la réunion de plusieurs personnes difficile. Les concepteurs veulent ainsi limiter l'utilisation de ces postes à une personne à la fois. La proposition des concepteurs de conduire les échanges entre les occupants plutôt à l'extérieur des cellules est matérialisée par l'aménagement d'un lieu entre les cellules et la circulation



Plan du pole des « experts »

dont la dimension et la configuration permettent la présence de plusieurs personnes. Cette proposition est également matérialisée par la présence de tables mobiles. Leur hauteur restreint l'utilisation à des personnes debout ou se servant des chaises surélevées en hauteur. Ce lieu ouvert sur la circulation centrale du plateau est aussi équipé de meubles de rangement fixes et mobiles.

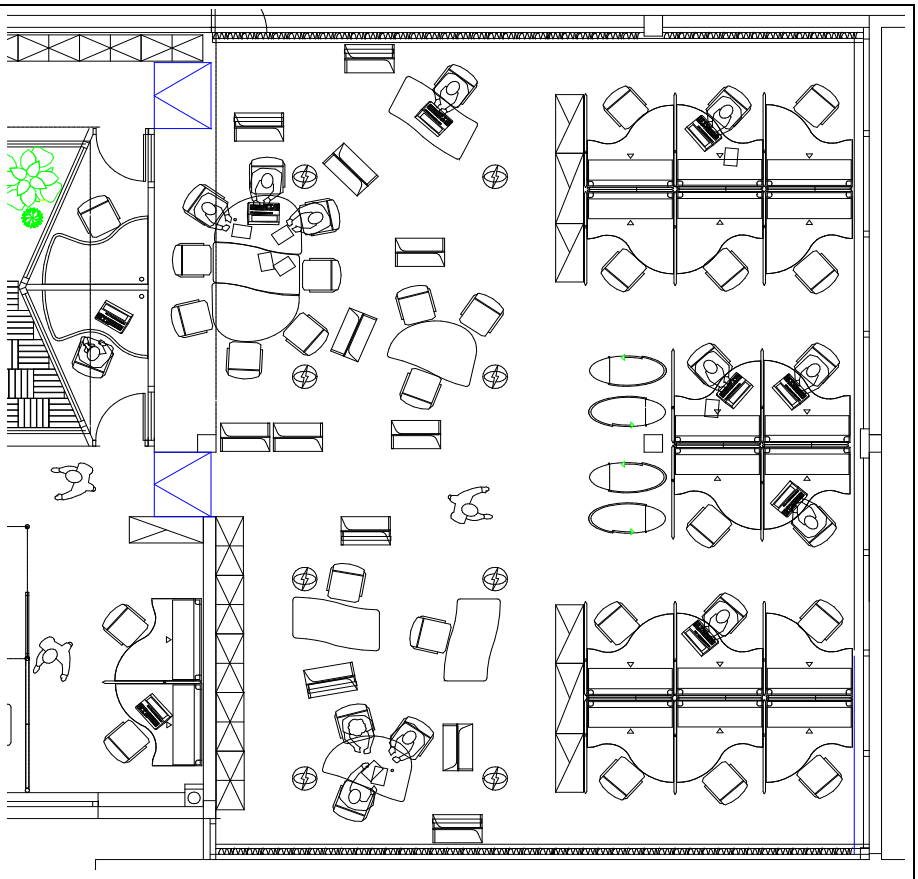
Le pôle des « experts »

Le protocole précise que les cellules sont des postes de travail individuels non attribués, c'est-à-dire accessible à tous les experts. Ces postes peuvent être réservés à l'avance. Ils doivent être vidés des objets personnels après utilisation. Les rangements équipés d'une tablette sont destinés pour la consultation de documents ; ils sont

attribués individuellement à chaque expert. Les meubles sont dimensionnés pour contenir documents et affaires personnelles. L'utilisation des tables hautes est prévue lorsque les autres membres du Marketing ont besoin de consulter les experts et pour les réunions de courte durée entre experts.

Le pôle des « experts »

(2) Un deuxième pôle est aménagé pour les activités des « intégrateurs » (20 personnes). Une zone le long de la façade est équipée de tables de travail alignées les unes après les autres sur trois rangées. La surface des tables est réduite. Chaque table est entourée sur trois côtés de panneaux de différentes hauteurs pour séparer les postes. De ce fait, les postes ne sont accessibles que par un seul coté et rendent la réunion de plusieurs personnes difficile. Les meubles de rangement sont fixés sur les tables. Pour accéder à ces postes, les occupants doivent traverser une autre zone ouverte dont une grande partie de l'équipement, comme les tables, les chaises et les panneaux d'écriture, est sur roulettes. Les concepteurs proposent que les occupants configurent eux-mêmes ces éléments en fonction des situations ou de l'utilisation souhaitée. L'aménagement de cette zone peut ainsi offrir plusieurs postes de travail plus vastes que ceux placés le long de la façade.



Plan du pôle des « intégrateurs »

Le pôle des « intégrateurs »

Le protocole précise que les postes de travail le long de la façade sont attribués individuellement à chaque intégrateur. La zone ouverte attenante est prévue pour le

travail en groupe. Elle est attribuée à l'ensemble des personnes du pôle et leurs groupes de travail. Les éléments mobiliers peuvent être déplacés et occupés selon le besoin des intégrateurs mais doivent être vidés des objets personnels après utilisation.

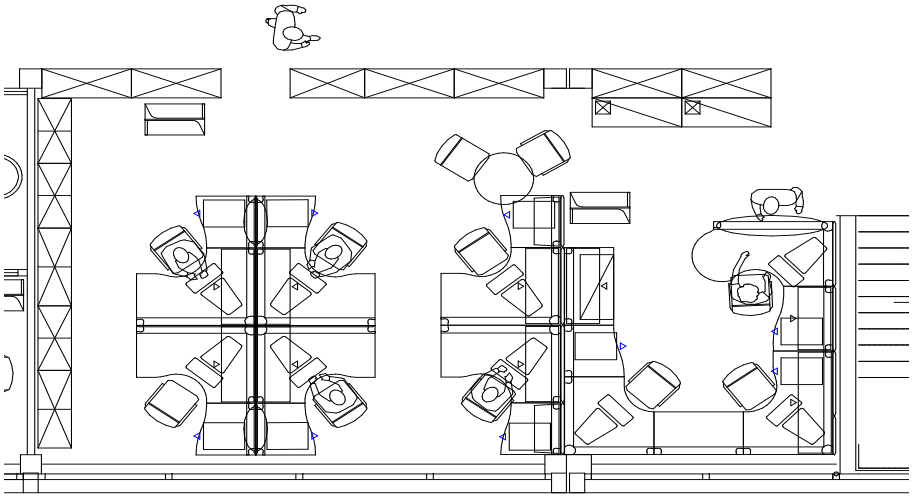
Le pôle des « intégrateurs »

(3) Un troisième pôle est aménagé pour les activités des « réalisateurs » (10 personnes). Les postes de travail de cette zone sont presque tous identiques. La surface des tables est nettement plus grande que celles des postes dans les autres pôles. Les

Le pôle des « réalisateurs »

meubles de rangements, placés sur et sous les plans de travail, sont également plus volumineux. Les postes sont entourés de panneaux de séparation dont la hauteur permet

à une personne assise de voir les autres occupants. La configuration limite à deux le nombre de personnes pouvant se réunir autour d'un poste. La seule variation de l'équipement de cette zone est une table ronde sur roulette entourée de plusieurs chaises qui peut être déplacée vers les postes de travail de chaque réalisateur.



Vue et plan du pôle des « réalisateurs »

Le protocole précise que les postes de travail sont attribués individuellement à chaque réalisateur. Les quatre postes près de l'escalier sont occupés par des personnes chargées de l'accueil. La table sur roulettes peut être utilisée près des postes individuels pour recevoir un visiteur ou pour agrandir le plan de travail. Elle peut également être utilisée à la périphérie de cette zone pour les réunions entre plusieurs personnes.

(4) La quatrième zone contient divers autres postes pour compléter le dispositif des trois pôles. Ces postes peuvent être occupés par les membres du département et leurs visiteurs. Les utilisateurs y trouvent des salles de réunion cloisonnées, dont une équipée pour des visioconférences. Le protocole précise qu'elles sont proposées en

priorité pour les activités réalisées en groupe. Elles peuvent cependant être occupées individuellement dans la limite de leur disponibilité. Deux bureaux sur une très petite surface, également cloisonnés, sont réservés aux activités nécessitant une attention particulière. Le protocole donne une priorité d'accès pour toutes les salles cloisonnées aux personnes ayant fait une réservation. La zone contient également un « lieu de détente », un poste pour consulter des supports multimédia et un « centre de documentation ». Leur accès est en « libre service ». Le protocole précise que ces postes doivent être vidés des objets personnels après leur utilisation.

Lieu de réunion près de la circulation

« Centre de documentation »

Poste en « libre service »

La réservation des salles et des postes partagés se fait dans un premier temps sur un cahier tenu par l'assistante du département. Le cahier est remplacé après plusieurs mois par un fichier électronique.

La surface du plateau est de 450 m2. Le taux d'occupation s'élève à 10 m^2 par personne contre 13 m^2 dans le bâtiment ancien.

La différenciation des pôles et la diversité des postes de travail se révèle dans notre description du lieu comme des éléments importants du concept. Nous pouvons

observer que les concepteurs tentent d'inscrire ces éléments de différentes façons dans la forme, notamment par :

(1) l'emplacement des pôles sur le plateau : au bout de la circulation du plateau, près de l'atrium, près de l'escalier venant du rez-de-chaussée. La proximité vis-à-vis des flux des personnes devient ainsi une des caractéristiques de différenciation des pôles.

(2) la configuration des postes en jouant sur la différence des surfaces, sur la possibilité de réunir plusieurs personnes, sur la possibilité d'ouvrir ou de fermer.

(3) l'équipement installé, comme les outils électroniques, les rangements, les panneaux d'écriture et d'affichage, etc.

Circulation et postes de travail autour de l'atrium

La logique de différenciation s'inscrit également dans le traitement des volumes du plateau. Les trois pôles sont aménagés dans des volumes ouverts et semi-cloisonnés. Les seuls postes entièrement cloisonnés, les salles de réunion, se trouvent dans la quatrième zone et bénéficient d'une isolation phonique renforcée. D'autres postes pour des activités accomplies en groupe sont placés le long de la circulation, formant avec elle un seul volume ouvert. La circulation placée au centre du plateau relie les quatre zones. Elle s'élargit autour d'un atrium ouvert sur les deux étages du bâtiment. Les concepteurs ont prévu que ce lieu serait utilisé pour des rencontres informelles. Pour préciser leur intention, ils y ont installé des fauteuils. De cet endroit, les utilisateurs

peuvent apercevoir le jardin intérieur planté à l'étage inférieur et la lumière naturelle zénithale.

La logique de différenciation se poursuit dans le traitement varié des ambiances, notamment en ce qui concerne l'éclairage, l'acoustique, ainsi que les matériaux et coloris employés. Certains postes (la salle ouverte des « intégrateurs », les lieux d'échange le long de la circulation) sont aménagés pour permettre que plusieurs réunions se tiennent au même moment. Ces postes sont équipés d'un système de traitement acoustique sophistiqué (masquage de bruit, matériaux d'absorption renforcés), de séparations mobiles complémentaires et d'un système d'éclairage qui différencie chaque sous-ensemble.

2.3.2. L'élaboration de la forme

Lors de la description du lieu, sans plus le préciser, nous avons fait un double énoncé sur la manière dont les concepteurs envisagent un lien entre la forme qu'ils élaborent et son occupation future par l'organisation. La forme serait l'offre d'une manière de vivre la poursuite des objectifs, le lieu désignerait une manière d'accomplir l'activité. En quoi la diversité du lieu, que les concepteurs perçoivent comme un élément caractéristique de la forme des bureaux à Marlenheim, renvoie-t-elle à une occupation, elle-même en relation avec un objectif ? Nous proposons d'analyser l'énoncé au travers de trois questions : (1) Comment les concepteurs pensent-ils les relations entre la forme et les objectifs du projet ? (2) Est-ce que la forme peut désigner un objectif poursuivi ou une manière d'accomplir une action ? (3) Quelle est la place des règles dans l'élaboration de l'offre ?

2.3.2.1. Les relations entre la forme et les objectifs

Inscrire une forme dans la matière ou proposer un dispositif en organisant les relations entre divers objets revient à faire des choix et des arbitrages entre les dimensions hétérogènes (techniques, financières, organisationnelle) du projet. Au travers des choix et en agissant sur la matière, les concepteurs attribuent un sens à la forme sans pour autant savoir si la signification que les futurs occupants tireront de cette forme s'en approchera. Comment la forme s'articule-t-elle avec le sens que les concepteurs donnent au projet ? Comment la forme est-elle pensée dans ses relations avec les objectifs poursuivis et le déroulement des activités ? Nous analysons le raisonnement des concepteurs à partir de deux notions, la « mobilité » et le « partage », qu'ils placent sur un niveau intermédiaire entre la forme et les objectifs du projet de l'entreprise. Ce ne sont pas les seules notions mais elles sont parmi celles qui ont été le

plus mobilisées pendant l'élaboration de la forme pour penser les relations entre forme et objectifs.

Le mot mobilité désigne, pour les concepteurs, les déplacements des occupants à la fois à l'extérieur du site et sur le plateau. L'analyse des usages du bâtiment ancien a révélé que les déplacements à l'extérieur du site sont fréquents pour les personnes regroupées sous les profils « expert » et « intégrateur ». Le management considère les déplacements utiles pour coordonner les activités du Marketing et celles des entités commerciales sur les différents marchés. L'antériorité de la nécessité des déplacements hors site sur l'orientation du projet n'empêche pas que les concepteurs pensent la mobilité non seulement comme une contrainte, éviter que les postes restent inoccupés, mais aussi comme une intention. La mobilité a été envisagée par le management comme un facteur qui pourrait avoir un effet sur les connaissances que les membres du Marketing pourraient acquérir sur les marchés et sur la qualité de leur travail avec les entités commerciales. Les concepteurs appréhendent la forme à la fois comme un moyen pour favoriser la mobilité, notamment sous l'aspect de la gestion de l'accès aux données à distance, et comme un moyen pour désigner la mobilité comme une manière de conduire l'activité en adéquation avec la représentation de la performance mobilisée par le management.

Contrairement aux déplacements à l'extérieur du site, les déplacements entre divers postes sur le plateau sont un principe nouveau qui n'existait pas sur l'ancien site, sauf pour l'occupation des salles de réunion. Cette dimension de la mobilité répond à la volonté de poursuivre l'objectif d'organiser le plateau par pôle d'activité. La mobilité est, dans le raisonnement des concepteurs, un moyen pour maintenir la coopération en réunissant simultanément sur un même lieu les membres d'un sous-département et la coopération à l'intérieur des profils. Le déplacement sur le plateau répond également à des contraintes mais celles-ci proviennent des choix internes au projet comme nous le verrons ci-après à propos de la notion du partage des postes de travail.

La mobilité comme objectif intermédiaire est une notion structurante de la mise en forme. Elle constituera également par la suite un critère d'évaluation du projet. Le constat d'une mobilité réelle (absence du site, utilisation de plusieurs postes de travail) et l'utilisation des moyens de la mobilité (équipements technologiques) deviendront pour le management des indicateurs de la présence des membres du Marketing dans les marchés et de la coopération au sein des sous-départements et des équipes.

Le texte dans l'encart précise comment certains aspects de la notion de mobilité ont été matérialisés :

Organiser l'aménagement pour favoriser la mobilité des personnes

Une dimension essentielle pour inscrire la notion de mobilité dans l'aménagement est l'accès et l'échange de l'information. La réflexion porte notamment sur l'installation des TIC, sur le classement des documents et sur leur stockage.

L'intégration des TIC occupe une place importante dans l'élaboration du concept d'aménagement. L'installation d'un système de téléphonie portable, fonctionnant à l'intérieur comme à l'extérieur du site, est considérée comme indispensable pour la communication entre personnes fréquemment en déplacement. L'acquisition d'un ordinateur portable pour chaque expert et chaque intégrateur répond à la volonté de leur permettre un accès aux bases de données à partir de différents lieux. Chaque lieu sur le plateau est équipé de plusieurs boîtiers de connexion au réseau informatique. Des modems permettent l'accès via les réseaux téléphoniques aux personnes en déplacement.

Le classement des documents électroniques et imprimés fait l'objet d'une importante réorganisation. D'une part, les déplacements fréquents et l'occupation de plusieurs postes font apparaître la nécessité de permettre à un plus grand nombre de personnes d'accéder aux mêmes documents, gérés auparavant individuellement (tarifs par marché, documentations sur les produits et la concurrence, comptes-rendus et rapports des projets achevés, etc.). D'autre part, le regroupement des personnes par profil appelle un nouveau principe pour le rangement des documents utilisés par les membres d'un même sous-département. Un groupe de travail élabore une arborescence pour le classement commune. Ce groupe décide également l'emplacement des documents partagés entre le « centre de documentation » et les pôles d'activité.

Des rangements sur roulettes sont prévus pour les documents personnels des experts et pour les documents partagés des intégrateurs. Ces rangements peuvent être déplacés vers les postes de travail.

Les concepteurs rapprochent dans leur démarche la notion de mobilité et la notion de partage des postes. La notion de partage renvoie à l'utilisation d'un lieu ou d'un poste par plusieurs personnes, simultanément ou successivement. Au lieu de multiplier les mêmes postes de travail sur le plateau, les concepteurs ont préféré les diversifier. A l'instar de la mobilité sur le plateau, la notion de partage des postes est intégrée dans le projet à la fois comme une contrainte et comme un objectif. La contrainte est surtout d'ordre économique et matériel. D'une part, la surface du plateau rend impossible l'attribution d'un poste à chaque occupant individuellement, du moins pas dans des surfaces comparables à celles de l'ancien site. D'autre part, certains équipements et fonctions ne peuvent être installés en grand nombre, comme les équipements de visioconférence, les installations multimédia et les salles cloisonnées. L'objectif est à la fois de réunir toutes les entités du département sur le plateau et de

proposer une diversité de fonctions dans l'aménagement. Les deux aspects sont considérés comme étant une contribution à la pertinence de l'offre.

Le partage des postes devient un critère pour l'évaluation du projet. Les indicateurs sont la réduction des surfaces et le taux d'occupation effectif des différents postes. Le texte dans l'encart précise le bénéfice du partage des postes, évalué et explicité par le management.

Partage des postes de travail et évaluation des effets positifs

Les postes attribués individuellement aux membres du département occupaient 70 % de la surface dans l'aménagement sur l'ancien site. La surface partagée (30 %) était affectée aux salles de réunion, aux équipements de reprographie et à une salle de repos. Une répartition similaire entre surface attribuée et partagée peut être constatée dans la plupart des aménagements classiques. A Marlenheim, la proportion est inversée avec 35 % de la surface attribuée individuellement et 65 % de la surface partagée. La moitié de la surface partagée est occupée par la quatrième zone (salles de réunion, postes supplémentaires), l'autre moitié est repartie de manière inégale sur les trois pôles. La surface partagée est dominante dans le pôle des experts où seule une unité de rangement est attribuée à chaque personne. Chez les intégrateurs une moitié de la surface est partagée, l'autre moitié est occupée par les postes attribués individuellement. Les postes attribués individuellement dominent chez les réalisateurs, seuls 15 % de la surface sont partagés (poste de réunion, rangements).

La surface totale répartie sur les occupants a été réduite de 13 à 10 m^2 par personne entre l'ancien et le nouveau site. La surface attribuée a été réduite à un taux moyen de 3,5 m^2 par personne. Cette réduction a été mise au profit de la réalisation d'une grande diversité de postes de travail. Le partage de ces postes donne accès, pour chaque occupant, à une surface plus importante que celle qui lui est directement attribuée. Cependant, la surface supplémentaire n'est pas accessible en permanence. C'est une des raisons pour lesquelles les protocoles jouent un rôle important dans l'accessibilité des postes.

Le bénéfice tiré de la réduction de la surface totale est évalué par le management en terme de réduction de coûts (coût d'entretien des bâtiments, taxe professionnelle et foncière). Le bénéfice de la surface supplémentaire par occupant est énoncé par le management comme étant celui de l'accès à plus de fonctions réparties sur le plateau. Le management n'exprime pas d'ailleurs l'avantage du partage en en unité de surface mais en nombre de postes accessibles par occupant. Chaque occupant peut utiliser dans son propre pôle et dans la quatrième zone entre sept et neuf postes différents. Au total, le plateau compte 55 postes de travail pour un peu moins de 50 personnes. Un autre bénéfice perçu par le management est la plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs. L'affectation des postes en cas de variation des effectifs peut être organisée avec plus de facilité. Le plateau propose une « capacité d'accueil » pour

environ 10 personnes supplémentaires (nouveaux membres du département ; visiteurs ou partenaires qui viennent travailler quelques jours ou heures sur le site).

Les concepteurs considèrent que les principes de mobilité et de partage se commanderaient réciproquement. Sans la mobilité des utilisateurs, le principe du partage des postes ne fonctionnerait pas car la présence simultanée de tous les utilisateurs sur le plateau rendrait le nombre de postes insuffisant. En l'absence du principe du partage, la mobilité des personnes ne serait pas entravée mais produirait l'inoccupation d'un certain nombre de postes lors des déplacements en dehors du site et un besoin de surface supérieur à la surface disponible sur le plateau.

Mobilité et partage renvoient à une même représentation de la manière d'occuper le lieu qui permet aux concepteurs de préciser les relations entre la forme et la poursuite des objectifs du projet. La mobilité et le partage comme aspects essentiels de la manière d'occuper le lieu se réalisent dans les actions (mouvement) comme se déplacer, occuper plusieurs postes, se réunir à plusieurs endroits en particulier entre membres du même sous-département ou entre membres du même profil d'activité. Ces aspects de la manière d'occuper le lieu renvoient à la fois à la forme, notamment à la diversité du lieu, et aux objectifs, comme connaître les marchés, coopérer dans le sous-département et, au niveau du profil d'activité, organiser le déroulement des tâches avec une plus grande autonomie pour les membres du département, bénéficier d'une réduction de la surface du plateau tout en ayant accès aux fonctions de plusieurs postes. La représentation sur la mobilité et le partage réunit donc certains objectifs et certains aspects de la forme. En inscrivant la mobilité dans la forme (en tenant compte de l'absence des occupants, leur besoin d'accéder à l'information, etc.), les concepteurs proposent une manière d'interpréter la forme en relation avec la poursuite des objectifs. La forme offre une manière d'occuper le lieu qui serait en adéquation avec la poursuite des objectifs. La poursuite de ces objectifs serait elle-même en relation avec les objectifs visant à améliorer l'apprentissage des savoirs et savoir-faire à chaque étape du process et à faire émerger une façon de conduire l'action qui serait celle du métier du conseil.

La représentation sur l'adéquation entre la poursuite des objectifs du projet et la manière d'occuper le lieu guide concrètement l'élaboration de la forme. Plusieurs échelles du lieu se superposent dans cette démarche : l'échelle du plateau, l'échelle du pôle et l'échelle du poste. Les concepteurs pensent la forme à partir de plusieurs aspects de son utilisation : la diversité et la spécificité des activités et des tâches, les déplacements nécessaires à l'intérieur du pôle et sur le plateau pour réunir les membres d'une équipe ou d'un sous-département, l'accessibilité des postes ou encore les

équipements distribués sur le plateau. Une question transversale dans ce processus est de savoir comment l'aménagement peut servir l'accessibilité de l'offre. Le transport des documents, l'accès au réseau informatique ou encore l'emplacement des postes et la signalisation de leur disponibilité sont autant d'aspects qui mobilisent cette question.

Le produit de ce processus désigne pour les concepteurs la représentation qu'ils ont de la manière d'occuper le lieu en adéquation avec la poursuite des objectifs du projet d'entreprise.

Mobilité et partage ne sont pas les seules notions pour penser l'occupation du lieu en adéquation avec la poursuite des objectifs. D'autres notions, qui ont orienté l'élaboration de la forme, concernent l'importance de la communication relationnelle et la réfutation des rapports hiérarchiques comme critères d'organisation du lieu.

2.3.2.2. La forme pour désigner une manière d'accomplir l'action

Nous venons d'analyser comment les concepteurs précisent et mobilisent une représentation pour élaborer la forme. En inscrivant dans la forme des relations entre les objectifs du projet et une représentation de la manière de les vivre, les concepteurs attribuent un sens à la forme. Est-ce que la forme peut véhiculer le sens attribué par les concepteurs ? Comment la forme sera-t-elle perçue et comprise par les occupants ?

Raymond Ledrut (1984) dit que la forme dans son lien indissoluble avec la matière rend sensible. La forme est la mise en scène du sensible[223], elle permet au sens d'émerger. Rien n'est automatique ou univoque dans l'interprétation de la forme. Le sens de ce à quoi elle rend sensible dépend du sujet qui l'expérimente. La perception des significations de la forme élaborée à Marlenheim dépend donc de l'occupant qui expérimente la forme. De plus, nous verrons que les significations tirées de la forme ne sont pas statiques, elles évoluent dans le temps. Puisque la question du *ou* des sens attribués par les occupants rejoint le thème de l'interprétation de l'offre, celle-ci sera étudiée dans le chapitre 3. Nous posons à présent la question de savoir à quoi la forme du lieu à Marlenheim pourrait rendre sensible selon le raisonnement des concepteurs. Nous appuyons pour cela sur la pensée de Ledrut qui différencie le sens et la forme lorsqu'il dit que « le sens est la compréhension, mais la forme est le corrélat de cette compréhension, le compréhensible »[224]. Quelles sont les hypothèses où connaissances mobilisées par les concepteurs pour décider de la forme ? Quel raisonnement leur permet de penser que leurs intentions sont compréhensibles ?

[223] Nous proposons une définition plus approfondie de la notion de forme dans la partie IV.
[224] Ledrut R. (1984), p.29

Quand nous écrivons que la forme désigne le pôle des experts, celui des intégrateurs ou celui des réalisateurs, nous ne nous référons pas à quelque chose de sensible au travers de la forme mais à la représentation que l'aménagement véhicule pour les concepteurs. Ce à quoi les concepteurs pensent pouvoir rendre sensible en élaborant la forme est la diversité du lieu. Pour rendre la différence entre plusieurs partie du plateau (« pôles ») sensible, la forme se construit sur des distinctions, comme celles du plein et du vide, du proche et de l'éloigné, du haut et du bas, etc. Les concepteurs forment des barrières (murs), des passages (circulations, entrées), des ouvertures dans le sol (atrium) et des franchissements entre étages (escalier). Ils s'appuient également sur la ressemblance entre certains éléments à l'intérieur de chaque zone (hauteur et type des éléments séparatifs entre les postes, couleurs et matériaux employés) pour tenter d'obtenir une certaine apparence unifiée dans chaque zone. Pour rendre sensible à la différence entre les postes de travail, les concepteurs installent des éléments de séparation, diverses configurations du mobilier et une surface du plateau différente pour chaque poste. A l'inverse de la distinction, les concepteurs tentent également d'obtenir une apparence de similitude des éléments sur le plateau, en installant notamment le même revêtement de sol, la même signalétique et en répétant les mêmes modules de cloison. Cet aspect de l'élaboration de la forme s'apparente à la définition d'une logique d'appartenance des éléments de la forme à des catégories. Il s'agit de définir un ordre entre ce qui est dans ou hors d'un ensemble d'éléments, dans ou hors du Marketing, dans ou hors d'un pôle.

Deux points doivent être relevés par rapport à ce raisonnement des concepteurs sur la relation entre le sens et le sensible :

Un premier point porte sur la compréhension. La description que nous venons de faire de la manière dont les concepteurs élaborent une forme pour signaler des catégories renvoie à leurs intentions. A ce stade de l'analyse, nous ne pouvons prétendre que notre description des catégories corresponde à un phénomène ressenti par les occupants. Les éléments de séparations, les distances etc. existent et sont compréhensibles mais les catégories mobilisées par les concepteurs ne sont pas nécessairement comprises par les occupants. La forme ne peut rendre le sens des différences univoque. La forme en soi ne permet pas de comprendre pourquoi les quatre zones sont différentes comme elle ne permet pas de comprendre que les tables hautes des experts sont prévues pour des « consultations de courte durée ».

Compte tenu de l'incertitude qui pèse sur la compréhension de la forme, nous comprenons que les concepteurs s'appuient sur la présentation du projet aux occupants et la définition de règles d'utilisation pour expliciter leurs intentions.

Un second point porte sur le compréhensible. Comment les concepteurs font-ils pour élaborer la forme à partir du moment où la relation entre sens et forme n'est pas stable ? Quelles connaissances ou hypothèses mobilisent-ils pour décider ce qui est compréhensible ? Les concepteurs fondent leur raisonnement sur le fait que la forme dont nous parlons ici, un bureau, est socialement définie. Ils évaluent si la forme en élaboration est reconnaissable par les occupants, si leur représentation de l'adéquation entre forme et finalité peut se rapprocher de celle qui sera mobilisée par les occupants. Les concepteurs s'appuient sur des connaissances partagées, ou supposées partagées, avec les occupants en jouant sur ce qui est compréhensible, tantôt en confirmant ces connaissances, tantôt en les interrogeant. Ils ouvrent ainsi un champ pour un apprentissage de connaissances nouvelles mais risquent aussi de ne pas être compris. Les concepteurs savent que les occupants pourraient être sensibles à telle ou telle expérience proposée dans la forme. Prenons le cas des intégrateurs. Ils pourraient être sensibles à la proximité entre leur poste de travail individuel et le lieu de réunion. Les concepteurs savent que cette proximité pourrait permettre aux intégrateurs d'observer le déroulement d'une réunion en accomplissant d'autres tâches en même temps. Ils savent aussi, par exemple, que l'occupant de tel poste pourrait être gêné par le bruit provenant de la circulation, que de tel autre poste il pourrait être à l'abri des regards, que de tel autre il pourrait observer les cigognes sur la pelouse devant le bâtiment, etc. Les concepteurs fondent leurs hypothèses sur l'expérience que les occupants pourraient faire sur le lieu ou pourraient avoir fait ailleurs et qui permettrait de découvrir ou de re-découvrir des connaissances. Les concepteurs s'appuient également sur la notion d'incitation, c'est-à-dire sur l'idée que certains aspects de la forme pourraient inciter les occupants à renouveler une expérience.

L'expérience des occupants sur laquelle les concepteurs s'appuient pour élaborer la forme peut avoir diverses origines et les connaissances qu'elle mobilise peuvent être partagées à divers degrés. L'expérience peut être générale ou locale, rendue explicite ou vécue de manière implicite, facile à modifier ou résistante. Nous considérons comme expérience générale certaines connaissances des objets nommés « table », « chaises », « portes », etc. Une expérience peut être locale comme celle faite par les membres du Marketing dans le bâtiment ancien. L'expérience de la nuisance engendrée par des réunions aux postes individuels dans un aménagement ouvert peut rendre sensible à la possibilité de bénéficier de divers degrés de séparation acoustique à Marlenheim. Les concepteurs peuvent appréhender les expériences des occupants à partir des caractéristiques dichotomiques et mobiliser, comme sur une échelle de valeurs à différentes variables, un nombre illimité de catégories de connaissances parmi lesquelles les personnes habitant la France, les utilisateurs de la micro-informatique, les

membres de l'entreprise, ceux qui aiment discuter près du distributeur de boissons, etc. Evidemment, la mobilisation d'une catégorie n'anéantit pas l'incertitude qui pèse sur l'interprétation mais elle permet aux concepteurs d'appréhender leur offre comme compréhensible.

La notion d'incitation renvoie à l'idée que les occupants pourraient préférer occuper tel lieu plutôt que tel autre. En fonction des situations rencontrées, ils pourraient vouloir bénéficier de certaines qualités de l'offre qui ne seraient pas réparties de manière uniforme sur le plateau. La forme peut rendre sensible à la présence ou non de la lumière naturelle, du bruit, d'une vue, du confort de certaines postures, de l'accessibilité des outils ou des rangements. Cette approche à l'élaboration de la forme n'est donc pas basée sur la notion d'univocité du sens ou du déterminisme des comportements par la forme mais sur la probabilité d'une rencontre momentanée pour un occupant entre sa représentation de la forme et sa représentation de l'action. Pour la notion de partage des postes, l'incitation viendrait de la diversité des postes qui permettrait d'occuper les postes les mieux équipés pour une tâche, comme occuper un poste entièrement cloisonné ou l'utilisation d'un accès Internet. Le texte dans l'encart précise comment les concepteurs raisonnent la notion d'incitation pour matérialiser la forme.

La notion d'incitation

Les concepteurs saisissent la notion d'incitation à partir de leur travail sur les ambiances architecturales. En dehors du travail sur la configuration des objets que nous avons déjà précisé sous l'aspect de séparation, d'ouverture, etc., l'ambiance architecturale est étudiée au travers de l'acoustique, de l'éclairage et des matériaux.

Une étude approfondie a été réalisée respectivement sur l'acoustique et sur l'éclairage. L'acoustique est traitée zone par zone en fonction des tâches et le nombre de personnes pouvant s'y réunir. Le traitement consiste notamment à différencier l'emploi des matériaux selon leur capacité à absorber le bruit. Un système de masquage de son (production artificielle contrôlée d'un fond sonore) est installé sur totalité de la surface du plateau pour gérer un niveau sonore plus élevé généré par le taux d'occupation et l'absence de cloisons. L'éclairage naturel et l'éclairage artificiel sont étudiés en fonction des tâches et des ambiances recherchées. Par conséquent, le traitement n'est pas le même pour le travail sur écran informatique, les réunions, les visioconférences ou la détente. Les variateurs électriques pour la lumière artificielle ainsi que les stores des fenêtres permettent aux occupants d'intervenir sur le réglage des ambiances. Le traitement des ambiances se poursuit dans le choix des matériaux. L'emploi du bois et du métal pour les panneaux de séparation, ainsi que le choix de quelques couleurs vives pour certaines surfaces permettent de différencier fortement l'apparence du lieu par rapport à celle de la plupart des bureaux de l'entreprise.

2.3.2.3. La place des règles dans l'élaboration de l'offre

Le caractère non stable et non-univoque des relations entre la forme et le sens incite les concepteurs à énoncer leur représentation du projet d'entreprise au-delà de la matérialisation de la forme et à expliciter les intentions poursuivies au travers de la forme. L'élaboration de règles d'utilisation constitue un moyen pour expliciter certaines intentions. Ces règles font partie de l'offre et doivent être analysées avec le même raisonnement que celui déjà énoncé : l'offre ne peut devenir une réalité sans que les occupants le décident. Nous devrons donc analyser d'un côté l'énoncé des règles comme une proposition et, de l'autre, la réalité des règles dans l'interaction entre les occupants du lieu comme étant une décision et une activité de régulation. Nous sommes d'accord avec Jean-Daniel Reynaud (1997) lorsqu'il écrit : « la réalité sociale que nous constatons, ce n'est donc pas la présence de règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation »[225]. Nous étudions à présent l'énoncé des règles qui portent sur l'utilisation et la connaissance du lieu entendues comme une dimension de l'élaboration de l'offre. Les règles constituent des consignes ou des contraintes qui précisent certaines modalités d'occupation du lieu, comme le type d'activités prévu et la durée des présences sur un poste, l'utilisation du système de réservation et l'accessibilité des fonctions.

Certaines règles sont inscrites dans des documents, notamment le document de présentation du projet diffusé dans l'entreprise et le « guide d'utilisateur » qui contient des « protocoles ». Le guide est nominatif. Il est remis aux occupants au moment de l'emménagement. D'autres règles sont énoncées oralement au cours des présentations du projet par le management ou au cours des réunions de travail du département. A coté des règles affichées ou explicitées, d'autres sont implicites. Une règle implicite est de ne pas prendre en compte les rapports hiérarchiques dans les décisions d'attribution et d'équipement des postes. Cette règle est implicite dans le sens où elle n'est ni inscrite dans un document, ni énoncée pendant les présentations du projet. Elle est pourtant bien présente dans l'offre. Elle a été explicitée après l'emménagement par les occupants qui la considèrent comme un aspect important de l'organisation du lieu. D'autres règles implicites, parfois limitées à un groupe restreint de personnes à l'intérieur du département, sont élaborées pendant l'occupation du lieu. Elles apparaîtront dans la deuxième évaluation que nous conduirons près l'emménagement.

Quel rôle le management et les concepteurs attribuent-ils aux règles ? Cette question conduit à analyser la manière dont les concepteurs pensent les relations entre

[225] Reynaud J. D. (1997), p.19

les règles et la mobilisation de la ressource spatiale. L'analyse de l'approche des concepteurs nous permet de comprendre qu'ils considèrent que les règles agissent de deux façons, comme une prescription et comme un cadre cognitif. Cette dernière façon de concevoir la contribution des règles à la mobilisation de la ressource spatiale rejoint la position de Reynaud (1997) pour qui un système de règles « est aussi une manière cohérente de qualifier les comportements, de lire les faits et d'interpréter la réalité »[226].

La position qui consiste à appréhender les règles comme une prescription amène à recommander certains comportements aux occupants pour accéder aux fonctions proposées dans l'aménagement. Les règles précisent la réservation des salles, les modalités d'accès des pôles et des postes de travail, l'utilisation des outils informatiques, etc. L'enjeu de ces règles serait la disponibilité des postes et l'accessibilité aux fonctions offertes. Elles renvoient à la rationalité dominante : parvenir au bon fonctionnement du dispositif matériel et d contribuer à la coordination des comportements.

La position qui consiste à appréhender les règles comme un cadre cognitif vise à proposer une manière cohérente d'interpréter la ressource spatiale et de qualifier les comportements des occupants. Les dénominations distinguant les postes et les profils des occupants ont un rôle bien précis. La diversité du lieu et le principe de distribution des activités sur le plateau se fondent sur une organisation plus complexe des activités que celles que les occupants ont connu précédemment. Cet aspect du projet a incité les concepteurs à fournir une aide pour coordonner les interactions, en proposant notamment une dénomination des pôles, des profils et des postes pour rendre plus aisée la lecture des activités dans l'espace et pour informer les occupants sur la question de savoir « Qui travaille où, et comment ? ». Le pôle des experts, le poste de consultation, la cellule de concentration, etc. sont autant de désignations de l'utilisation prévue du lieu. La valeur cognitive des règles serait de distinguer entre plusieurs catégories (d'occupants, d'utilisation, d'accessibilité, etc.), ce qui pourrait contribuer à une meilleure compréhension de l'offre et des finalités du projet. Certaines règles pourraient contribuer à donner une certaine stabilité à ces catégories. La stabilité dépend cependant de la cohérence que les occupants pourraient avoir constaté entre les comportements désignés par les règles et les usages effectifs. Si la dénomination « poste de consultation » n'a que peu de sens pour le déroulement de l'activité des personnes, la règle sera rapidement oubliée. Si les personnes regroupées dans un « pôle » ne perçoivent pas une certaine réalité dans les caractéristiques énoncées sur leur manière d'organiser les activités, d'occuper le lieu ou leur degré de présence, elles ne pourront

[226] Ibid., p. 62

tirer aucune signification de la différenciation de la forme ou des dénominations précisées dans les règles. Un des enjeux du cadre cognitif est de réduire pour les occupants le poids du raisonnement nécessaire pour organiser le déroulement de leur activité dans l'espace et en coordination avec les autres membres du département, raisonnement dont nous avons décrit la complexité à propos de la démarches des concepteurs à concevoir les relations entre la forme et la manière d'occuper le lieu.

Les règles qui émergent avec la mise en forme existent dans un ensemble plus vaste de contrats, de conventions ou de lois en vigueur dans l'entreprise et plus largement dans la société. Les règles élaborées pendant la mise en forme pourraient être analysées en relation avec les autres règles et contrats en vigueur car elles renvoient, comme la plupart des règles dans l'entreprise, aux règles d'efficacité, de coopération, d'autorité et de la division du travail. Reynaud (1997) dit qu'il est utile pour la clarté de distinguer différents niveaux de règles, à condition de tenir compte, pour les analyser, de leur rapport. Le rapport n'est pourtant pas toujours évident à saisir. C'est ce que nous constatons de la règle qui vise à ne pas tenir compte des rapports hiérarchiques dans l'aménagement alors que les niveaux hiérarchiques existent bien dans la structure du département. La cohérence entre ces deux règles qui paraissent pourtant à premier vue en contradiction pourrait être expliquée par l'intérêt des acteurs d'obtenir une logique explicative forte pour l'offre.

Nous retenons de cette analyse que les règles s'inscrivent dans un double raisonnement des concepteurs. D'une part, elles seraient indispensables pour réduire le poids de la complexité de l'offre. Sans les règles énoncées, le partage des postes et la mobilité des personnes augmenteraient sensiblement l'effort de coordination. D'autre part, les règles, dans ce qu'elles désignent, se joindraient à l'expérience de ce à quoi la forme veut rendre sensible et permettraient aux occupants d'appréhender le projet collectif. La connaissance du projet a lieu par l'intermédiaire d'une forme. Il n'y a pas de connaissance sans forme et les règles permettent de dire cette connaissance. Elles permettent de nommer l'expérience de cette forme et de la distinguer de l'expérience acquise dans l'aménagement précédent.

Le « guide personnel utilisateur »[227] contient cinq parties :

1) La présentation générale : elle rappelle les objectifs du projet « Marlenheim » et contient un plan d'aménagement des deux étages du bâtiment.

[227] voir aussi annexe.

2) L'activité de la personne : outre le nom et les coordonnées téléphoniques, cette partie indique le profil d'activité retenu pour la personne ainsi qu'une description du mode de travail tel qu'il a été analysé lors de la programmation.

3) Les postes du pôle : cette partie nomme et décrit les postes de travail attribués individuellement ou partagés dans un pôle. Dans le cas d'un intégrateur, la description porte d'abord sur les « activités individuelles au poste » en précisant les fonctions et l'utilisation prévue du « poste de travail attitré » et du rangement personnel, ainsi que les fonctionnalités du système informatique et du téléphone portable. La description porte ensuite sur les « activités en groupe » et décrit l'utilisation prévue de la salle de réunion, du rangement partagé et de la documentation centrale intégrateurs. Les postes et les rangements sont répertoriés sur un plan.

4) Les autres postes sur le plateau : cette partie nomme et décrit l'utilisation prévue des autres postes en distinguant « postes pour activités individuelles », « postes pour activités en groupe » et « postes pour visiteurs ». Le guide précise également les modalités d'accès aux postes.

5) Un « mémento pratique » : il précise le fonctionnement du système d'éclairage, du système informatique et divers autres outils (projecteurs, visioconférence). Il décrit aussi les règles pour accueillir des visiteurs, la procédure de réservation des postes et le principe de classement et de rangement des documents. D'autres informations portent sur les heures d'ouverture de la cantine, de la bibliothèque du comité d'entreprise et du site.

2.3.3. L'accessibilité de l'offre se construit progressivement

L'élaboration de la forme est, dans un premier temps, une construction mentale avant de devenir la réalisation d'une chose matérielle. La construction mentale s'appuie sur la production et la consultation de plans, de croquis, de schémas ou de maquettes. Ces supports ont essentiellement une fonction symbolique : ils permettent aux concepteurs de se représenter une manière d'occuper le lieu et de tester leurs hypothèses par des opérations de simulation sur la forme. Les plans sont un outil important pour mémoriser des représentations et pour communiquer des intentions entre les acteurs du projet. Ils permettent de représenter d'une manière objective et normalisée les aspects matériels de la forme, notamment la mise en place dans le système métrique d'objets isolés, extérieurs les uns aux autres. Les plans juxtaposent et superposent les aspects matériels pour rendre compte des cohérences et des incompatibilités matérielles du projet. La faisabilité du projet est ainsi vérifiée à une échelle de plus en plus détaillée. La représentation par des plans constitue évidemment un choix de ce que l'on veut représenter. Elle ne doit pas être confondue avec la qualité des relations que le projet représente pour les divers participants.

La phase de réalisation nous intéresse moins pour les transformations physiques que pour l'évolution de la place des occupants dans le projet. Le rôle des occupants s'est limité jusque-là à informer ECR de leur expérience sur l'adéquation entre lieu et activités dans le bâtiment ancien. Plus ECR avance dans la réalisation de la forme, plus les acteurs prennent conscience que la validité de l'offre dépend à la fois des connaissances de sa finalité et des usages effectifs. Le double rôle de concepteur et de membre de l'organisation renforce notre perception du décalage qui sépare la manière d'occuper le lieu dans l'ancien bâtiment et celle prévue dans le nouveau. Le risque que l'offre soit incomprise nous a paru élevé. Les membres d'ECR s'interrogent sur la question de savoir si une participation plus active des occupants au processus d'élaboration de la forme aurait été un moyen pour réduire ce risque mais ils jugent impossible de revenir en arrière. ECR et P s'engagent respectivement dans une démarche d'explicitation de l'offre.

Cette démarche d'explicitation se transforme progressivement en une démarche d'accompagnement pour l'adaptation réciproque entre le département en tant que système social et la ressource spatiale. Tandis que l'explicitation se place dans une perspective d'adaptation pure et simple du département au dispositif matériel, l'accompagnement se caractérise par la volonté de comprendre les positions des occupants, de confronter les points de vue divergents et de procéder, à l'intérieur d'une certaine limite, à des modifications du dispositif matériel. Les deux périodes de la démarche ont cependant en commun de révéler la nécessité de construire l'accessibilité de l'offre. ECR et le management comprennent à travers l'expérience acquise au cours de cette démarche que l'offre n'est pas immédiatement et entièrement perçue au moment de l'emménagement. L'accessibilité désigne donc une connaissance de l'offre nécessaire pour mobiliser la ressource spatiale. Nous entendons par *construction* de l'accessibilité toutes les démarches qui contribuent à faire émerger les connaissances de l'offre. L'analyse des démarches d'explicitation et d'accompagnement que nous conduisons ci-après (2.3.3.1. et 2.3.3.2.) se focalise sur la question de la construction de l'accessibilité.

2.3.3.1. La réalisation de la forme et l'emménagement comme phases d'explicitation

L'explicitation du projet commence après la validation du plan d'aménagement en janvier 1997 par le management. P convie tous les membres du Marketing à une réunion où il présente les objectifs du projet et précise la place de l'aménagement vis-à-

vis de la réorganisation du département. ECR présente le plan d'aménagement et son point de vue sur la manière adéquate d'occuper le lieu.

Les échanges de points de vue au cours de la réunion et dans les jours et semaines qui suivent nous indiquent qu'une majorité des personnes est favorable aux changements proposés pour l'occupation du plateau. Les personnes souscrivent notamment à la nouvelle configuration des postes, à la diminution de la surface et aux principes de la mobilité et du partage, après la présentation d'ECR sur le raisonnement entre les objectifs poursuivis et l'aménagement.

Les occupants précisent aussi certains aspects du projet dont ils espèrent tirer bénéfice. L'amélioration de l'équipement informatique est considérée comme une proposition qui devra leur permettre de mieux utiliser le potentiel des réseaux informatiques et de bénéficier des innovations technologiques. Plusieurs membres du département soulignent un autre aspect du projet qui joue en faveur du changement et qui reçoit leur approbation. Il s'agit du caractère expérimental du projet qui consiste à leurs yeux dans la nouveauté du mode d'occupation du lieu proposé et dans le rôle du projet dans le transfert de l'entreprise vers le nouveau site. Les personnes apprécient d'être acteur du changement de l'entreprise ; plusieurs d'entre elles se réjouissent de la perspective de bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de leurs tâches et activités.

La réunion de présentation du projet est aussi un événement qui permet d'observer comment s'énonce une des premières interprétations de l'offre et comment P se positionne vis-à-vis de cette interprétation. Prenant appui sur la perspective d'une plus grande autonomie pour organiser le déroulement des tâches, un des membres du département pose la question : « pouvons-nous travailler à domicile les jours où nous avons un rapport à rédiger ou après un rendez-vous à l'extérieur lorsqu'il est tard pour revenir sur le site ? » P déclare qu'il n'est pas d'accord avec cette proposition et informe qu'il y a des postes d'accueil au siège à Strasbourg pour les personnes qui ne peuvent revenir sur Marlenheim. L'argument avance, un problème d'assurance pour le travail à domicile, ne semble guère convaincant pour plusieurs personnes. Les discussions informelles à la suite de cette réunion montrent que la réponse de P est ressentie comme un point ambigu du projet. Les personnes estiment que l'autonomie serait alors limitée à ce qui est contrôlable par le management. Elles font aussi valoir qu'elles réalisent déjà des tâches urgentes à domicile certains soirs ou week-ends.

La critique se focalise essentiellement sur la ré-interprétation restrictive de l'offre par P et non sur la forme de l'aménagement. Les réticences concernant

l'éloignement du département par rapport à la Direction générale et le centre de Strasbourg, déjà exprimées au moment de l'annonce du transfert, sont renouvelées. Néanmoins, c'est une position favorable qui domine globalement dans les commentaires.

ECR présente quelques semaines plus tard, au moment du démarrage du chantier de construction, les matériaux et coloris présélectionnés pour faire un choix définitif auquel participent d'autres membres du département. Le début des travaux rend les changements plus tangibles, à la fois pour ECR qui suit les travaux et pour les autres membres du département. ECR organise jusqu'au jour de l'emménagement le 1er avril 1997 plusieurs visites de chantier. Des panneaux d'affichage informent régulièrement, photos à l'appui, sur la progression des travaux. L'aspect le plus tangible pour les occupants dans cette phase est l'annonce de la procédure du déménagement par une note d'information qui contient notamment un planning ainsi que des consignes sur le transfert des documents et des outils informatiques. L'annonce d'une réduction des volumes de rangement sur le futur site produit un effet considérable. Les personnes doivent trier les dossiers qu'elles veulent conserver. Elles peuvent aussi mettre en commun certains documents suivant un plan de classement généralisé pour le département ou archiver les documents déclassés.

L'emménagement est organisé autour de deux journées de formation. Le premier jour débute avec l'attribution des postes et une visite du lieu. Les membres d'ECR présentent les modalités d'utilisation du lieu et des équipements. Les occupants apprennent individuellement ou par petit groupe l'utilisation des téléphones et des ordinateurs portables avec des techniciens externes. Chaque personne reçoit un « guide d'utilisateur » personnel[228]. Les informations spécifiques à chaque personne, son numéro de téléphone et de fax, ainsi que le pôle où sont placés ses postes de travail, sont décrites dans la première partie. Le protocole, les modes d'emploi pour téléphone portable et l'ordinateur portable, le plan du lieu, ainsi que la liste téléphonique sont précisés dans la seconde partie.

Le guide contient également une lettre de bienvenue manuscrite de la part de P. Il écrit :

> Bienvenue à chacun d'entre vous dans ce lieu unique qui est l'expression de nos savoir-faire et de notre expérience. Vous avez cette chance très particulière de pouvoir expérimenter live la mise en application de ce que nous promettons chaque jour à nos clients. Vous devez en être fier et leur transmettre cette fierté.[229]

[228] cf. chapitre 2.3.2.3., voir aussi annexe.
[229] Guide personnel d'utilisateur, Steelcase Strafor, mars 1997.

P soutient avec cette lettre une double position. D'une part, il affirme l'importance que le nouveau lieu a, selon lui, pour le département. Il considère le lieu à la fois comme moyen qui permettrait aux occupants d'expérimenter ce qu'ils promettent aux clients et comme « expression » des savoir-faire et de l'expérience. Le mot expression veut bien dire « une manière d'exprimer » ; il indique à la fois une action et un résultat. Cela renvoie dans ce contexte aux choix faits (vis-à-vis des images, des représentations, des discours) pour exprimer ce qui est considéré comme représentable du savoir faire. D'autre part, le fait de dire « lieu unique » et « vous devez être fier », dans la situation de l'emménagement où les occupants le considèrent comme animateur et initiateur du projet, est pour P une manière de réaffirmer son engagement dans la démarche et les objectifs explicités. Cet aspect de la position pourrait expliquer pourquoi P a choisi d'écrire une lettre manuscrite dans une entreprise où le courrier électronique est généralisé et où la diffusion de notes de service couramment pratiquée. Avec la lettre manuscrite P pourrait avoir voulu souligner son engagement personnel. C'est la seule fois que nous avons vu une note manuscrite de P.

La lettre est révélatrice la position que P soutient à diverses occasions, lorsqu'il parle du projet en interne ou à l'extérieur de l'entreprise et lorsqu'il occupe le lieu d'une manière démonstrative. En soulignant le caractère expérimental de l'offre, il s'appuie sur une notion qui a déjà reçu l'approbation des membres du département.

La plupart des occupants estiment que le déménagement s'est déroulé sans trop d'inconvénients malgré les interruptions dans le travail, notamment pour l'emballage et le déballage des dossiers. Ils signalent que le déménagement a été bien organisé et considèrent le guide d'utilisateur et les formations sur les équipements informatiques et téléphoniques très utiles. Ils précisent que l'organisation des deux jours a contribué à ce qu'ils aient vécu positivement le transfert de site. Les personnes sont occupées pendant les jours suivant l'emménagement à organiser leurs activités sur le nouveau lieu, notamment à ranger les documents et objets personnels, à apprendre à se connecter sur le réseau informatique, à tester les nouvelles salles de réunion et à découvrir le principe du partage des postes. Les membres du Marketing se trouvent pour la première fois réunis sur un même plateau. Plusieurs personnes diront plus tard avoir vécu cette période de manière prégnante, comme une expérience collective.

2.3.3.2. L'adaptation réciproque entre les occupants et la ressource spatiale

ECR peut convaincre P dans les semaines qui suivent l'arrivée à Marlenheim de l'intérêt d'accompagner le projet au-delà de la période de l'emménagement proprement dit. Le fait que quelques travaux d'aménagement ne soient pas encore achevés a sans

doute contribué à ce que P décide de nous charger d'une mission de six mois pour gérer ce qui est alors appelé « processus d'adhésion ». Nous acceptons cette mission parce que nous voulons à la fois observer le comportement des occupants vis-à-vis de l'offre et continuer d'intervenir dans le processus d'adaptation. Notre objectif est de contribuer à accroître les connaissances des occupants sur l'offre et d'adapter l'offre là où elle n'est pas pertinente pour l'action. Notre approche consiste notamment (1) à inviter régulièrement les occupants à des réunions pour examiner le fonctionnement du département, (2) à gérer les modifications de l'offre, (3) à observer la conduite des acteurs.

(1) Les réunions que nous proposons de tenir pour examiner le fonctionnement du département sur le nouveau lieu sont ouvertes à tous les membres du département. Elles se tiennent d'abord tous les quinze jours, puis une fois par mois. Les personnes sont invitées à décrire leur expérience du lieu et à préciser les problèmes rencontrés. Elles s'expriment souvent spontanément sur la manière dont les changements sont vécus. Les récits engagent souvent les participants dans une analyse sur l'origine des problèmes et permettent de confronter différentes expériences. Nous précisons parfois les utilisations prévues et les intentions soutenant certains aspects de l'offre. La discussion porte aussi sur la question de savoir comment résoudre un problème identifié. Faut-il intervenir sur l'aménagement ou faut-il envisager de modifier un comportement et de redéfinir une règle ? Nous avons observé que les points de vue divergeaient souvent sur la manière de résoudre les problèmes énoncés. Nous nous efforçons alors d'obtenir le consensus le plus large possible avant d'opérer une modification.

Les réunions révèlent que les personnes sont généralement satisfaites du lieu et de la manière dont elles peuvent accomplir leurs activités. Les personnes ne contestent pas le principe du partage des postes. Elles jugent en revanche le principe de réservation très contraignant. D'autres problèmes fréquemment énoncés sont les distances qui séparent les sous-départements, l'éloignement pour certaines personnes de la salle de reprographie où se trouvent notamment les imprimantes et le fax.

Les réunions nous ont permis de constater que l'explicitation des interprétations divergentes des situations de travail et des problèmes rencontrés est un aspect important du processus d'adaptation. Dans plusieurs situations le récit d'une expérience d'un occupant a été bien plus important pour les autres occupants que nos précisions sur les intentions des concepteurs. Le récit et la confrontation des expériences permettent aux occupants d'approfondir leur compréhension du dispositif et des problèmes posés par son utilisation. Le fait de pouvoir connaître le point de vue des autres occupants et

l'intégrer dans l'interprétation d'une situation est décrit par certaines personnes comme un facteur important de la coordination de l'action à l'intérieur du département. L'occupation du lieu pendant les premiers mois fait émerger des connaissances collectives sur l'offre et sur la manière dont les autres acteurs interprètent l'offre. Ces connaissances permettent à chaque occupant une certaine compréhension de leur conception de l'action collective. Le fait que les occupants doivent construire des routines nouvelles est un facteur qui nous aide à comprendre ce phénomène. Nous avons constaté que la recherche de routines nouvelles augmente la nécessité d'énoncer et de confronter les interprétations de la ressource spatiale par rapport à des situations de routines établies.

(2) Les modifications apportées à l'offre pendant les premiers mois ne sont pas très nombreuses. La plupart des problèmes sont évalués comme étant mineurs par les participants des réunions. Nous avons aussi voulu attendre que les occupants aient une expérience plus longue de l'offre avant de prendre éventuellement la décision d'une modification plus lourde. Aucune modification sur l'attribution des postes de travail ou des reconfigurations n'est intervenue durant la première année.

Ce qui a été modifié dans les premiers mois est notamment la répartition des volumes de rangement pour les personnes et les sous-départements. Nous avons adapté la réparation des volumes de rangements selon une nouvelle évaluation des besoins. Les occupants se sont mis d'accord sur un assouplissement des règles d'occupation du lieu en précisant que la réservation ne serait nécessaire que dans les cas où une personne veut être sûre de pouvoir disposer d'une salle à une heure précise et pour la durée de son choix. Nous avons également installé un système électronique de réservation qui permet de réserver les salles à distance. Cette modification est suivie de l'installation d'un système de boîtes vocales pour les téléphones. Les deux modifications sont liées parce qu'elles répondent à la demande d'une plus grande autonomie sur l'organisation du travail que celle proposée par l'offre.

(3) Les observations que nous restituons à présent ont été discutées au cours des réunions des premières semaines après l'emménagement. Nos autres observations apparaîtront dans le chapitre 3 où nous analyserons l'interprétation des occupants.

La majorité des occupants, y compris les responsables de sous-département, estiment que l'aménagement ne contient pas de signes qui pourraient désigner les rapports hiérarchiques entre les occupants et jugent favorablement cet aspect. Le principe de ne pas tenir compte des rapports hiérarchiques dans la configuration et l'attribution des postes a été mobilisé pendant l'élaboration de la forme. Il a été constaté

et ainsi rendu explicite par les occupants au cours des réunions après l'emménagement. L'organisation du plateau par pôles et l'attribution des postes dans chaque pôle en fonction du temps de présence sont considérées comme déterminantes car elles permettent aux occupants de ne pas percevoir les signes désignant les rapports hiérarchiques. Les personnes approuvent également le fait que l'aménagement soit en grande partie non cloisonné. Elles estiment utile de pouvoir se réunir sur un lieu ouvert. Il existerait ainsi une plus grande fluidité dans les mouvements entre les postes occupés individuellement et les postes occupés pour des réunions. Les parties non-cloisonnées du plateau seraient d'autant plus pertinentes que des salles cloisonnées complètent l'offre.

Notre observation nous permet de constater qu'en l'absence de signe désignant les rapports hiérarchiques un autre signe distinctif émerge. Ce signe classifierait deux types d'activités. La distribution inégale des outils informatiques et téléphoniques portables entre les membres du département symbolise, selon certains occupants, une distinction entre les employés dont l'activité serait « porteuse de l'avenir de l'entreprise » et les employés dont l'activité ne fait pas partie du cœur de métier. Cette distinction scinderait le département entre les personnes des pôles intégrateurs et experts et les personnes du pôle réalisateurs. Nous constatons que cette symbolique des outils portables est renforcée par leur relation avec certaines caractéristiques de l'occupation du lieu. La proportion des surfaces attribuées individuellement est sensiblement plus élevée dans le pôle des personnes ne possédant pas ou peu d'outils portables. Les mouvements sur le plateau de ceux qui possèdent ces outils sont aussi beaucoup plus fréquents. Nous tentons d'expliquer que les concepteurs n'avaient pas voulu faire une telle distinction. L'équipement en téléphones portables a été étendu à la suite de ces observations sur le pôle des réalisateurs. Nous constaterons cependant plus tard que cette « mesure » ne modifie pas fondamentalement l'interprétation chez certaines personnes de ces deux catégories d'employés.

La position du management sur l'aménagement peut être restituée, premièrement, à partir du discours qu'il tient à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et, deuxièmement, à partir de notre observation de sa manière d'occuper le lieu et de réagir à certaines interprétations de l'offre par les autres occupants.

La notion de discours nous permet d'envisager divers énoncés séparés comme faisant partie d'une signification globale. Nous considérons comme discours les énoncés que les membres de l'entreprise tiennent de façon réitérée pour expliciter leur position vis-à-vis du projet Marlenheim. Le discours de P énonce une double proposition : le projet serait une manière de vivre le changement du métier de l'entreprise ; le projet

accroîtrait le pouvoir du Marketing dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Ce discours est tenu dans diverses situations de travail avec les membres du département et dans des notes de service, échanges de courrier, etc. P fait aussi venir les membres de la Direction générale, des clients, des partenaires, des prestataires de services ainsi que les présidents des deux sociétés, française et américaine, actionnaires de l'entreprise. La présence d'un visiteur le conduit souvent à présenter le lieu, la démarche et les objectifs poursuivis. Certains membres de la Direction générale organisent à leur tour des réunions à Marlenheim. Ces réunions portent parfois sur des questions sensibles, comme cela a été le cas pour une négociation d'acquisition et pour certains entretiens de recrutement. P s'appuie de manière ostentatoire sur l'expérience du projet pour faire valoir l'importance du Marketing dans le débat sur l'évolution du métier de l'entreprise. Dans la phase qui précède le rachat de l'entreprise par Steelcase Inc. qui ouvre des perspectives pour une évolution des carrières de certaines personnes, P invite le président-directeur général américain et quelques actionnaires à Marlenheim afin de leur présenter le projet et l'expérience de la démarche. Rappelons que l'entreprise américaine avait réalisé quelques années auparavant un projet expérimental pour son département de R&d.. P peut au travers du projet faire valoir à la fois une activité dite de recherche dans l'entreprise européenne et sa propre sensibilité envers certaines démarches poursuivies aux Etats-Unis pour développer les activités de service.

P n'est pas tous les jours à Marlenheim car il occupe un bureau à l'étage de la Direction générale à Strasbourg comme tous les directeurs des départements centraux. Lorsqu'il vient travailler à Marlenheim, environ un jour par semaine, P occupe le lieu d'une manière qui semble directement reproduire la conduite représentée pendant l'élaboration de la forme et décrite pendant la présentation de l'offre aux occupants. Ainsi, sollicite-t-il des réunions et des situations informelles sur les différents postes. Les réunions sont rarement tenues dans des salles cloisonnées, il préfère visiblement des réunions où il y a un va et vient des personnes qui le rejoignent au gré de leur implication dans le problème discuté. Il utilise aussi pleinement la diversité du lieu pour les tâches qu'il accomplit seul.

La cohérence de sa position vis-à-vis de l'offre que P tente de communiquer au travers du discours et de la manière d'occuper le lieu montre aussi ses limites. Nous avons déjà souligné le désaccord de P face à la demande d'une plus grande autonomie des occupants. Ce besoin de contrôle est confirmé dans la perception de certains occupants au cours d'un événement qui survient pendant le processus d'adaptation. Un matin, peu de temps après l'installation des boîtes vocales dans le système de téléphonie, P envoie un courrier électronique à tous les membres du département pour

dire son mécontentement de ne plus pouvoir joindre certaines personnes sur le site. Auparavant, un renvoi automatique mettait l'appelant en relation avec l'assistante du département qui savait en général renseigner sur les déplacements des personnes. Depuis l'installation des boîtes vocales, les appels ne sont plus renvoyés vers l'assistante. Dans son courrier P exige la tenue d'une liste de présence sur le réseau informatique. Indépendamment du fait que le problème technique peut se résoudre simplement en fournissant à chaque occupant une instruction sur la mise en marche de la commande de renvoi des appels, nous avons observé que les occupants sont étonnés de la véhémence de la réaction de P. Les personnes ne contestent pas l'utilité d'une liste de présence, elle a déjà été tenue avec plus ou moins de régularité sur un tableau près de l'assistante. Le fait que l'ordre soit exprimé dans la situation où P a échoué dans sa tentative de joindre une personne est interprété comme une preuve de la visée de P qu'il cherche à exercer davantage de contrôle. Cette visée est considérée comme étant en contradiction avec l'offre.

2.4. Période III : Le projet est confronté à un revirement du management

L'arrivée de D qui remplace P à la direction du Marketing en mars 1999, deux ans après l'emménagement sur le site de Marlenheim, bouleverse le fonctionnement du département. D soutient une position différente de celle de P. Il donne la priorité au développement des produits au détriment du développement des services. Il envisage un changement du fonctionnement du département, y compris dans sa dimension spatiale. Le revirement de la position du management intervient au moment où plusieurs événements affectent plus généralement l'entreprise. La nouvelle position est analysée comme étant déterminée à la fois par l'interprétation que D et la Direction générale ont des événements et par un mode de management différent entre D et P. Cette nouvelle position se révèle d'abord dans les énoncés sur la nécessité d'un changement avant de se traduire dans des actions concrètes et dans un changement de l'aménagement. Le revirement du management et les transformations qu'il produit apparaissent progressivement comme un changement du projet d'entreprise. Dans la perception des occupants, le changement engendre une ambiguïté vis-à-vis des objectifs poursuivis. Plusieurs occupants disent manquer de direction pour leur activité. Ils affirment que l'ambiguïté a réduit la capacité des membres du département à coordonner leur activité. Le désarroi et l'instabilité observés dans le fonctionnement du département sont analysés comme étant le résultat de la rupture entre, d'une part, la nouvelle position du management sur les événements et sur le fonctionnement du Marketing et, d'autre part,

un aménagement qui continue à désigner une autre pratique dans la perception qu'en ont les occupants.

Nos observations couvrent la période entre l'émergence de cette nouvelle position et la mise en place d'une démarche pour résoudre le dysfonctionnement. Nous analysons d'abord les événements qui se produisent au moment de la succession des directeurs (2.4.1). Nous précisons ensuite le contexte de l'émergence et la visée de la nouvelle position, ainsi que les motifs de D (2.4.2.). Enfin, nous observons comment la nouvelle position est perçue et l'effet qu'elle produit (2.4.3).

2.4.1. Le changement de direction intervient dans des transformations plus vastes

La nomination d'un nouveau directeur au Marketing est accompagnée d'autres changements au niveau de la Direction générale. L'attribution du poste à D, revenu dans l'entreprise quelques mois auparavant après l'avoir quittée trois ou quatre années plus tôt, est décidée par le président-directeur général. Celui-ci a été nommé en novembre 1998 après avoir occupé la fonction de directeur commercial. Cette nomination coïncide avec le retour de D dans l'entreprise. P quitte l'entreprise après avoir lui-même convoité le poste de président-directeur général.

Parallèlement au changement de personnel, quatre événements majeurs se produisent et affectent profondément l'entreprise dans son fonctionnement et dans ses choix stratégiques. L'événement le plus déterminant est le rachat de l'entreprise par l'américain Steelcase Inc. qui détenait jusque-là 50 % des parts. L'annonce faite en février 1999 est suivie par la cession des parts en avril de la même année. La dénomination est désormais Steelcase Europe. Ce changement est accompagné du départ du président-directeur général de Strafor Facom, initiateur en France de la joint-venture, quelques mois avant l'annonce de la cession. Le rachat se traduit par un processus d'absorption des structures européennes dans les structures internationales de Steelcase Inc. entraînant un déplacement des centres décisionnels vers les Etats-Unis et une demande de générer une économie d'échelle. Il s'agit d'un processus à long terme qui commence au moment du rachat et n'est pas achevé en été 2001 au moment où nous-même quittons l'entreprise. L'absorption des structures européennes se limite pendant la première année au département Finances et au département des Comptes internationaux. Cette période, qui coïncide avec la première année de la prise de fonction de D, se traduit pour le Marketing essentiellement par un échange accru avec les entités américaines. L'enjeu porte principalement sur le transfert des connaissances dans le domaine du développement des produits.

Un deuxième événement est, en décembre 1998, le lancement de l'initiative « make à difference », présentée comme une stratégie pour le développement de l'entreprise en Europe. Bien que ce lancement se produise avant le rachat, il a été préparé en consultation avec Steelcase Inc. comme le confirme la Direction générale. Rien dans les grandes orientations de Steelcase Inc. ne semble contredire les intentions énoncées dans le programme « make a difference » qui vise en particulier un doublement du chiffre d'affaires sur 5 ans par croissance interne et externe. La stratégie préconise, d'une part, le développement de nouveaux produits et le rachat d'autres fabricants pour élargir le portefeuille des produits et, d'autre part, l'augmentation du chiffre d'affaires par un développement des services porté conjointement par Steelcase Europe et les concessionnaires.[230] Le programme, bien que préparé par l'ancienne équipe dirigeante, est présenté par le nouveau président-directeur général de Steelcase Europe.

L'acquisition de la société allemande Werndl par l'entité européenne, troisième événement, précède de quelques semaines le lancement de « make a difference ». Werndl est une PME de 470 salariés. L'acquisition renforce considérablement la place de l'entreprise sur un marché où elle a toujours eu des difficultés d'adaptation. Werndl produit essentiellement pour des PME et connaît peu le marché des grandes entreprises. Son activité est dominée par la question des produits et non par celle des services. Elle est réputée pour la qualité du design de ses produits, réputation qui dépasse largement celle de Steelcase. Aucune stratégie claire ne semble exister au moment de l'acquisition quant au positionnement réciproque des deux entreprises sur le marché. La question du positionnement se double de la question du leadership dans le rapprochement des structures avec le rachat de l'entité européenne par Steelcase Inc. Les spécificités de Steelcase Strafor sont pourtant largement désignées et reconnues comme étant celle du « workplace-knowledge » et celle du service. On craint cependant, dans l'entité basée en France, d'être évalué par les concessionnaires à l'aune de la qualité des produits allemands. Nous avons fréquemment observé, y compris dans le département Marketing, des signes de cette compétition. Le processus d'intégration s'avère difficile. Les négociations s'engagent entre les entités américaine, française et allemande sans aboutir à une position claire sur la démarche à suivre. La discussion, qui porte au début du processus sur la difficulté de gérer la structuration particulière du marché allemand, est rapidement envahie par un enjeu qui dépasse la dimension technique. Il s'agit en fait de l'autonomie fonctionnelle de l'entité allemande par rapport à Steelcase Europe. Le président-directeur général de Werndl vise en effet son rattachement direct à la structure

[230] « 1999-2003 make a difference », Steelcase Strafor, document interne, décembre 1998.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

américaine. La Direction générale de Steelcase Europe estime que Werndl devrait lui être rattaché et s'oppose dans un premier temps à la commercialisation des produits allemands ailleurs en Europe. La question du pouvoir entre le management de Steelcase Europe et celui de Werndl est envenimée par la place particulière du président-directeur général allemand. Il a été l'actionnaire principal de Werndl et a choisi de rester à la tête de l'entreprise après le rachat. Pendant plus d'un an, les activités allemandes et celles des autres marchés européens sont séparées et le nombre de contacts directs entre les entités opérationnelles limité.

Le quatrième événement est la détérioration des ventes au début de l'année 1999. Les résultats hebdomadaires s'avèrent nettement en deçà des prévisions budgétaires dans plusieurs géographies et ce peu après le lancement de « make a difference ». Les difficultés commerciales ne manquent pas de peser sur la négociation avec Werndl qui, lui, se trouve dans une phase de croissance soutenue tout au long de l'année 1999. Les mauvais chiffres sont interprétés par les uns comme étant dus à l'insuffisance du portefeuille produits, par les autres comme les conséquences d'une mauvaise stratégie commerciale, notamment l'ouverture du marché français aux produits Werndl. La fin de l'année révèlera un résultat des ventes largement positif sans parvenir à enrayer les difficultés dans la relation entre Steelcase Europe et Werndl.

Ces événements transforment progressivement les structures de l'entreprise et mettent la problématique du positionnement de l'entreprise au centre des préoccupations des dirigeants. Ils relancent avec acuité la question du métier et de la finalité de l'entreprise.

2.4.2. Une position nouvelle

Comment analyser l'avènement d'une nouvelle position du management en faveur du développement des produits en relation avec les événements étant donné que ces derniers ne semblent pas directement imposer une nouvelle direction à l'action du Marketing et surtout que la stratégie « make a difference » reconnaît l'importance d'un développement des services et se positionne dans une ligne de conduite proche de celle poursuivie par Steelcase Inc. ? Nos observations permettent de rendre compte de la forte pression que ces événements font peser sur l'organisation, pression qui a pu contribuer à une interprétation de la situation en faveur d'un changement de direction de l'action. A côté du contexte, notre analyse doit nécessairement questionner les motifs qui ont conduit au revirement.

Nous proposons de restituer notre analyse de la façon suivante : nous précisons d'abord les relations entre les événements et l'émergence de la nouvelle position. Nous analysons ensuite la situation dans laquelle cette position émerge et explorons enfin les motifs qui peuvent expliquer le choix de D.

2.4.2.1. L'interprétation des événements et l'émergence d'une nouvelle position

La lecture des événements que nous avons proposée jusqu'ici ne permet pas de comprendre le revirement de la position du management. Les événements ne donnent pas d'indication sur un éventuel échec de la direction poursuivie précédemment, pas plus qu'ils ne se s'inscrivent en opposition ou en contradiction avec cette direction. La stratégie « make a difference » mentionne clairement la nécessité d'accroître les résultats par la poursuite de deux voies de développement, celle des produits et celle des services. L'importance d'une ouverture de l'activité sur les services pour atteindre l'objectif ambitieux du chiffre d'affaires est soulignée dans un document présenté en interne. Ce document précise que la part des services dans l'augmentation du chiffre hors acquisitions doit progresser fortement et atteindre plus de 35 %. La position de Steelcase Inc., qui devient après le rachat tangible pour un plus grand nombre d'acteurs au travers du contrôle exercé sur l'activité et sur la stratégie, n'est pas en contradiction avec cette orientation. Steelcase Inc. est depuis longtemps engagée dans le domaine des services où elle possède déjà une offre étoffée, poussée par la maturité du marché américain. De même, la négociation avec Werndl permettrait de souligner la complémentarité entre l'approche de Steelcase Europe sur les services et celle de Werndl sur les produits. La situation momentanément difficile des ventes ne peut pas non plus à elle seule expliquer le revirement.

A défaut d'expliquer directement les causes du revirement, l'analyse permet de soutenir que les événements ont contribué à modifier les structures d'interprétation sur lesquelles le management s'appuie pour conduire l'action. Les événements exercent une pression considérable sur l'activité de l'entreprise, en particulier sur l'action du management. Cette pression apparaît de manière accrue dans la présence simultanée des événements. L'annonce d'un mauvais chiffre d'affaires partiel n'est pas en soi une information particulièrement alarmante. La Direction générale lui donne cependant plus de poids dans un contexte où, après le rachat par Steelcase Inc., les bilans intermédiaires rapprochés, un par mois au lieu d'un par trimestre précédemment, sont perçus comme un contrôle renforcé. Certains membres de la Direction générale décrivent les bilans rapprochés comme un stress supplémentaire. Un autre aspect des mauvais résultats des ventes est qu'ils soulignent à leur manière le caractère ambitieux du programme « make

a difference » pour doubler le chiffre d'affaires. De surcroît, l'entreprise a des retours négatifs sur la qualité des produits livrés chez certains clients et sur les délais de fabrication, ce qui alimente les interrogations sur la stratégie de développement et sur les problèmes à résoudre à court terme. Les interrogations sont d'autant plus acerbes que les problèmes de positionnement vis-à-vis de Werndl créent chez certains membres du management un sentiment de rivalité sur l'expertise dans le domaine des produits. Cette pression a pu avoir un effet sur les structures d'interprétation dans la mesure où elle a conduit la Direction générale, et en particulier D, à retenir en priorité les signes d'urgence parmi les événements. La perception d'une urgence au niveau des ventes a pu faire basculer le management en faveurs d'un renforcement des activités dans le domaine des produits. A plusieurs reprises dans le passé les situations d'urgence ont conduit à privilégier un recentrage des activités sur les produits.

La pression sur la nécessité d'agir et d'obtenir des résultats immédiatement tangibles a du être ressentie par D d'autant plus fortement que le moment de sa nomination coïncide avec des difficultés que rencontre le lancement d'un nouveau produit de mobilier. D est contraint d'affecter des ressources supplémentaires non-planifiées à ce projet pour résoudre les difficultés. Notre sous-département Recherche et savoir-faire en aménagement, généralement chargé d'études situées en amont, est également appelé à y contribuer. D s'implique aussi personnellement dans le lancement. Outre le contexte d'urgence, D argumente sa décision en expliquant qu'il voulait saisir l'occasion pour mieux comprendre le déroulement du process en y participant directement et ainsi déceler les causes générant les difficultés.

L'expérience du lancement et de ses premières semaines de présence au Marketing conduisent D à faire une analyse du fonctionnement du Marketing et à l'exposer devant les membres du département. Il déplore la faible cohésion à l'intérieur des projets, ainsi que des insuffisances dans la coordination entre les personnes ou groupes engagés dans un même projet. Il constate également que les effectifs en charge du développement des services, qui détiennent un savoir important pour le développement des produits, ne sont pas suffisamment impliqués dans les projets de développement des produits. Les difficultés, apparues notamment à l'occasion du dérapage du calendrier de lancement, seraient dues, selon D, aux principes de fonctionnement du Marketing qui ne permettent pas aux sous-départements d'agir comme « piliers de la gestion des produits », et de gérer les projets de façon à bénéficier de l'apport des autres entités de l'entreprise. La « faiblesse » des sous-départements du Marketing dans les décisions de l'entreprise serait renforcée par la dispersion des membres sur le plateau et par leurs déplacements fréquents hors de l'entreprise.

D affirme clairement sa position en faveur du développement des produits. Il justifie sa position en s'appuyant à la fois sur l'expérience qu'il a des difficultés du département Marketing et sur l'argument que les objectifs de vente ne peuvent être atteints sans une amélioration du portefeuille de produits. Malgré l'incompréhension de plusieurs membres du département, la position de D s'inscrit en cohérence avec la position majoritairement soutenue par la Direction générale Steelcase Europe. Nous ne savons pas si la position de D résulte de sa propre analyse des événements et de la situation du Marketing ou si elle se calque sur l'interprétation opérée par ses pairs. Retenons encore que l'interprétation des événements faite par D et la Direction générale n'est pas unanimement partagée par les autres entités de l'entreprise.

2.4.2.2. La demande d'une modification du fonctionnement et de l'aménagement

D énonce sa position sans se placer explicitement dans le débat sur les deux voies d'évolution du métier. Il précise cependant son point de vue sur le rapport entre les deux savoir-faire, celui des services et du conseil et celui du développement des produits. Il souligne le manque de pertinence des savoir-faire dans le domaine des services pour le développement des produits et estime nécessaire de renforcer leur apport. D considère plus généralement que les savoir-faire au sein du Marketing et les savoir-faire du R&d (recherche et développement technique et industriel des produits) doivent être mieux coordonnés pour accélérer le développement des produits et améliorer leur qualité. Cependant, les savoir-faire ne sont pas pour D liés aux profils définis précédemment. Il estime que les savoir-faire se situent dans trois domaines : « produit », « communication » et « aménagement ». D a l'intention de revoir l'organisation du département et de relier ces trois domaines à une instance de validation, nommée « Comité de direction produit ».

La position de D sur le fonctionnement du département inclut un point de vue sur l'aménagement existant. Il exige une plus forte présence des personnes sur le site mais constate que l'aménagement est en grande partie conçu sur la base d'un temps d'absence de celles-ci. Certains postes de travail s'avèrent être sous-dimensionnés pour une présence prolongée. Il déplore également un nombre insuffisant de postes pour réaliser des tâches nécessitant une attention particulière. Les postes réservés pour le travail en groupe seraient également inadéquats parce que dépourvus de cloisons. En outre, le protocole d'attribution de ces postes proscrit leur occupation pour une durée prolongée. Le plateau serait conçu pour une forme d'interaction « privilégiant l'informel et le hors-travail » qui n'est pas en adéquation avec la façon dont il conçoit l'organisation efficace des activités.

La position de D se place donc sur un double niveau, celui de la priorité donnée au développement des produits et celui de la modification du fonctionnement du département qui inclut l'aménagement. La position de D s'oppose aux objectifs assignés à l'évolution du métier tels qu'ils étaient perçus par les membres du Marketing avant son arrivée. La rupture que constitue sa position n'est pas seulement perçue parce qu'elle s'oppose au discours précédant mais comme étant en contradiction avec la manière dont le lieu est occupé. Cette manière d'occuper le lieu est perçue en fin de compte en adéquation ou davantage en adéquation avec le projet soutenu par P.

2.4.2.3. Les motifs du revirement

Après avoir précisé le contexte de la position de D, nous voulons analyser les motifs qui pourraient avoir conduit D à modifier le fonctionnement du Marketing et à intervenir sur l'aménagement. Est-ce que son action est entièrement fondée sur la rationalité téléologique ? Est-ce que les événements, puis le constat d'un fonctionnement inapproprié pour poursuivre une direction différente, justifient un nouveau changement à l'intérieur du département ? Est-ce que D vise le changement pour parvenir à une adéquation entre des objectifs qui renvoient à un projet d'entreprise différent et la forme ? Quels autres motifs animent son action ?

Si l'on en croit le discours tenu par D, les motifs seraient en effet portés par l'inadéquation entre le fonctionnement du Marketing et l'urgence de la situation. De même, l'aménagement actuel serait un obstacle à l'efficacité du Marketing.

La perception des membres du Marketing nourrit deux hypothèses qui suggèrent que d'autres motifs seraient aussi décisifs pour expliquer la position de D.

Une première hypothèse s'appuie sur l'observation que le mode de management opéré par D s'accorde difficilement avec l'aménagement par activité. Un aspect saillant de ce mode de management est le caractère formel qui domine dans la manière dont D coordonne les activités du département. D privilégie la formalisation de nouvelles procédures et règles de fonctionnement à une coordination directe de l'action. Si P a organisé des réunions pour que les différents participants à un projet confrontent leurs positions et décident de la démarche, D préfère rencontrer les acteurs individuellement. Il leur demande de rédiger une note sur leur apport au processus, les difficultés rencontrées, etc., qu'il se contente souvent de diffuser. Quand D participe à des réunions, il préfère que celles-ci soient tenues dans des salles cloisonnées. Sa manière d'organiser l'activité sur le plateau se trouve donc contrariée par l'aménagement, notamment par le manque de salles cloisonnées. Il ne perçoit pas ou feint de ne pas

percevoir que la perception qu'un grand nombre de personnes du département ont du lieu diffère de la sienne. Certains membres du Marketing soutiennent que si D veut modifier l'aménagement c'est pour le rendre conforme à un fonctionnement correspondant à sa conception personnelle du mode de management.

Une seconde hypothèse soutient que la modification de l'aménagement en place a une visée plus symbolique. En éliminant un dispositif qui, dans l'imaginaire des personnes, est lié à l'action de P et qui est considéré par certaines d'entre elles comme un succès, D voudrait donner une plus grande visibilité à sa propre action. Pendant la courte période de transition entre P et D, leur point de vue divergeant sur la gestion du Marketing a souvent été perceptible. Après le départ de P, D aurait voulu affirmer sa position en changeant l'aménagement.

Dans la perception des membres du Marketing ces deux hypothèses sont renforcées par le fait que D ne tient pas compte pour transformer l'aménagement d'une évaluation des usages. Il a pourtant lui-même demandé cette évaluation et les résultats montrent que les occupants perçoivent cette adéquation.

2.4.3. L'effet de la nouvelle position sur l'organisation

La position de D conduit, dans un premier temps, à élaborer un nouveau « plan de développement des produits » et à un « plan d'action » des sous-départements. Les transformations deviennent progressivement sensibles dans la manière d'occuper l'espace. Nous avons déjà décrit le phénomène de l'occupation accrue des salles de réunion cloisonnées. Ce changement se fait notamment au détriment de la salle ouverte du pôle des intégrateurs où auparavant une majorité de réunions portant sur le développement des produits ont eu lieu. Nous observons également que le nombre de personnes simultanément présentes sur le lieu a augmenté depuis que D a exigé davantage de présence sur le site.

La transformation la plus commentée est cependant celle qui est introduite par l'exigence de D de disposer en permanence d'un bureau cloisonné au centre du plateau « à proximité de ses équipes ». D justifie cette exigence par la fréquence des entretiens « confidentiels » qu'il mène avec sa hiérarchie, ses pairs ou les responsables du sous-département du Marketing. Des salles d'une surface suffisante existent mais ne conviennent pas parce qu'elles sont placées à l'extrémité du plateau. D fait réaliser rapidement une salle entre le pôle des intégrateurs et le pôle des experts sans attendre le projet de réaménagement du lieu qu'il veut élaborer après le déroulement de l'évaluation des usages dont il demande qu'elle soit réalisée dans le même temps. Le

caractère symbolique de cette décision est dénoncé par plusieurs membres du département avant même que le bureau de D soit réalisé. L'attribution permanente de ce bureau, aussi justifiée qu'elle soit par le fonctionnement de D, est avant tout interprétée par les membres du Marketing comme un signe distinctif de la fonction de directeur. Cette décision vient en contradiction avec le principe de la non-attribution d'une salle cloisonnée, principe qui était auparavant appliqué aux trois niveaux hiérarchiques du département.

Le désarroi ressenti par les membres du département résulte de l'accumulation des changements, perçus à la fois à travers la manière dont D occupe le lieu et la manière dont il organise l'activité du département. Ce désarroi ne se perçoit pas seulement par l'observation des comportements et au cours des communications fonctionnelles et relationnelles, il apparaît clairement dans l'évaluation réalisée en septembre 1999, six mois après la nomination de D.

Ce désarroi est accompagné d'un dysfonctionnement dans la coordination entre sous-départements que D voulait améliorer. Au lieu de parvenir à clarifier les responsabilités et à coordonner les contributions des différents savoir-faire du Marketing avec l'activité du développement des produits, le département accumule les désaccords sur des questions de responsabilité et chaque entité se replie sur son domaine de savoir-faire en cas de conflit.

C'est face au mécontentement croissant que D missionne l'équipe ECR pour réaliser l'évaluation. Le but énoncé par D est de disposer d'une analyse des usages pour fournir des données pour concevoir un aménagement « plus efficace ». D cherche dans l'étude une confirmation du dysfonctionnement qu'il a diagnostiqué à son arrivée. ECR accepte cette mission tout en suggérant de ne pas limiter le questionnement à la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis de l'aménagement mais d'y intégrer une analyse portant sur la question de savoir si la perception des utilisateurs sur leur aménagement pouvait être en relation avec leur perception du management, de son rôle et de ses orientations. D donne son accord à cette proposition.

Le fait que D procède néanmoins immédiatement à la réalisation de son bureau, sans attendre les résultats de l'évaluation ne fait qu'accentuer le désarroi au sein du département. D ignore assurément qu'il ne peut transformer un dispositif organisationnel et spatial construit dans le temps sans à la fois faire une analyse détaillée de ce dispositif et ouvrir un processus d'élaboration d'une nouvelle représentation des relations entre la forme et les objectifs poursuivis.

Après une présentation à D, les résultats de l'évaluation sont discutés dans une réunion de service en la présence de tous les membres du Marketing. L'évaluation, que nous analyserons dans le chapitre 3, souligne la pertinence perçue par les occupants entre la forme de l'aménagement et leur représentation de l'action du département. L'aménagement réalisé au cours de l'été 2000 ne tient compte que de manière limitée des problèmes et des connaissances analysés dans cette étude. La réalisation ne parvient pas à établir les éléments d'une négociation entre la représentation des utilisateurs et la position de D. L'aménagement est vécu avec incompréhension et dans une interrogation persistante sur le sens de l'action collective par une partie des occupants.

*

L'action de D a été sanctionnée par l'ambiguïté persistante et le dysfonctionnement. L'analyse de la conduite de D nous intéresse toutefois moins pour la question qu'elle pose sur la légitimité de la décision à introduire un changement dans le département que pour la question portant sur les causes qui suscitent cette ambiguïté. Quels enseignements pouvons-nous tirer des erreurs de sa conduite ? Le lecteur pourrait être tenter de faire un parallèle entre la conduite de D et celle de P en soutenant que D a au bout du compte agit comme P. Les deux directeurs ont voulu produire une nouvelle forme parce que les objectifs avaient changé. Quelle est alors la différence entre les deux conduites ? L'analyse du présent chapitre permet de répondre que la conduite de P, pour lier le changement dans le département au projet d'entreprise, s'appuie sur une interprétation de l'environnement de l'entreprise suffisamment partagée pour permettre aux occupants de percevoir une cohérence dans l'orientation du management. D, lui, s'appuie sur une interprétation des événements perçue comme peu pertinente. D est intervenu sur le lieu et sur le projet d'entreprise sans parvenir à gérer les représentations. Son action s'est appuyée sur la flexibilité de l'aménagement, un des effets positifs du projet constaté avant son arrivée, pour réaliser les modifications du lieu sans prendre en considération les connaissances que le lieu permet aux occupants de mobiliser. Nous formulons l'hypothèse qu'une plus grande compréhension de l'interprétation de D par les occupants aurait pu contribuer à l'émergence d'une nouvelle représentation sur l'adéquation entre forme et projet d'entreprise et faire comprendre qu'il était opportun d'intervenir soit sur le lieu soit sur l'orientation du projet.

Nous ne voulons pas anticiper sur l'analyse décrite plus loin mais simplement souligner l'importance de la gestion de la représentation lors d'une intervention sur le lieu. La rupture produite par la position de D a été un moment décisif pour notre projet de connaissance puisqu'elle nous a permis de percevoir qu'on ne peut pas gérer le lieu

sans gérer l'espace. Nous avons alors voulu ré-interroger les événements que nous avons vécus pour comprendre comment la représentation a émergé puis évolué au cours des transformations du projet d'entreprise. L'évaluation conduite à la demande de D nous a été d'un apport précieux pour cette analyse. Elle nous a permis de comprendre que la représentation de l'espace est fonction de l'interprétation de la situation de et des intentions des acteurs C'est dans cette perspective que nous conduisons l'analyse dans le chapitre 3.

3. L'espace dans la dynamique de l'action

L'analyse soutenue dans le précédent chapitre permet non seulement de consolider la distinction entre la notion de lieu et la notion de ressource spatiale[231] mais également d'appréhender l'élaboration de la forme et l'élaboration de la ressource spatiale dans leurs relations de réciprocité et d'indépendance. D'une part, les deux opérations se mobilisent réciproquement ; l'une est nécessaire à l'autre. La mise en forme s'appuie sur la représentation que les concepteurs élaborent de l'occupation future du lieu ; la forme est conçue comme une offre pour re-mobiliser la représentation. L'élaboration de la représentation, qu'elle s'opère pendant ou après la mise en forme, s'appuie toujours sur des connaissances mobilisées par l'intermédiaire de la forme, construite ou imaginaire. D'autre part, l'élaboration de la représentation, parce qu'elle opère un choix vis-à-vis de ce qui est représentable dans la forme, parce qu'elle peut mobiliser des connaissances différentes de celles mobilisées lors de l'élaboration de la forme, dépasse la forme. Notre analyse du terrain valide cet aspect des relations entre la forme et la représentation en précisant deux phénomènes : la représentation n'est pas achevée avec la réalisation de la forme ; plusieurs représentations peuvent être mobilisées par l'intermédiaire de la forme.

Cette double distinction a été élaborée progressivement. Dans un premier temps notre analyse a porté sur l'élaboration de la forme, sur les techniques utilisées et sur la gestion du processus. Nous avons commencé à identifier l'élaboration de la ressource spatiale en analysant le fait que la mise en forme s'opère dans un rapprochement entre le projet d'entreprise et les moyens matériels dont dispose l'entreprise. La représentation contribue à la mise en forme car elle permet de penser les relations, notamment dans les dimensions organisationnelle, technique et financière, entre le projet d'entreprise, sa finalité et les objectifs poursuivis, et la manière d'occuper le lieu. Notre rôle d'intervenant-praticien et les connaissances accessibles sur le terrain nous ont tenu pendant un certain temps dans une position où nous avons privilégié la représentation du projet d'entreprise pour élaborer la forme et où nous avons pensé les relations entre la représentation et la forme uniquement dans leur réciprocité. La restitution des connaissances reflète cette position dans la mesure où nous nous sommes focalisé, dans le chapitre précédent, sur la question de l'inscription de la représentation dans la forme avant l'emménagement et avant une nouvelle transformation du lieu. La question de l'interprétation de l'offre y apparaît de façon limitée et seulement à travers la question de la représentation du projet d'entreprise.

[231] Voir définition première partie.

La compréhension que l'élaboration de la représentation dépasse celle de la forme est apparue avec le revirement de la position du management. Le changement de position du management sur le projet d'entreprise a perturbé l'occupation du lieu et a contraint les acteurs à reconsidérer les relations entre objectifs et forme. Ce moment permet de comprendre que différentes représentations peuvent co-exister même s'il s'agit en l'occurrence d'une co-existence conflictuelle. Les relations entre les objectifs poursuivis et la forme ne sont ni univoques, ni stables. Le sens perçu dans la forme évolue. Cette compréhension nous a orienté vers une ré-interrogation des événements qui ont traversé l'organisation. Ainsi, avons-nous saisi la diversité des interprétations présentes depuis la genèse du projet. Nous avions déjà commencé à constater cet aspect à travers les différentes interprétations de la notion d'autonomie contenue dans l'offre.

Les connaissances restituées dans le précédent chapitre permettent de ne pas limiter l'analyse de la ressource spatiale dans la dynamique de l'action à l'interprétation de l'offre en fonction du projet d'entreprise. L'analyse de la pertinence de l'offre devra inclure la question de savoir si les participants à l'action collective perçoivent également une adéquation entre l'occupation du lieu et les diverses autres finalités poursuivies. Il ne suffit pas d'évaluer si certains aspects de l'occupation effective du lieu sont conformes à l'utilisation prévue, il est nécessaire de prendre en considération tous les usages saisissables du lieu et les représentations auxquelles ces usages renvoient.

Pour saisir la réalité produite par la forme, notre problématique couvrira trois aspects. Le premier aspect porte sur les résultats visés par l'élaboration de la ressource spatiale. La manière d'occuper le lieu améliore-t-elle le fonctionnement de l'entreprise ? Quelle est la démarche adoptée pour évaluer le résultat ? Quels critères retient-on ? Le deuxième aspect porte sur la représentation mobilisée dans la ressource spatiale. Quel sens les acteurs donnent-ils à la forme ? Y-a-t-il adéquation entre la représentation véhiculée par la forme et la représentation des objectifs poursuivis ? Le troisième aspect porte sur la confrontation et l'évolution de la représentation. Comment les acteurs font-ils pour s'accorder, s'adapter et négocier les représentations divergentes ? La négociation affecte-t-elle la forme ?

Nous ne pouvons passer d'une analyse de l'*élaboration* de l'offre à celle de l'*interprétation* de l'offre sans apporter une autre précision. L'élaboration de la forme a été commode à observer parce qu'elle s'est accompagnée d'opérations explicites et visuelles comme la transformation des moyens matériels ou l'énonciation de règles. Ces opérations permettent de saisir une temporalité qui consiste en un avant et un après-emménagement, en une période où la forme est en mouvement et une période où la forme est stable. L'apparente évidence de cette temporalité est cependant fragilisée par

l'observation que la transformation des règles peut modifier la proposition de l'offre. L'élaboration de la représentation se réalise souvent d'une manière plus équivoque ou implicite et évolue dans une temporalité différente de l'élaboration de la forme. Ce point est démontré doublement dans notre expérience. D'une part, le sens attribué à la forme n'est pas stable. L'élaboration de la ressource spatiale s'opère continuellement et ce avant et après l'achèvement de la forme. D'autre part, l'élaboration est à la fois négociation et transformation de la représentation. Le revirement de la position du management appelle l'élaboration d'une nouvelle représentation du projet d'entreprise qui se heurte à la représentation mobilisée par une majorité d'occupants.

Passer de l'élaboration à l'interprétation de l'offre signifie passer d'une conduite qui vise à produire une forme selon une représentation à une conduite qui valide, remplace ou négocie une représentation à travers l'occupation d'un lieu. On peut interpréter la forme en mobilisant diverses représentations, comme celle qui a prévalu au moment de sa création, celle qui convient à la situation, ou encore celle qui est façonnée par l'origine sociale. Dans notre terminologie, mobiliser la ressource spatiale désigne proposer, négocier, faire évoluer et valider le sens qu'un ou plusieurs occupants attribuent à la forme pour coordonner leur participation à l'action collective.

Nous disposons de trois sources de données pour analyser la manière dont les acteurs interprètent l'offre. Une première source est fournie par l'occupation du lieu telle que nous l'avons observée. L'occupation est alors appréhendée comme le produit de l'interprétation. La conduite des occupants et les énoncés permettent de saisir certains aspects de l'interprétation, comme les préférences vis-à-vis de la forme, les difficultés d'interprétation et l'inadéquation de certains postes pour les tâches à accomplir. Les évaluations effectuées à la demande du management fournissent deux autres sources pour l'analyse. D'une part, les évaluations donnent une nouvelle fois accès à l'interprétation de l'offre par les occupants à travers des entretiens et des questionnaires. L'évaluation, à la différence de l'observation, permet aux occupants d'expliciter le sens qu'ils attribuent à la forme par d'une démarche d'objectivation. D'autre part, les évaluations permettent de poser la question de savoir comment les évaluateurs interprètent l'interprétation des occupants. Les données sur leur façon de conduire les études et d'analyser les énoncés des occupants permettent d'esquisser la ressource spatiale mobilisée par les évaluateurs.

Pour organiser le présent chapitre autour de la question de comment la perception de l'offre produit une réalité dans l'action, nous nous appuyons sur la différenciation entre trois façons d'attribuer un sens à l'offre : évaluer, interpréter et négocier la ressource spatiale. La section 3.1., « Evaluer la ressource spatiale », consiste

à analyser comment les évaluateurs interprètent l'interprétation des occupants. Quelle démarche mettent-ils en œuvre ? Quel sens attribuent-ils aux résultats ? Quelles conclusions pouvons-nous tirer de cette analyse sur l'interprétation des évaluateurs ? La section 3.2., « Interpréter la ressource spatiale », consiste à analyser les données sur les comportements et les énoncés des occupants recueillis à travers nos observations et les deux évaluations. Quelle signification les acteurs tirent-ils individuellement ou collectivement de la ressource spatiale dans l'action ? Nous avons choisi d'analyser la question de l'évaluation avant celle de l'interprétation pour rendre explicite la manière dont une partie essentielle des données sur les comportements et les énoncés a été recueillie. La section 3.3., « Négocier la ressource spatiale », consiste à analyser les modalités mises en œuvre par les acteurs pour négocier certaines représentations.

3.1. Evaluer la ressource spatiale

Nous avons réalisé deux évaluations de l'occupation du lieu à Marlenheim après que le management nous ait demandé d'analyser l'effet de l'aménagement sur le fonctionnement de l'organisation. Cette demande d'analyse que l'entreprise est incapable de réaliser seule nous permet d'occuper pleinement notre rôle de chercheur à côté de notre rôle de praticien. L'entreprise ne s'adresse pas à son opérateur du Marketing mais au chercheur qui peut mobiliser des connaissances auxquelles elle n'a pas accès. Le management aurait difficilement pu mandater un professionnel extérieur à l'entreprise pour réaliser l'évaluation parce que les savoir-faire sur cette question sont limités, du moins en France.

Les deux démarches s'apparentent à une *évaluation post–occupation* (EPO), traduction du terme anglais « post-occupancy evaluation » (POE). Cette dénomination désigne un champ de recherche et de pratique professionnelle étudié depuis la fin des années 1960, essentiellement dans les pays anglo-saxons. L'EPO est définie comme une démarche ayant pour but d'évaluer si les décisions prises pendant la construction ou la rénovation d'un immeuble et son aménagement intérieur contribuent à la performance des occupants.

Wolfgang Preiser et alii. (1988) soulignent que l'EPO n'est pas une méthode qui combine un ensemble de règles et de recommandations sur le déroulement d'une analyse de la performance. L'EPO recouvre une diversité de démarches. Les auteurs insistent néanmoins sur l'idée d'un point commun entre ces démarches qui consiste à analyser la relation entre les occupants, le lieu et les critères de performance. Une étude comparative de la conduite d'EPO dans plusieurs organisations américaines indique que les critères de performance mobilisés sont le plus souvent une combinaison d'éléments

techniques, fonctionnels et comportementaux. Malgré l'effervescence des recherches, les cas sont rares où les résultats d'une EPO orientent un processus de gestion du changement. Plusieurs raisons à cela. D'une part, les résultats d'une telle étude sont difficiles à analyser et à traduire en objectifs pour la gestion de l'espace. D'autre part, beaucoup d'entreprises manquent de connaissances pour saisir l'intérêt d'une gestion de l'espace, comme nous l'avons déjà souligné dans les Parties I et II. L'expérience sur le terrain permettra de rendre compte des difficultés à conduire une EPO pour qu'elle puisse contribuer à la gestion de l'espace.

Qu'est-ce que l'analyse de la conduite des deux EPO peut apporter à notre projet de connaissance ? A priori, l'analyse peut nous informer sur les connaissances que les acteurs de la conduite ont de l'adéquation entre ressource spatiale et action collective, puisque les deux EPO s'inscrivent pleinement dans cette problématique. Une réponse fouillée exige cependant de préciser ce que recouvre pour nous l'intention d'« *évaluer* si les décisions prises pendant la construction ou la rénovation d'un immeuble et son aménagement intérieur contribuent à la performance des occupants ».

Une première précision porte sur la performance pour rappeler qu'elle ne peut être définie indépendamment des critères dont se servent les acteurs qui participent à l'évaluation. La mobilisation des critères est un choix opéré par les acteurs en fonction de leur représentation de la performance. Cet aspect de la performance ou de l'efficacité organisationnelle est un objet de recherche traité dans plusieurs ouvrages analysés par Estelle Morin et alii. (1994). Pour les auteurs « l'efficacité organisationnelle [est] un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »[232] Par conséquent, notre analyse ne peut appréhender la performance comme objective, hors de l'esprit des acteurs, mais comme le produit de la démarche d'objectivation dans laquelle les acteurs conviennent des critères en fonction de leur intérêt.

Une autre précision porte sur l'objet d'analyse qui sera décrit dans la présente section. L'objet d'analyse n'est pas les énoncés des occupants, c'est-à-dire leur interprétation de la ressource spatiale, mais l'interprétation que les participants à la démarche d'objectivation, les *évaluateurs*, font des énoncés recueillis dans les questionnaires et entretiens. L'analyse de la démarche, avec ses résultats et ses conclusions pour chacune des EPO, permet d'appréhender la question de savoir comment les *évaluateurs* interprètent la pertinence de la ressource spatiale et de quelle finalité ils la rapprochent. L'évaluation est donc une interprétation des interprétations

[232] Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., (1994), p. 78

des occupants. Le terme évaluation permet de signaler qu'il s'agit d'une interprétation objectivée de la ressource spatiale, l'interprétation qui est débattue dans une démarche formelle par l'organisation. La notion d'*évaluateur* ne signale pas la présence d'un nouvel acteur. Elle signale simplement que l'interprétation qui apparaît à travers l'analyse de l'évaluation ne recouvre qu'un aspect de la représentation des participants, celle qu'ils mobilisent dans la participation à l'évaluation.

La première évaluation, EPO-A, a été réalisée un an après l'emménagement. Nous avons accédé à la demande sans en discuter le bien-fondé. La seconde évaluation, EPO-B, a été réalisée au moment du revirement de position du management. Nous avons insisté dans celle-ci pour que la problématique soit élargie afin d'intégrer explicitement la dimension managériale dans l'évaluation de la perception des occupants.

Les deux EPO divergent dans la démarche mise en œuvre et dans l'objet de l'évaluation. EPO-A évalue l'utilisation de l'offre, c'est-à-dire la conformité entre l'occupation effective du lieu et l'occupation prévue. EPO-B évalue les usages ainsi que la perception que les occupants ont de la contribution de la ressource spatiale à la poursuite de leurs objectifs. La divergence entre les deux EPO reflète l'évolution de nos connaissances de la gestion de l'espace, notamment en ce qui concerne la prise en compte du jeu d'acteurs dans la conduite et la temporalité dans l'observation de l'évolution des usages. Les deux EPO sont complémentaires, malgré leur divergence, dans leur apport à la gestion de l'espace sur le terrain et, a fortiori, dans leur apport au projet de connaissance.

3.1.1. L'évaluation A

Il a fallu environ six à neuf mois pour que les occupants parviennent à organiser un déroulement routinier des activités et des tâches sur le site de Marlenheim. Ce temps a été nécessaire pour qu'ils élaborent un niveau suffisant de connaissances de l'offre et pour que certaines modifications de l'aménagement soient réalisées. L'appréciation de la durée d'adaptation s'appuie uniquement sur nos observations, notamment sur les communications qu'il y a eu sur le fonctionnement, souvent en comparaison avec l'ancien site, sur une évaluation des questions qu'ECR reçoit pour résoudre des difficultés liées à l'occupation du lieu et sur le nombre de modifications ou d'interventions ponctuelles que nous réalisons. Nous n'avons pas trouvé d'études spécifiques sur cette question. Becker et Joroff (1995) considèrent que la durée du bouleversement et de la perte de productivité après un déménagement peut être de plusieurs mois. Durant cette période nous avons posé la question à plusieurs facilities

managers et chefs de projet au sein d'entreprises qui traversaient également un processus de changement des lieux. Les personnes interrogées estiment généralement une durée de six à douze mois nécessaire pour parvenir à stabiliser le fonctionnement d'une organisation après le changement.

A partir du moment où l'organisation accède à la routine, P demande à ECR de réaliser un « bilan du lieu ». Il souhaite évaluer à la fois l'effet de l'aménagement sur le déroulement des activités du Marketing et la satisfaction des occupants. Aucune précision n'est fournie ni sur les indicateurs à mesurer, ni sur la manière de réaliser le bilan.

3.1.1.1. La démarche

La difficulté pour répondre à la demande est double. D'une part, l'entreprise ne dispose pas de données qui pourraient servir d'indicateurs de productivité du Marketing et qui permettraient une comparaison avec une autre période. Ces indicateurs auraient pu porter sur la durée des projets de développement, l'appréciation des produits par le réseau commercial, l'impact de la gestion du cycle de vie des produits, sur le chiffre d'affaires, etc. D'autre part, ECR, même en possession de ces indicateurs, n'aurait pas su déterminer l'effet de l'aménagement sur une éventuelle variation des données.

En l'absence de précisions, ECR propose de réaliser une évaluation sur l'utilisation de l'offre en soumettant un questionnaire à chaque occupant[233]. Les personnes sont invitées à répondre seules et de manière anonyme à une quarantaine de questions. Elles ont été préalablement informées sur l'objectif de la démarche et sur la structure du questionnaire. Le temps pour répondre aux questions est estimé à environ trente minutes. Il suffit pour un peu plus de la moitié des questions de choisir la réponse dans une liste ou de renseigner par un chiffre. La réponse pour les autres questions consiste à rédiger un commentaire de quelques lignes.

Les questions renvoient à plusieurs thèmes :

(1) Certaines portent sur la comparaison entre les caractéristiques des profils d'activité retenues pour la mise en forme des pôles et les caractéristiques effectives des activités poursuivies sur le lieu. Les questions ont notamment trait au temps de présence sur le site et à la durée d'occupation des postes. Une question porte sur les raisons d'un éventuel écart entre les caractéristiques prévues et effectives. L'objet de l'évaluation est

[233] Le questionnaire est reproduit en annexe.

la pertinence des caractéristiques retenues pour chaque profil et la pertinence de l'attribution du pôle à la personne.

(2) D'autres questions renvoient au thème de la diversité des postes de travail et leur occupation. Ces questions examinent la nature des tâches accomplies sur les différents postes et leur taux d'occupation. Elles interrogent la personne sur son appréciation sur l'accessibilité des postes et sur le principe de réservation. L'objet de l'évaluation est la pertinence des postes par rapport à leur taux d'occupation et aux tâches accomplies.

(3) D'autres questions encore évaluent l'utilisation et l'appréciation des équipements et des diverses fonctions distribuées sur le plateau, notamment l'équipement informatique, la téléphonie, le mobilier de rangements, l'éclairage, le dispositif acoustique et la climatisation. Elles interrogent sur l'utilisation effective des équipements et sur l'appréciation des fonctionnalités. Les personnes sont invitées à préciser des besoins supplémentaires. L'objet de l'évaluation est la commodité avec laquelle les occupants peuvent utiliser ou accéder à ces équipements.

(4) Certaines questions renvoient au thème de la perception des avantages et désavantages de l'occupation du nouveau site par rapport à l'ancien. Les comparaisons portent sur : la communication fonctionnelle à l'intérieur des sous-départements et entre sous-départements ; le nombre de postes de réunions et leur équipement ; l'accessibilité, le partage et le volume des rangements ; le confort et la configuration des postes de travail ; la communication relationnelle. La personne est invitée à qualifier en quelques mots sa perception. Elle peut aussi ajouter d'autres thèmes de son choix. L'objet de l'évaluation est de comparer les avantages de l'ancien site aux avantages que présente le nouveau.

(5) Enfin, d'autres questions tentent d'enquêter sur l'appréciation de la relation entre l'aménagement et l'efficacité de la personne. Une question ouverte interroge sur la contribution de l'aménagement à l'accomplissement des activités ; une autre sur les obstacles posés par l'aménagement dans le déroulement des activités. La personne peut préciser ensuite les aspects les plus et les moins satisfaisants de l'aménagement. Elle est ensuite interrogée sur les aspects qui pourraient améliorer l'efficacité. L'objet de l'évaluation visé est l'efficacité. Cependant, le degré d'ouverture des questions rend la collecte de données pertinentes difficile, voire impossible.

3.1.1.2. Les résultats

Quelles sont les données que ECR tirent des questionnaires dont plus de 75 % ont été retournés ? Elles portent, selon ECR, à la fois sur l'utilisation du lieu et sur la satisfaction des occupants vis-à-vis du lieu. Les questions sur la relation entre l'aménagement et l'efficacité restent sans réponses satisfaisantes pour ECR, car la plupart des personnes reproduisent des arguments du discours tenu par ECR ou P pendant les premiers mois à Marlenheim. Seules les questions sur les obstacles pour travailler plus efficacement fournissent quelques données qui retiennent l'attention d'ECR.

Précisons d'abord les résultats sur l'utilisation du lieu. EPO-A montre que le temps de présence des personnes sur le site et le temps de l'occupation des divers postes sont assez proches des valeurs utilisées lors de l'élaboration de l'offre. Les personnes jugent favorablement l'organisation du plateau et apprécient l'utilisation du lieu. Les postes les plus occupés, mis à part ceux attribués individuellement, sont les salles de réunion et autres salles cloisonnées pour les activités nécessitant une attention particulière. Les postes les moins occupés sont le poste multimédia et le poste Internet, jugés redondants par rapport aux fonctions accessibles dans les pôles. Deux tiers des personnes affirment avoir eu au moins une fois un problème de disponibilité d'un lieu et jugent le système de réservation trop contraignant. Le même nombre de personnes estime de ne pas disposer d'un équipement informatique et téléphonique suffisant, malgré l'emploi d'ordinateurs portables par les intégrateurs et les experts et la généralisation des téléphones portables depuis que les réalisateurs en disposent également. Une majorité de personnes considère le volume de rangement insuffisant.

Malgré les observations faites sur les dysfonctionnements et insuffisances dans l'utilisation du lieu, les résultats indiquent que les occupants sont plutôt satisfaits de l'aménagement. Les personnes jugent surtout favorablement l'esthétique, la transparence du lieu, ainsi que les matériaux employés. Elles considèrent que la manière dont elles peuvent occuper le lieu permet un déroulement des activités plus efficace que sur le site ancien et contribuerait à une plus grande autonomie dans l'organisation des activités. L'accès à plusieurs postes de travail permettrait une plus grande souplesse pour décider où, quand et comment accomplir une tâche. Un aspect jugé moins favorablement concerne la petite surface des postes attribués. Les postes partagés manqueraient également de « convivialité » et d'objets de décoration. L'affichage de documents de travail ou la présence d'objets en cours de développement pourraient contribuer à comprendre les activités qui se succèdent sur les postes. La qualité de

l'éclairage et du traitement acoustique est considérée comme un facteur important de satisfaction.

Les réponses portant sur la comparaison des avantages entre les deux sites font valoir un jugement nettement en faveur de l'aménagement nouveau. Les aspects les plus cités pour qualifier les avantages perçus de l'occupation du site de Marlenheim sont les possibilités d'organiser l'interaction face à face, la « convivialité », la technologie et la qualité acoustique du lieu. Les avantages reconnus pour le site de Strasbourg sont la grande taille des salles de réunions et un volume de rangement supérieur à celui disponible sur le nouveau site.

Le texte dans l'encart suivant restitue les conclusions que ECR et P tirent ensemble de l'évaluation :

> (1) Les caractéristiques des profils d'utilisateurs retenues pour élaborer l'offre, l'organisation du plateau par pôle, ainsi que la répartition des personnes sur les pôles sont pertinentes. (2) L'utilisation fréquente de certains postes confirme leur pertinence par rapport à l'activité des occupants. Le nombre de postes partagés utilisé régulièrement confirme la pertinence du principe de la diversité du lieu. (3) Les principes de partage et de mobilité sont acceptés par la majorité des occupants. Les problèmes de réservation et d'accessibilité sont en diminution depuis l'installation d'un système électronique de réservation et l'assouplissement des règles d'utilisation. (4) Quelques travaux d'adaptation seront nécessaires afin de répondre à des problèmes d'utilisation. Il y a à prévoir : la reconfiguration de quatre postes de travail peu occupés en « libre service » pour offrir la possibilité de réunions de trois à cinq personnes, une salle d'archivage sur le site, l'installation de panneaux d'affichage et d'écritoires supplémentaires, notamment dans les circulations et près des postes partagés.

Les résultats et les conclusions sont présentés aux membres du département lors d'une réunion du département. Les discussions pendant la réunion montrent que les membres approuvent globalement les conclusions.

3.1.1.3. Evaluer la conformité à l'utilisation prévue

La démarche poursuivie par ECR et P dans l'EPO-A appelle une analyse a posteriori. Nous ne contredisons pas les résultats obtenus. Nous avons participé à la démarche et considérons valable la manière dont les données ont été recueillies et analysées. Nous considérons également valable la conclusion qui nous amène à dire que les occupants jugent favorablement l'aménagement. A posteriori, nous faisons cependant le constat que le bilan n'évalue pas ce que le management veut obtenir, c'est-à-dire une connaissance de l'effet de l'aménagement sur le déroulement des activités. La conclusion sur la pertinence de l'offre, au sens de sa contribution à la poursuite du

projet d'entreprise, ne peut être justifiée sur la base des données recueillies. Ce constat oriente notre analyse vers une double interrogation. D'une part, nous posons la question de savoir ce que les évaluateurs mesurent réellement dans la démarche. D'autre part, nous posons la question de savoir ce que l'EPO-A apporte à notre projet de connaissance.

Que mesure-t-on dans la démarche ?

Nous avons dit plus tôt que l'EPO-A évalue l'utilisation de l'offre. Revenons un instant sur le questionnaire. Nous avons écrit que les questions mesurent la pertinence des caractéristiques des profils, celles qui ont été retenues pour l'élaboration de la forme, vis-à-vis des caractéristiques que les occupants interrogés attribuent à leur activité. Il est nécessaire de préciser pour notre analyse que le questionnaire propose des réponses présélectionnées pour lesquelles la personne coche une case ou, dans le cas de la répartition du temps de travail, indique un pourcentage. Pour caractériser l'activité la personne ne peut pas choisir ses propres critères ; elle utilise les critères de l'offre, comme le temps de présence sur le site, le temps travaillé individuellement ou en groupe, le nombre de réunions programmées par rapport au nombre de réunions non-programmées, etc. Nous observons d'ailleurs que la ligne pour les réponses libres n'est le plus souvent pas remplie. Le même constat vaut pour les questions portant sur la pertinence de la diversité du lieu. Au lieu de partir d'une définition de l'activité donnée par la personne pour savoir quels seraient les postes en adéquation avec son activité, le questionnaire part des postes proposés dans l'offre pour inviter la personne à décrire les activités qu'elle y accomplit. Le questionnaire ne s'intéresse à l'activité que sous l'aspect analysé au moment de l'élaboration de la forme, comme si l'activité réelle devait se plier à l'activité prescrite.

Cette précision permet de dire que l'EPO-A n'évalue pas la pertinence de l'offre telle qu'elle est utilisée par les occupants, c'est-à-dire telle qu'elle a été comprise, dans l'action en relation avec un objectif poursuivi. On mesure la conformité de l'offre effectivement utilisée à l'offre proposée. Autrement dit, au lieu d'évaluer la contribution d'une manière d'occuper le lieu à la poursuite d'un objectif, l'EPO-A évalue si la manière effective d'occuper le lieu est conforme à la manière dont l'occupation du lieu est proposée dans l'offre. En outre, en raison de l'insuffisance des savoirs des évaluateurs l'offre est réduite à diverses utilisations et fonctions ; elle ne prend pas en considération la globalité du projet d'entreprise. Ceci amène ECR et P à commettre une double erreur dans leurs conclusions : d'une part penser que l'occupation effective considérée dans le questionnaire équivaut à une adéquation entre l'offre et l'action et, d'autre part, que la confirmation supposée d'une telle adéquation équivaut l'atteinte des

objectifs visés par le projet d'entreprise. Si ce raisonnement était valide, cela signifierait que le constat de la mobilité et du partage confirmerait l'existence effective des connaissances visées, notamment les connaissances visées à travers le regroupement par profil et l'occupation des divers postes. Malheureusement, ces connaissances ne sont pas l'objet de l'évaluation et ne peuvent être validées par les résultats de l'EPO-A.

Qu'est-ce que l'expérience de l'EPO-A apporte à notre projet de connaissance ?

Si l'évaluation de l'utilisation ne suffit pas pour confirmer la pertinence de l'offre, l'expérience de l'EPO-A nous éclaire cependant sur deux points. Premièrement, elle nous renseigne sur la problématique d'une conduite qui vise à évaluer l'adéquation entre la ressource spatiale et les objectifs poursuivis dans l'action collective. Deuxièmement, l'EPO-A nous éclaire sur l'interprétation que les évaluateurs font de la ressource spatiale à travers la mise en œuvre de la démarche.

Le premier point, la problématique sur laquelle nous informe la conduite de l'EPO-A comporte deux aspects : (1) L'expérience montre la difficulté qu'il y a à évaluer les relations entre les objectifs intermédiaires et les objectifs généraux. (2) Une évaluation est exposée au risque de limiter les critères au système de valeurs des évaluateurs et d'exclure d'autres valeurs déterminantes pour l'efficacité organisationnelle.

(1) L'expérience montre la difficulté d'évaluer les relations entre les objectifs intermédiaires et les objectifs généraux.

Contrairement à la phase d'élaboration de la forme où les relations entre la forme et les objectifs ont été pensées par le biais de la notion d'occupation du lieu, l'EPO-A considère l'occupation du lieu de manière isolée. Dans cette évaluation, la manière d'occuper le lieu proposée dans l'offre a été considérée comme l'unique objectif à mesurer et non comme un objectif intermédiaire en relation avec un objectif situé à un niveau supérieur. Ces objectifs ne sont pas questionnés, fussent-ils explicites, comme l'objectif de transformer les connaissances liées au process à l'intérieur du Marketing et de parvenir à faire évoluer le métier de l'entreprise, ou fussent-ils implicites, comme celui d'accroître la légitimité du département par rapport à d'autres entités dans la gestion de la stratégie de l'entreprise. Nous avons déjà précisé dans l'analyse bibliographique qu'il est impossible de mesurer les effets directs du lieu sur l'efficacité organisationnelle. Il ne s'agit donc pas de savoir si l'aménagement a amélioré les connaissances des occupants mais de savoir si, d'une part, les connaissances sont effectivement améliorées et, d'autre part, les objectifs intermédiaires ont été atteints. Le fait que l'EPO-A évalue des objectifs intermédiaires n'est donc pas

une approche inappropriée. La critique que nous formulons dans le paragraphe précédent porte essentiellement sur les conclusions tirées peut-être de manière trop excessive et rapide de cette démarche et sur l'insuffisance des critères retenus, même pour une évaluation des objectifs intermédiaires.

A partir de l'expérience sur le terrain nous pouvons donc confirmer l'utilité d'une évaluation des objectifs intermédiaires, sous réserve qu'elle élargisse les critères, notamment vers les objectifs perçus par les occupants et vers des aspects plus spécifiques de leur activité, sous réserve également que les résultats de l'évaluation corroborent d'autres indicateurs dirigés, eux, vers les objectifs supérieurs. L'apport de l'EPO-A à l'action sur le terrain peut être résumé en deux points. Premièrement, le constat que le dispositif élaboré fonctionne selon les critères définis au moment de la mise en forme permet au management de valider certains effets positifs liés aux objectifs intermédiaires. Ces effets positifs, qui ne doivent pas être confondus avec les objectifs supérieurs, sont notamment la réduction de la surface du plateau, la flexibilité pour gérer la variation des effectifs sans modification de l'aménagement et la flexibilité pour reconfigurer certaines zones du plateau pour des utilisations particulières et ponctuelles ou pour accompagner l'évolution de l'utilisation. Les effets positifs ne peuvent être confirmés que dans les usages effectifs du lieu. C'est le cas des deux aspects de la flexibilité dont l'utilité a été vérifiée, c'est aussi le cas de la réduction de la surface du plateau qui n'a pas engendré de dysfonctionnement perceptible. Deuxièmement, l'évaluation a permis à ECR d'approfondir ses connaissances de la gestion de l'espace : certains dysfonctionnements explicités ont pu être corrigés et l'apprentissage commencé au cours de la mise en forme est prolongé et enrichi par l'expérience que constitue pour ECR sa confrontation à l'objectivation de certaines connaissances des occupants.

(2) Une évaluation est exposée au risque de limiter les critères d'évaluation au système de valeurs des évaluateurs et d'exclure d'autres valeurs déterminantes pour l'efficacité organisationnelle.

En cherchant uniquement à confirmer l'utilisation prévue et en supposant que l'occupation effective renvoie à la poursuite des objectifs du projet d'entreprise, les évaluateurs omettent d'évaluer la question de savoir quelles finalités les personnes interrogées poursuivent quand elles confirment ou réfutent l'adéquation du lieu. S'agit-il des mêmes objectifs que ceux que le management poursuivait au moment de l'élaboration de la forme ou s'agit-il d'autres finalités ? L'évaluation n'interroge pas les occupants sur leur perception de l'adéquation. Cette omission apparaît notamment dans les questions sur la satisfaction. Si elles portent sur la relation entre telle activité et tel

lieu, en revanche elles ne cherchent pas à savoir au regard de quelle finalité l'activité se déroule de manière satisfaisante. Rares sont les réponses précisant à quelle attente la notion de satisfaction renvoie. Les attentes les plus souvent citées sont l'autonomie et le confort.

Un autre apport de l'EPO-A à notre projet de connaissance concerne l'interprétation que les évaluateurs font de la ressource spatiale au travers de la mis en œuvre de la démarche.

L'évaluation enquête sur l'utilisation prévue et non sur les usages de l'offre parce qu'elle ne retient que des critères en rapport avec le projet initial. Morin et alii (1994) précisent que le choix des critères pour évaluer l'efficacité organisationnelle dépend de l'intérêt et des valeurs de ceux qui portent un jugement sur les activités ou les résultats. Notre analyse de l'EPO-A montre que les savoirs d'ECR étaient insuffisants pour questionner la contribution de la ressource spatiale à la poursuite des objectifs du projet d'entreprise. Nous pensons qu'un débat entre ECR, le management et les occupants sur les indicateurs à évaluer aurait pu contribuer à en ouvrir le choix. Il est cependant important de noter que le choix opéré par les évaluateurs est aussi fait en relation avec leur place et leur intérêt dans l'entreprise.

ECR, sans précision de la part de P sur les indicateurs, cherche à prouver que l'utilisation de la forme confirme la pertinence de son action pendant l'élaboration de la forme par la confirmation de l'utilisation de la forme. La représentation de la performance mobilisée à ce moment du processus d'élaboration des connaissances par ECR est celle dans laquelle l'occupation effective du lieu se rapproche de la représentation élaborée pendant la mise en forme. La représentation de la performance ne porte pas encore sur la négociation des représentations entre les occupants. En ce sens, les résultats confortent ECR et le management, puisque EPO-A confirme que l'occupation de l'offre est globalement conformément à la proposition.

Le management, dans la mesure où il approuve les indicateurs retenus, confirme la représentation énoncée au cours de l'élaboration de la forme sur la contribution de la ressource spatiale à la poursuite du projet d'entreprise. P ne laisse pas de place à une autre interprétation qu'à celle qui se conforme à l'utilisation prévue. Nous voulons souligner un aspect a priori paradoxal dans la position de P au cours de l'évaluation entre, d'une part, son ouverture vers une pluralité d'utilisations proposée au travers de l'offre et, d'autre part, l'interprétation restrictive qu'il fait lui-même de cette offre.

3.1.2. L'évaluation B

Après son arrivée à la direction du Marketing D fait part de son intention de donner une orientation nouvelle à l'action du Marketing et de sa volonté de modifier l'aménagement du lieu. Devant le désarroi des membres du département, D demande à ECR de conduire une évaluation du lieu. ECR accepte cette demande sous deux conditions. D'une part, ECR veut s'appuyer sur l'expérience de l'EPO-A pour dépasser une conception de l'évaluation focalisée sur des objectifs intermédiaires et portée sur une interprétation restrictive de l'offre. D'autre part, ECR a observé que le changement de le position du management joue un rôle dans le désarroi des occupants et demande un élargissement de la problématique de l'évaluation. ECR veut savoir quel effet la perception du rôle managériale pourrait avoir sur la perception de l'adéquation entre la ressource spatiale et les diverses finalités des acteurs.

L'objectif déclaré de la démarche est d'évaluer la perception que les occupants ont l'adéquation entre la ressource spatiale et les finalités de leur activité. La démarche pour recueillir les données est construite sur la question de la perception des rôles joués respectivement par la dimension spatiale et la dimension managériale dans l'accomplissement des activités et leur effet possible sur la performance individuelle et collective. La dimension managériale est entendue comme les éléments formels et informels des pratiques de gestion que l'ont pourrait ranger, comme le propose Henry Mintzberg (1984, p.67), en trois catégories d'activités ayant trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert d'information et à la prise de décision.

L'intention de réaliser une nouvelle évaluation est annoncée aux membres du Marketing dans une note de service. Le document en décrit l'objectif et précise que les résultats vont orienter des changements dans l'aménagement. L'annonce ne dit rien sur les conséquences éventuelles de l'évaluation de la dimension managériale sur l'organisation du département puisque rien n'a été concédé par D en ce sens. Rappelons que l'évaluation est conduite au moment où D a déjà rendu explicite sa position sur le fonctionnement du département et sur l'aménagement en place.

Au-delà des objectifs énoncés, les acteurs ont des visées divergentes sur la démarche et sur les résultats. D précise dans un entretien avec ECR qu'il entend avoir une meilleure connaissance des défauts liés à l'aménagement réalisé pour envisager la transformation du lieu. ECR recherche des données qui permettraient de préciser le rôle de l'orientation nouvelle du management dans les problèmes de fonctionnement du département. Dans les résultats, ECR perçoit à la fois un moyen pour améliorer l'aménagement et un moyen pour convaincre D de faire évoluer sa position. Certains

membres du Marketing souhaitent cette évaluation pour que soit clarifiée la position du management sur l'orientation de l'entreprise, position qu'ils qualifient d'ambiguë.

Pour nous, chercheur-intervenant, d'autres objectifs motivent notre participation à l'évaluation. Le revirement du management nous a aidé à prendre de la distance vis-à-vis des enjeux sur le terrain et a consolidé notre position d'observateur. Notre intérêt en tant qu'observateur pour les résultats de l'évaluation n'est pas de pouvoir les utiliser pour intervenir nous-même sur l'offre. Notre intérêt se porte sur la collecte de données qui permettraient d'élaborer une compréhension des perceptions qu'ont les occupants de la ressource spatiale et de produire une analyse susceptible d'être utilisée par les autres acteurs. Nous avions longtemps considéré les occupants comme des « clients » et non comme des acteurs de la gestion de l'espace. L'objectif qui consisterait à évaluer la perception que les occupants ont des relations entre l'aménagement, le management et leur activité nous paraît pertinent pour étudier la question des représentations véhiculées par l'aménagement et du rôle qu'elles pourraient jouer dans le déroulement de l'action.

3.1.2.1. La démarche

La démarche retenue par ECR est une démarche qualitative. ECR ne vise pas un résultat qui indiquerait qu'une certaine proportion des personnes s'accorderait sur tel ou tel facteur de causalité ; ECR veut saisir la diversité des situations de gestion vécues et la diversité des appréciations du rôle respectif des dimensions spatiale et managériale dans l'action. Les données sont recueillies par entretiens individuels semi-structurés. Ces entretiens portent sur la discussion autour de plusieurs notions liées à l'occupation du lieu, appelées « thèmes » par les évaluateurs, qui sont. Ces notions sont définies préalablement et choisies en raison de leur rôle soit dans l'élaboration de la forme, soit dans la communication entre les occupants depuis l'emménagement. Elles sont proposées à chaque personne interrogée et portent sur : l'« interaction », la « familiarité », la « privacy », l'« efficacité », la « concentration », la « réunion » et les « rencontres ».

Les entretiens se déroulent de la façon suivante. Premièrement, la personne interrogée est invitée à décrire son activité et ses tâches. Deuxièmement, chaque notion est décomposée en trois étapes. Tout d'abord, l'interlocuteur commente sa définition de la notion et spécifie à quel vécu celle-ci renvoie dans son activité. Puis, il précise en quoi la dimension managériale de son activité a orienté sa manière d'agir dans les situations. Ensuite, il décrit les relations qu'il perçoit entre le vécu et l'aménagement en place.

ECR propose d'interroger quatorze personnes, soit un tiers du personnel. Toutes les personnes approchées acceptent de participer. Le nombre de personnes est reparti de manière équilibrée entre les trois profils d'activité. Le choix des personnes de chaque pôle est fait pour obtenir la plus grande diversité possible des situations vécues par les interviewés. Ainsi, a-t-on choisi, parmi les occupants, un expert relativement sédentaire et un expert souvent en déplacement, un intégrateur chef de groupe et un intégrateur chargé de projet, un réalisateur fréquemment impliqué dans des réunions de coordination et un réalisateur chargé d'exécuter des tâches prédéfinies. D est également interrogé. Le choix des personnes est guidé par l'intérêt d'ECR de comprendre la diversité des situations vécues sur le plateau. Les entretiens ont été enregistrés, transcrits, puis validés par chacune des personnes interrogées. L'anonymat proposé à chaque personne au début de l'entretien a généralement été requis sauf pour trois entretiens.

La démarche, les notions à approfondir par l'interlocuteur et la liste des participants sont élaborées par ECR puis validées sans amendement par D. Une nouvelle note contenant ces informations est envoyée à l'ensemble des membres du département. ECR insiste dans cette note sur les deux points suivants : la demande initiale est énoncée par D, la démarche inclut la volonté de comprendre la dimension organisationnelle dans les problèmes de fonctionnement. L'enjeu pour ECR est d'éviter que sa démarche soit confondue avec une enquête sur l'état des lieux. Le risque aurait été que les entretiens soient perçus comme une recherche de solution pour l'aménagement et non comme une analyse du vécu. Nous ne voulions pas que les personnes limitent leur champ de réflexion à la question de l'aménagement.

3.1.2.2. Les résultats

Les membres du Marketing donnent une grande importance aux questions soulevées dans les entretiens. Ceci n'est pas seulement précisé dans les énoncés mais également reflété par leur forte participation. Cette position se traduit à la fois par la durée des entretiens qui dépasse souvent une heure et par la richesse du matériau recueilli. La richesse du matériau rend son analyse d'autant moins aisée que l'étendue et la diversité des réflexions produites par les personnes interrogées sont considérables.

Les personnes parviennent, en analysant les situations vécues, à décrire certaines des relations qu'elles perçoivent entre la manière d'accomplir l'activité, la manière d'occuper le lieu et la manière dont le management gère les processus du département. Si les personnes sont unanimes sur l'existence d'une relation entre les trois facteurs, leur appréciation de la nature de cette relation diverge. De manière générale, les

résultats indiquent que l'aménagement est mieux vécu que l'analyse de D au moment de sa prise de fonction laissait à penser. Plusieurs personnes interrogées expriment cependant leur désarroi face à la nouvelle orientation du management. Elles considèrent que cette nouvelle orientation pèse sur leur manière d'occuper le lieu et sur les processus que le lieu devrait favoriser. La perception qu'elles ont des relations entre le lieu et les processus à l'intérieur du département serait perturbée par la nouvelle orientation et créerait une perte de compréhension des objectifs.

Trois points essentiels doivent être relevés parmi les résultats :

(1) La discussion des notions, comme celles d'« interaction », de « concentration », de « familiarité », nous permet de saisir une grande diversité dans les usages du lieu et dans finalités poursuivies par les occupants dans leur participation à l'action collective. La diversité, et parfois le caractère paradoxal des attentes qui apparaissent derrière les représentations décrites par les occupants, peuvent laisser perplexe tout acteur qui envisage la gestion de l'espace comme une gestion de l'utilisation et non comme une gestion des usages.

Les occupants parviennent, jusqu'au moment du revirement de la position du management, à gérer les conflits et les contradictions que leurs propres intérêts et ceux des autres participants à l'action peuvent susciter dans le déroulement des activités sur le lieu. Ils perçoivent qu'ils disposent d'une latitude suffisante entre la direction donnée par P et l'offre d'occuper le lieu pour négocier les conflits et les contradictions. Les situations de négociation auraient contribué à améliorer la compréhension réciproque entre les interprétations du lieu et les interprétations des activités.

(2) Les occupants mobilisent différentes représentations de l'efficacité du Marketing. L'écart entre ces représentations, en particulier entre les interprétations des objectifs du département, a augmenté depuis la perception de deux significations contradictoires : celle tirée de la nouvelle position du management et celle tirée du mode d'occupation du lieu. Les personnes interrogées précisent qu'elles perçoivent la position du management à la fois au travers des énoncés de D portant sur les nouvelles priorités du département, des transformations prévues sur l'organisation des activités et la manière dont D occupe le lieu.

(3) Les occupants ont perçu, avant le revirement du management, une congruence entre, d'une part, les objectifs énoncés du management de transformer le métier et d'améliorer l'organisation de l'activité du département et, d'autre part, la manière dont le département occupe le lieu. Deux constats soutiennent cet énoncé. Premièrement, les mots qui renvoient au profil d'activité et à la forme du lieu sont

souvent employés pour situer simultanément un événement ou une personne sur le plateau et pour mobiliser certaines connaissances partagées d'une activité. Ces connaissances se fondent sur des expériences comme la similarité de certaines tâches des personnes d'un même pôle et l'offre des postes pour effectuer les tâches. Deuxièmement, plusieurs occupants disent avoir une assez grande autonomie dans l'accomplissement de leur activité. A la question de savoir sur quels critères ils évaluent cette autonomie, les personnes renvoient souvent à la dimension spatiale du déroulement de l'activité, notamment à la mobilité et au choix du lieu. D'autres jugent cette autonomie insuffisante. Toutes partagent néanmoins le point de vue que l'autonomie est un facteur qui contribue à l'efficacité. Elles perçoivent également l'autonomie comme un objectif poursuivi par le management, malgré les interprétations divergentes sur le sens à donner à l'autonomie apparues entre P et certains occupants.

Trois conclusions ont été élaborées par ECR à partir des résultats des entretiens[234] :

> Une première conclusion concerne le mode d'occupation du lieu : les personnes interrogées jugent l'organisation du plateau pertinente pour leur activité. Elles tirent de cette organisation une signification qui contribue à la fois à la compréhension de la finalité de l'action du Marketing jusqu'au moment du revirement du management et à la compréhension de la manière dont les activités sont accomplies. L'autonomie apparaît comme une notion essentielle de la signification que les occupants tirent de la forme. La proposition sur l'aménagement consiste à conserver le concept en place et à transformer certaines salles de réunion en salles attribuées aux projets de développement de nouveaux produits pour une durée variable.
>
> Une seconde conclusion porte sur la gestion du lieu. Certains occupants estiment que le département n'a pas su gérer le changement de la position du management ce qui a abouti à une perte d'adéquation entre l'espace et la manière d'organiser les activités du département. D'une part, les personnes chargées de la gestion du lieu auraient dû saisir plus tôt la demande d'une attribution différente de certains postes. D'autre part, avant d'intervenir sur l'espace, le management aurait dû prendre en considération la « valeur » que les occupants attribuent à l'aménagement et l'importance de cette « valeur » pour leur activité.
>
> Une transformation du lieu ne peut se faire sans une compréhension de la position du management et de la nouvelle direction. Une gestion du lieu nécessiterait une gestion réciproque entre les connaissances mobilisées au travers de l'occupation du lieu et les connaissances du contexte de l'action qui justifierait la nouvelle orientation du management. La confrontation des connaissances est une des significations de la notion de continuité dans la gestion du lieu.

[234] Steelcase Europe, The evolution of the activity-based workplace, rapport interne, 10.09.1999

La gestion du lieu doit également inclure une gestion de l'accès aux fonctions prévues dans l'aménagement, surtout quand l'aménagement s'appuie sur des principes comme la mobilité et le partage. Certains occupants accèdent avec difficulté aux postes et aux équipements. Cette difficulté concerne notamment la gestion des connexions à distance aux réseaux informatiques, l'accès aux ordinateurs en libre service, l'outil pour la réservation des salles et la visioconférence. L'aménagement nécessiterait des précisions régulières sur ces fonctions, en particulier pour les nouveaux membres du département. La gestion de l'accessibilité de l'offre est une autre signification de la notion de continuité dans la gestion du lieu.

Les résultats et les conclusions de l'évaluation sont documentés dans un rapport qui a été remis à D et au président-directeur général. Le rapport est également présenté aux membres du département et discuté lors d'une réunion extraordinaire du département. D participe à cette réunion.[235] Une majorité d'occupants prend part à la discussion et approuve les conclusions du rapport. D réitère certains arguments en faveur des modifications du lieu. Il accepte la conclusion qui propose que sa position sur la priorité à donner au développement des produits soit précisée. Cependant, il n'accepte pas que le bien-fondé de cette orientation soit questionné. Il n'y aura pas de débat entre les positions contradictoires.

Dans les semaines suivantes, D énonce des principes pour élaborer la forme du futur aménagement. Il présente ces principes comme étant un compromis entre les recommandations proposées par ECR et ses propres intentions. D confirme le principe de la diversité du lieu et l'organisation du plateau par pôles. Il confirme aussi deux changements proposés dans le rapport d'ECR : transformer les protocoles afin de permettre l'attribution de certaines salles pour le développement de produits, installer des panneaux supplémentaires pour l'affichage. Puis, il dit son souhait de voir aménagés deux bureaux semi-cloisonnés pour deux nouvelles fonctions qu'il positionne entre sa propre fonction et celles des responsables de sous-département.

Le débat sur l'orientation du projet d'entreprise n'a pas lieu. En l'absence de ce débat, la recherche d'un compromis par le biais de l'aménagement du lieu est interprétée de deux façons. Certaines personnes voient la démarche comme une tentative d'esquiver la confrontation avec d'autres positions. D'autres considèrent que D veut prétendre, à travers la forme qu'un débat a eu lieu.

[235] Le rapport a également donné lieu à une communication au colloque IFMA / EuroFM : Floor J. et Fenker M. (1999), « Integrating management into the activity-based workplace », actes du colloque IFMA / EuroFM, pp. 175-188, Gothenburg 30 mai-1er juin 1999.

3.1.2.3. Evaluer les usages et la perception des occupants

La démarche et l'objet de l'évaluation divergent considérablement entre l'EPO-A et l'EPO-B. La première évaluation réduit la notion d'occupation à l'utilisation de certaines fonctions spatiales et appréhende l'occupation à travers des gestes, des temps de présence ou encore des déplacements. Elle ne s'interroge pas sur les motifs de l'occupation constatée. Elle se contente de mesurer un degré de conformité entre l'utilisation prévue et l'occupation effective. L'EPO-B ouvre la notion d'occupation à la notion d'usages. Dans cette démarche, les usages sont appréhendés comme étant le produit d'une mobilisation de la ressource spatiale par les occupants pour coordonner leur participation à l'action collective. Cette position se traduit par une démarche qui analyse les relations entre l'occupation effective du lieu, les finalités poursuivies par un acteur et les significations que celui-ci donne aux événements ou aux positions énoncées par d'autres acteurs. La pertinence de la ressource spatiale est appréhendée comme étant l'adéquation perçue par les occupants entre la ressource spatiale et la représentation de l'action, entre la représentation véhiculée par le lieu et la représentation de la situation de gestion.

Comment l'EPO-B a-t-elle accès aux situations dans lesquelles les occupants expérimentent la ressource spatiale ? Les occupants parviennent à restituer des situations vécues essentiellement au travers des rapprochements qu'ils font entre leur activité et des notions comme « interaction », « familiarité », « concentration ».[236] Les occupants dépassent, dans ce rapprochement, la description des fins téléologiques qu'ils ont souvent faite quand nous les avons questionnés sur leur activité. En précisant les notions et les valeurs qu'ils perçoivent pour accomplir l'activité, les occupants font apparaître des finalités comme les préférences personnelles ou les intentions particulières, qui ne renvoient pas aux objectifs poursuivis par l'entreprise. Les entretiens permettent notamment de constater que le contrôle de l'accès à l'information, débattu autour de la notion de « privacy », ne renvoie pas seulement au motif qui consisterait à mieux gérer certains processus à l'intérieur des projets ou des sous-départements mais également au motif permettant d'accéder à une plus grande autonomie individuelle.

Une analyse portant sur les situations dans lesquelles la ressource spatiale est mobilisée doit prendre en considération, outre les finalités, les contextes de signification. La question du contexte apparaît dans les entretiens à travers l'appréciation qu'expriment les occupants sur le rôle respectif des dimensions

[236] Voir aussi. chapitre 3.2.1.1.

managériale et spatiale dans l'accomplissement des activités. Les entretiens montrent que le sens attribué à la forme dépend du contexte mobilisé dans la situation. Dans une situation dans laquelle une personne veut demander un conseil à son collègue disposant d'un bureau avec une porte fermée, cette porte est interprétée diversement selon que les personnes mobilisent un contexte de familiarité, de confrontation ou d'urgence. Les entretiens montrent également que les occupants perçoivent une corrélation entre les dimensions managériale et spatiale. Les occupants mobilisent différents contextes pour interpréter la forme selon leur perception de la position du management. Cet aspect est notamment décrit à travers la modification de la manière dont la communication relationnelle est soutenue entre les occupants depuis l'arrivée de D. En découvrant que D n'approuve pas le fait que la communication relationnelle soit considérée par beaucoup comme une dimension importante de leur présence sur le lieu, certains occupants ont modifié les modalités selon lesquelles ils se réunissaient. Ils considèrent que l'atrium, auparavant couramment occupé pendant les pauses et pour des rencontres au cours desquelles « on mêle du sérieux et de la plaisanterie », est devenu un lieu moins fréquenté. Certaines personnes préfèrent descendre au rez-de-chaussée pour faire une « coupure ».

Qu'est-ce que l'analyse de la situation apporte à la question de la pertinence de la ressource spatiale ? L'analyse nous conduit à appréhender l'adéquation comme une relation en mouvement. L'adéquation est une relation variable non seulement parce que les occupants poursuivent des finalités différentes qui peuvent évoluer mais également parce que le contexte de signification peut changer. L'analyse indique aussi que l'orientation du management agit sur la perception de l'adéquation. Nous nous sommes donc éloigné de la conception de la ressource spatiale de l'EPO-A où l'adéquation a été considérée comme donnée par la forme. Notre analyse des usages montre que l'adéquation est continuellement re-construite en fonction de la progression des événements de la situation.

3.1.3. Conclusion sur les évaluations

Un rapprochement entre les deux analyses de l'EPO-A et de l'EPO-B permet de saisir la différence entre l'évaluation de l'utilisation du lieu et l'évaluation des usages.

La première évalue la conformité entre certains aspects de l'occupation effective du lieu et l'occupation prévue lors de l'élaboration de la forme. Les critères d'évaluation sont essentiellement quantitatifs, comme le temps, la distance parcourue et les gestes effectués des occupants, ainsi que le dimensionnement des objets. Les résultats permettent, d'une part, d'orienter la gestion du lieu pour réduire certains écarts entre

l'occupation réelle et l'utilisation prévue et, d'autre part, de confirmer que certains objectifs autonomes ou intermédiaires ont été atteints, comme la réduction de la surface ou la flexibilité pour reconfigurer le lieu ; si ces derniers ne sont pas directement reliés à l'efficacité du département ou s'ils ne sont pas discutables car ils réduisent l'efficacité. La flexibilité peut être considérée comme relativement indépendante de l'efficacité du département. Elle peut cependant être appréciée car elle permet de gagner du temps et de diminuer les coûts d'une éventuelle reconfiguration.

La seconde évaluation tente de mesurer la perception que les occupants ont de l'adéquation entre le lieu et la poursuite d'objectifs dans une situation donnée. Les critères d'évaluation sont essentiellement qualitatifs et les résultats peuvent renseigner sur les éventuels écarts entre l'utilisation prévue et les usages. Cependant, le principal intérêt de cette évaluation de la perception de l'adéquation sur le terrain a été de renseigner sur l'état des connaissances que les occupants ont du lieu, du projet d'entreprise et des finalités poursuivies.

Les deux expériences ont été d'un apport considérable pour l'action sur le terrain et le projet de connaissance. Trois points essentiels doivent être relevés pour résumer les connaissances acquises.

Un premier point porte sur l'évaluation comme processus d'objectivation de l'interprétation de la ressource spatiale. L'évaluation peut être apparentée à un processus d'apprentissage de certaines connaissances de la ressource spatiale et de l'action explicitées par les acteurs au cours de la démarche. Les évaluateurs peuvent saisir la compréhension des occupants. Les occupants peuvent saisir leur interprétation réciproque. Les résultats de l'enquête, qui sont une interprétation objectivée de la ressource spatiale énoncée par les évaluateurs, peuvent être considérés comme un élément pour une nouvelle proposition, un amendement ou une confirmation de l'offre initiale. L'interprétation des évaluateurs peut également constituer un critère de l'évaluation implicite opérée par les occupants sur la cohérence de l'action du management à la suite de la démarche.

Un deuxième point porte sur la finalité de la démarche. La notion d'apprentissage nous amène à souligner que l'intérêt de l'évaluation ne consiste pas uniquement à savoir si les « décisions prises lors de la mise en forme ont produit un résultat ». D'ailleurs, les seuls effets positifs quantifiables, comme la flexibilité et la réduction des surfaces, ont été définis par le management dans une analyse qui n'a nullement nécessité de mobiliser les connaissances des occupants. A travers l'EPO-B nous avons appris que l'évaluation présentait un autre intérêt : apporter une réponse à la

question de savoir si les décisions prises lors de la mise en forme sont toujours perçues comme valides, autrement dit savoir si les relations entre la forme et les objectifs poursuivis sont toujours perçues comme étant en adéquation.

Un troisième point porte sur la conduite de l'évaluation. Plus précisément, nous voulons souligner l'importance qui revient tant au choix des critères d'évaluation qu'à la clarification des objectifs et du processus décisionnel dès le début de la démarche. L'analyse de l'EPO-A a montré le risque qu'il y avait à choisir des critères qui ne seraient pas pertinents au regard de l'objectif de la démarche. ECR a fixé les critères sans que le management lui ait précisé ses intentions et sans intégrer les connaissances que les occupants pouvaient avoir des critères liés à leur activité. L'analyse de l'EPO-B a montré le risque qu'il y avait, à travers l'évaluation, à susciter des attentes qui ont été par la suite déçues parce que les évaluateurs ne se sont pas engagés à prendre en compte les résultats dans leur action. En l'absence de clarification de la position de D sur la finalité de l'action collective, l'ambiguïté ressentie par les occupants ne pouvait que s'amplifier.

3.2. Interpréter la ressource spatiale

Après avoir analysé l'interprétation des évaluateurs nous posons la question de savoir comment les occupants et le management interprètent la ressource spatiale sans passer par la médiation d'une démarche d'objectivation. Interpréter la ressource spatiale signifie pour nous attribuer un sens à la forme ou en tirer une signification au cours de la participation à l'action collective. Autrement dit, nous analysons la question de savoir comment s'insert la perception de la forme dans la construction du sens entre les acteurs. Comment les occupants font-ils pour construire l'adéquation entre la représentation de la forme et la représentation de la situation de gestion ?

Le mot sens désigne, dans l'acception qui est la nôtre, à la fois ce qui fonde l'activité humaine en tant qu'intentionnalité et la compréhension qu'un sujet a d'une chose, d'un événement, d'une situation. Nous en élaborerons une définition plus fouillée dans la partie IV.

Les usages sont apparus comme le produit d'une mobilisation de la ressource spatiale opérée pour accomplir une action collective. L'analyse des usages et des énoncés sur les usages ouvre une voie permettant de saisir l'interprétation faite de la ressource spatiale. Nous devrions plutôt dire que la voie s'ouvre pour saisir une partie de l'interprétation car il serait illusoire de penser qu'on puisse saisir la totalité des interprétations sur la ressource spatiale tant elles peuvent être nombreuses, furtives,

partielles et enfouies dans la représentation qu'en a chaque acteur. Notre démarche ne peut donc prétendre déterminer l'interprétation, pas plus que les usages du lieu. Pour ne pas confondre prescrit et réel il convient d'introduire une différence entre ce qui relève de l'utilisation (occupation prévue) et ce qui relève de l'usage (occupation effective tant matérielle que symbolique).

Les données recueillies sur les usages proviennent des énoncés des occupants sur le lieu, leur activité, les situations vécues, et de l'observation que nous avons effectuée sur la manière dont le lieu est occupé. Le substrat matériel qui provient de notre observation rassemble les éléments visibles de l'occupation et les mots utilisés pour la décrire. L'observation des éléments visibles porte sur l'emplacement, la configuration ou le déplacement des personnes (seules, par à deux, à plusieurs) et des objets (documents, outils, mobilier). L'observation à partir des mots est tirée des conversations que nous avons pu avoir avec les occupants ; elle informe sur l'action en cours. Le substrat matériel qui provient de notre observation a trois fonctions essentielles : (1) documenter les dimensions visuelles et verbales des usages ; (2) questionner les occupants sur les phénomènes observés ; (3) vérifier si nos perceptions corroborent les énoncés des occupants.

L'analyse de l'interprétation de la ressource spatiale différencie à la fois acteurs et périodes d'occupations. Nous analysons d'abord l'interprétation des occupants dans la période qui suit l'emménagement (3.2.1.). Nous analysons ensuite l'interprétation des occupants au moment du revirement du management (3.2.2.). Enfin, nous analysons l'interprétation de P et de D (3.2.3.).

L'intérêt qu'il y a à distinguer les deux périodes d'occupation est d'inclure, dans l'analyse, la question de la perception de la direction de sens donnée par le management au travers des positions de P et D.

3.2.1. La représentation après l'emménagement

Afin de saisir la représentation de la ressource spatiale dans la période qui suit l'emménagement, notre analyse se divise en quatre points : la diversité des interprétations recueillies sur le terrain ; les relations entre interprétation, finalités et lecture de la situation ; la représentation du projet d'entreprise ; la perception d'une direction par le sens.

3.2.1.1. La diversité des interprétations

Nous pouvons préciser certains aspects des usages à partir de nos observations et décrire les mouvements et les paroles des occupants dans leur diversité, ainsi que leur déroulement successif ou simultané sur un même lieu. Nos observations peuvent notamment rendre compte des réunions et des rencontres de détente autour de l'atrium, de la diversité des réunions dans la salle des intégrateurs (le nombre de participants, membres et non-membres de l'organisation, les outils utilisés, les thèmes traités et l'objet des réunions) ou encore du mode d'occupation des cellules des experts et d'autres postes attribués individuellement. Cependant, une telle description ne restitue que partiellement les usages. Ceux-ci ne peuvent être saisis sans que soit analysée l'action à laquelle renvoient les mouvements et les paroles. L'analyse de l'action questionnant les motifs des occupants et la situation dans laquelle s'inscrit l'occupation du lieu peut donner accès à l'interprétation de la ressource spatiale. Outre nos observations, nous avons besoin de revenir sur les énoncés des occupants et en particulier sur ceux recueillis au cours de l'évaluation EPO-B.

Les énoncés de EPO-B montrent la diversité des usages et des significations que les occupants tirent des situations. Nous restituerons certains aspects des interprétations en revenant aux notions d'« interaction », de « privacy » et de « concentration » proposées dans les entretiens.

Une première notion utilisée au cours de l'évaluation est celle d'« interaction » :

> Les personnes interrogées considèrent l'« interaction » comme la participation des membres du Marketing à la dynamique des processus en œuvre dans le département. La participation à l'action dépendrait essentiellement des tâches à accomplir et de la fonction de la personne. La qualité des relations interpersonnelles serait cependant tout aussi déterminante. Deux aspects des relations interpersonnelles ont surtout été précisés : les relations interpersonnelles qui dépendraient notamment de la compréhension que l'on peut avoir de la « disponibilité » ou de l'« accessibilité » de l'autre personne susceptible de participer à l'interaction, et la familiarité des relations.
>
> L'« accessibilité » est appréhendée comme un problème pour gérer les contraintes entre une conduite qui vise la coopération et la coordination des activités et une conduite qui vise ne pas interrompre le déroulement d'autres processus dans lesquels l'autre personne pourrait être engagée. Bien que « l'accessibilité » semble facilement gérable au travers des TIC, elle nécessite davantage d'effort dans l'interaction face à face.
>
> Les interactions face à face sont très fréquentes et souvent non-programmées. Les personnes ont constaté que leur façon de gérer l'« accessibilité » s'est modifiée depuis l'emménagement sur le nouveau site. L'existence de postes désignés pour des

tâches nécessitant une attention particulière a contribué à ce que la présence d'une personne en dehors de ces postes soit souvent considérée comme la manifestation d'une certaine disponibilité pour s'engager dans l'interaction. Certaines personnes apprécient le lieu parce que l'aménagement aurait amélioré leur compréhension de l'accessibilité des autres occupants. La diversité des postes et la transparence du lieu auraient également contribué à cette compréhension.

Tandis que l'appréciation de l'accessibilité semble davantage dépendre de l'activité à accomplir, la familiarité renvoie, pour les personnes interrogées, à la compréhension réciproque de la façon de s'engager dans l'interaction. La familiarité est définie par certaines d'entre elles comme la connaissance qu'elles ont de la conduite des autres personnes et de la manière dont celles-ci s'engagent dans l'interaction. La familiarité semble dépendre de la fréquence de l'interaction et sa durée. Les personnes disent que l'absence de signes de rapports hiérarchiques soutient également la familiarité, perçue comme un facteur qui participant à la « convivialité » et à la facilité à travailler ensemble. Mais la familiarité est aussi vécue comme intrusive ; elle permet trop les interruptions.

Nous avons évalué la manière dont la ressource spatiale peut être mobilisée pour gérer les diverses perceptions de la familiarité et de l'accessibilité de plusieurs façons. Au moment de l'emménagement, le simple fait d'occuper une cellule, définie dans les protocoles comme étant un lieu de « concentration », suffisait pour ne pas être dérangé. Au moment des entretiens, une porte fermée n'est souvent plus une barrière suffisante ; elle ne signifie plus de la même manière la volonté de s'isoler. Les personnes qui considèrent être de plus en plus dérangées même si leur porte est fermée, ont recours à d'autres signes pour marquer leur volonté d'isolement : elles tournent le dos à la porte ou placardent les parties vitrées de leur cellule avec des feuilles de papier. Certaines déplorent que l'aménagement ne propose pas assez d'éléments qui pourraient être utilisés comme signe et précisent que l'absence de cloisons impose à chacun un plus grand effort d'imagination pour signifier le besoin d'isolement. Une personne dit que la forme de l'aménagement ôte toute possibilité de se cacher. D'autres considèrent que l'approche entre les personnes est une question de gestion des relations interpersonnelles et que celle-ci dépend de la capacité de chacun à faire respecter sa volonté de ne pas être dérangé. Selon ces personnes, l'aménagement ne peut se substituer à la l'aptitude individuelle à gérer les relations interpersonnelles.[237]

Une deuxième notion est celle de « privacy » :

La « privacy » est une qualité attribuée par les occupants à un lieu qu'ils perçoivent comme ayant un caractère privé. La notion de privacy renvoie, pour les occupants, au fait de pouvoir contrôler l'accès ou l'utilisation d'un lieu et présente un double intérêt : accomplir une activité d'échange d'informations en en contrôlant la transmission ; « choisir » la manière d'occuper un lieu. La privacy est alors mise en relation avec l'appartenance à l'entreprise ou à un groupe. Dans le premier cas, les

[237] Steelcase Europe, « The evolution of the activity-based workplace », rapport interne, 10.09.1999

personnes veulent avoir accès à un poste de travail cloisonné sans en revendiquer nécessairement l'attribution en permanence. La privacy est essentiellement recherchée pour des réunions, des conversations téléphoniques, des communications relationnelles. Parfois, pour obtenir la privacy au cours des conversations téléphoniques, les occupants arpentent le plateau pour ne pas être entendus par leurs collègues. Dans le second cas, les personnes veulent pouvoir placer des objets personnels ou des objets liés à leur activité sur leur poste de travail, configurer le poste selon leur convenance ou encore laisser des documents ouverts sur le plan de travail sans devoir les ranger en fin de journée. Dans ce cas, elles demandent que leur soit attribué un poste en permanence, poste qu'elles préfèrent souvent non-cloisonné. Certaines d'entre elles perçoivent leur pôle d'activité ou le plateau comme ayant un caractère privé, surtout quand la notion de privacy est mise en relation avec la notion d'appartenance à un groupe.

L'importance accordée à la notion de privacy varie selon la personne interrogée. Les personnes qui se déplacent souvent en dehors du site semblent peu attachées à la possibilité de laisser des traces de leur présence par des objets. Elles soulignent que leur appartenance à l'organisation tient surtout au fait qu'elles entretiennent des relations interpersonnelles. Contrôler l'accès aux informations ne semble pas avoir de lien direct avec l'encadrement des personnes. Plusieurs responsables de sous-département ne partagent pas le souhait formulé par P de bénéficier en permanence d'un bureau cloisonné pour des réunions « confidentielles » ; ils privilégient la proximité avec les membres de leur groupe et préfèrent se rendre occasionnellement dans une salle cloisonnée.[238]

Une troisième notion est celle de « concentration » :

La notion de « concentration » renvoie à des tâches réalisées individuellement ou collectivement, nécessitant une attention particulière et ininterrompue pendant une certaine durée. Interrogées sur le dispositif organisationnel et matériel qui leur permet de réaliser ces tâches, les personnes apportent des réponses variées. Tout en soulignant que ce dispositif dépend de la tâche à réaliser, elles expriment des souhaits différents pour effectuer des tâches similaires, notamment : ne pas être dérangé, ne pas être occupé par d'autres tâches, avoir une compréhension claire du but visé dans l'accomplissement de la tâche, avoir accès à toutes les données nécessaires pour réaliser la tâche, visualiser simultanément les informations imprimées ou affichées sur un écran, choisir une ambiance acoustique appropriée (du silence ou de la musique), ne pas percevoir les mouvements d'autres personnes. Plusieurs personnes précisent que la durée du temps de concentration nécessaire à leur activité ne dépasse pas 1 ½ à 2 ½ heures par jour.

Nombreuses sont les personnes qui disent avoir du mal à se concentrer. Certaines d'entre elles estiment que l'aménagement contribue à cette difficulté, notamment quand il faut rassembler des documents localisés dans différents pôles ou quand on ne peut laisser plusieurs jours de suite des documents sur un poste partagé. Les groupes de projet qui se réunissent régulièrement dans le pôle des intégrateurs

[238] Ibid.

perdent souvent du temps au début d'une réunion pour rendre visibles les informations utilisées lors de la réunion précédente, en particulier les informations affichées aux murs. L'acoustique n'est pas un problème majeur dans la mesure où les salles cloisonnées sont disponibles. Les personnes écoutent parfois de la musique avec un casque pour se concentrer. L'aménagement n'explique pas à lui seul la difficulté qu'il y a à se concentrer ; l'ambiguïté perçue dans la direction poursuivie par le management et l'absence d'objectifs clairs contribuent à disperser les efforts et peuvent constituer un obstacle lorsqu'il s'agit de mobiliser les personnes pour une action. Cette ambiguïté empêche même certains responsables de sous-département ou chefs de projets de fixer des priorités pour leurs collaborateurs. Ces derniers estiment que le manque de direction produit davantage d'interruptions dans le travail, car le temps consacré à la coordination des activités a augmenté et des changements dans les décisions sont plus fréquents.

Dans certaines certains cas, les personnes essayent de s'accommoder à la situation en agissant sur le dispositif matériel même si elles reconnaissent que les difficultés qu'elles rencontrent pour se concentrer sont liées à la gestion des objectifs et à l'ambiguïté de la direction. Une manière d'éviter les interruptions jugées trop fréquentes consiste à s'éloigner de son groupe de travail. Les personnes perçoivent cependant l'imbrication des dimensions spatiale et managériale. Elles savent que le dispositif dont elles ont besoin pour se concentrer ne peut être géré uniquement par la localisation de la tâche, d'une part parce que cela ne résout pas le problème de l'ambiguïté du management et, d'autre part parce les effets bénéfiques de l'éloignement sont très largement anéantis par la pression que fait peser sur elles le fait de devoir être en permanence accessibles. Elles ne débranchent que très rarement le téléphone pour s'isoler.[239]

D'un côté les énoncés montrent le caractère paradoxal des besoins ressentis en terme de dispositif organisationnel et matériel adéquat et, de l'autre côté, l'imbrication des dimensions managériale et spatiale dans l'interprétation de la situation. Certaines personnes sont conscientes de ce caractère paradoxal et de la diversité des besoins ressentis. C'est ce qui ressort de ce que l'une d'entre elles nous dit : « j'ai besoin de concentration mais j'apprécie aussi la distraction… Je veux parfois être seul mais pas isolé… Je suis distrait par l'environnement mais aussi stimulé »[240].

Les personnes mettent en évidence que les usages renvoient simultanément à l'activité ou la tâche à accomplir et à une lecture des significations que la situation et la conduite des autres occupants proposent. L'interprétation de la forme change donc en fonction des situations auxquelles la personne participe. Les notions de familiarité, de privacy ou de concentration sont interprétées simultanément dans une dimension spatiale et organisationnelle mais elles diffèrent en fonction de la situation.

[239] Ibid.
[240] Ibid.

3.2.1.2. L'interprétation renvoie à diverses finalités et à une lecture de la situation

Nous constatons que les usages ne sont pas uniquement le produit d'une interprétation de la ressource spatiale visant à poursuivre des objectifs du projet d'entreprise conformes à la représentation du management. Non seulement les occupants énoncent des représentations différentes du projet d'entreprise mais ils mettent également la ressource spatiale en relation avec d'autres finalités.

Les représentations divergentes sur les objectifs du projet d'entreprise apparaissent notamment dans l'interprétation des principes de mobilité et de partage des postes. Tandis que pour le management ces principes renvoient à une représentation de l'efficacité et de l'apprentissage des étapes du process, pour les occupants ils renvoient essentiellement à l'autonomie dans la gestion de l'action. Les occupants décrivent souvent l'autonomie comme la possibilité d'intervenir sur le déroulement des tâches et des activités. Certains d'entre eux précisent que leur visée est de pouvoir combiner l'accomplissement des activités avec d'autres intérêts, comme celui de travailler parfois à la maison, de choisir les heures de présence au bureau, de se soustraire partiellement au contrôle de l'organisation, de jouir de temps libre ou encore d'écouter de la musique dans une salle cloisonnée. Si le management et les occupants reconnaissent une valeur à la mobilité et au partage ils relient cette valeur à des finalités différentes, essentiellement à une rationalité téléologique pour le management, plutôt à une rationalité en pouvoir d'ajustement des conduites pour les occupants.

L'effet de la diversité des finalités sur la mobilisation de la ressource spatiale devient particulièrement sensible lorsqu'il s'agit de la notion de privacy. Les occupants ne mobilisent pas la ressource spatiale de la même manière s'ils veulent contrôler l'accès à l'information ou s'ils veulent signaler qu'ils sont membres de l'organisation et qu'ils jouissent à ce titre de certains droits.

Les entretiens nous ont permis de comprendre que l'interprétation de la ressource spatiale ne dépend pas seulement des finalités poursuivies mais également de la lecture que les occupants font de la situation. Cet aspect nous a été souligné dans la discussion sur la notion de familiarité et dans la discussion sur la perception de l'ambiguïté de l'interprétation de la ressource spatiale. De ces discussions il apparaît clairement que l'interprétation du lieu et des objets qu'il contient diffère selon la signification que les occupants donnent à la situation.

Les acteurs doivent avoir de la situation une signification cohérente pour percevoir une adéquation entre la ressource spatiale et l'action collective. Par signification cohérente nous entendons une signification qui ne soit réfutée ni par la

représentation mobilisée précédemment, ni pas le sens précédemment attribué à la forme. Les connaissances acquises au cours de l'opération pour parvenir à cette adéquation permettent de confirmer, d'élargir ou de modifier la représentation véhiculée par la forme et de gérer les glissements de sens engendrés par la dynamique de l'action. La persistance de la représentation est donnée par la qualité de la forme de permettre une mobilisation de connaissances pertinentes pour l'action collective, c'est à dire de permettre le cas échéant des glissements de sens rendus nécessaires par la dynamique de l'action. La contribution de la ressource spatiale à l'action collective apparaît ainsi sous deux aspects. D'une part, elle exigerait des occupants qu'ils précisent une signification partagée de la situation. La présence de la porte ne peut être ignorée ; elle nécessite l'attribution d'un sens. Ceci est aussi vrai à l'échelle du plateau, notamment en ce qui concerne l'aménagement des pôles. D'autre part, la ressource spatiale mobiliserait toujours dans une action donnée les connaissances que les acteurs individuels et collectifs ont élaborées précédemment. C'est en cela que la ressource spatiale serait un moyen de coordination de l'action collective.

Les personnes interrogées soulignent pour la plupart que la diversité du lieu les aide à gérer la diversité des finalités et des situations qu'elles perçoivent souvent comme contradictoires ou difficilement compatibles avec l'occupation d'un seul lieu. Cette appréciation ne les empêche cependant pas de constater que l'offre de la diversité est insuffisante et parfois méconnue.

3.2.1.3. La représentation du projet d'entreprise

Les objectifs du projet d'entreprise et la représentation sur la manière de les poursuivre se retrouvent dans l'interprétation de l'offre. L'observation des effets provoqués par le revirement de position de D sur la perception qu'ont les occupants de la forme corrobore les précisions fournies par ces derniers lors des entretiens. Parce qu'elle les renvoie à une représentation du métier et à une représentation de la signification des usages, la position de D sur les objectifs du département leur semble entrer en contradiction avec la représentation qu'ils mobilisent au travers de la forme. Si ce revirement a pu engendrer ce désarroi chez certains, c'est sans doute parce qu'ils avaient, déjà auparavant, une perception de l'adéquation entre la représentation du projet d'entreprise et les usages.

Comment re-construire la réalité de cette adéquation ? Comment est-elle vue par les occupants ? En quoi contribue-t-elle à l'action ? Nous proposons, pour répondre à ces questions, d'analyser les énoncés et les conduites qui pourraient indiquer que les occupants mobilisent une représentation du projet d'entreprise et la façon dont ces

représentations s'articulent avec l'action et les usages. Afin de saisir la représentation du projet d'entreprise il nous paraît utile d'analyser comment les occupants appréhendent les aspects de la forme qui ont été pensés en relation avec le projet d'entreprise au moment de la conception et si, pour les occupants, ces aspects renvoient effectivement au projet d'entreprise.

Les aspects sur lesquels les concepteurs ont particulièrement insisté lors de la mise en forme concernaient l'organisation par pôle et la diversité des postes de travail. Les occupants rappellent constamment certains principes de l'organisation du plateau, que ce soit au cours d'une interaction ou quand ils sont interrogés sur leur activité : « les réalisateurs n'ont pas d'ordinateur portable pour travailler où ils le souhaitent », « je vais ailleurs pour écrire mon rapport », « X est depuis trois heures chez les intégrateurs mais il a laissé ses affaires sur le poste de la visioconférence ». Ces remarques montrent que certains aspects de l'organisation prévus lors de la mise en forme sont perçus comme une réalité. Le rappel de certains de ces principes, une façon de mobiliser la ressource spatiale, permet aux occupants de désigner un groupe de personnes (« les réalisateurs »), de situer un événement (« chez les intégrateurs ») et d'évaluer une conformité ou un décalage entre la conduite du sujet et l'occupation prévue par les règles (« changement des postes selon la tâche à accomplir » ; « occupation simultanée de deux postes par une personne »).

La mobilisation des principes élaborés lors la mise en forme apparaît également dans certaines valeurs que les occupants perçoivent dans leurs usages. Ainsi, plusieurs intégrateurs précisent que la proximité entre les postes de travail attribués individuellement et la zone pour les réunions leur permet de tirer avantage des réunions dans lesquelles ils n'interviennent que ponctuellement. Ils peuvent en effet gérer le moment de leur intervention à partir de leur poste en suivant le déroulement de la réunion et accomplir simultanément d'autres tâches. Le fait que plusieurs intégrateurs partagent cette perception de la valeur du lieu a pu contribuer à l'élaboration de la représentation dans laquelle l'efficacité de l'intégrateur est liée au fait qu'il occupe un pôle qui lui permet de bénéficier de la proximité entre les postes attribués individuellement et le poste désigné pour les réunions. Une élaboration similaire de la représentation peut être observée pour les autres pôles. Plusieurs experts disent ainsi apprécier la séparation entre le lieu « d'échange et de consultation » et le « poste de réflexion et de concentration ». Certains réalisateurs perçoivent une valeur dans la grande surface attribuée à leur poste. La perception de ces valeurs est un des éléments de la représentation.

En mobilisant la représentation, les occupants re-mobilisent certains aspects de la représentation élaborée lors de la mise en forme. En énonçant l'activité de l'intégrateur ou en percevant la forme, ils peuvent en effet re-mobiliser cette représentation du mode d'occupation. ; cette mobilisation permet de re-mobiliser les connaissances liées à la forme et à évaluer la conduite vis-à-vis de ces connaissances.

Si les énoncés et les conduites observées indiquent que la mobilisation de la ressource spatiale confirme certains aspects de la représentation élaborée au moment de la mise en forme, cela ne confirme pas pour autant que la ressource spatiale mobilisée renvoie nécessairement au même projet ou aux mêmes objectifs que le projet et les objectifs poursuivis lors de l'élaboration de la forme. Il convient donc de préciser les énoncés qui confirment que les usages renvoient à la poursuite des objectifs du projet d'entreprise.

Plusieurs occupants des trois pôles précisent qu'ils perçoivent une valeur dans la proximité entre des personnes ne travaillant pas dans le même sous-département. L'avantage du regroupement par profils serait de pouvoir s'informer sur l'avancement des autres projets et sur les problèmes de leur gestion. Ces informations ne seraient pas seulement accessibles par la parole. Entendre les conversations et percevoir les mouvements et les tâches accomplies par les autres personnes du pôle s'avèreraient utiles pour comprendre d'autres situations de gestion du département. Le fait que les occupants aient une expérience de l'occupation des postes à l'échelle du pôle et du plateau, expérience qu'ils savent partagée, du moins partiellement, avec les autres occupants, a pu produire une perception de la forme qui renvoie plutôt à l'activité réalisée collectivement, par exemple au niveau du pôle, qu'à la tâche de chaque personne individuellement. Plusieurs personnes identifient les savoirs spécifiques des personnes regroupées dans chaque pôle. Cette perception serait due à l'expérience d'une connaissance partagée des différents projets en cours et d'une connaissance partagée des valeurs perçues dans le mode d'occupation des pôles. En précisant cette perception, les occupants renvoient explicitement à un objectif du projet d'entreprise dont ils mobilisent une représentation au travers de l'espace.

La mobilisation du projet d'entreprise apparaît également dans la description de la valeur perçue au travers d'une plus grande autonomie dans la gestion du déroulement des tâches. Même si les occupants ont par ailleurs souligné que le renforcement de l'autonomie présentait d'autres intérêts, la négociation portant sur la messagerie vocale et le renouvellement des outils technologiques a montré que les occupants perçoivent une relation entre autonomie et évolution du métier de l'entreprise.

Une autre observation nous informe sur la perception qu'ont les occupants sur l'existence d'une relation entre la manière d'occuper le lieu et la poursuite des objectifs du projet d'entreprise. Une personne recrutée après l'emménagement nous dit comment elle a découvert le lieu pendant la procédure d'embauche. Lors d'un entretien, P lui a décrit le projet d'entreprise de faire évoluer son métier. Elle a été très motivée par ce projet. C'est en visitant les bureaux qu'elle a mis en relation la recherche qui avait été effectuée sur une manière différente d'occuper le lieu et la volonté de transformer l'entreprise. Ce rapprochement a été déterminant dans sa décision d'accepter le poste que l'entreprise lui proposait. Cet événement rejoint une observation décrite plus tôt sur le fait d'organiser certains entretiens d'embauche pour divers départements à Marlenheim. Il renvoie aussi à l'observation que la majorité des occupants perçoit favorablement le caractère expérimental de l'aménagement du lieu. Le rapprochement entre « l'innovation » dans la manière d'occuper le lieu et la « volonté de transformer l'entreprise » est souvent énoncé.

Nous constatons ainsi une congruence entre l'interprétation de l'occupation du lieu et la poursuite du projet d'entreprise. Cette congruence n'est cependant pas une réitération fidèle à la représentation élaborée pendant la mise en forme. Cette re-mobilisation de la représentation est partielle et associée à d'autres finalités et à une interprétation des occupants de ce que signifie le projet d'entreprise.

3.2.1.4. La perception d'une direction par le sens

L'analyse du rapprochement entre l'interprétation de l'offre et la lecture de la situation devrait également questionner la portée d'une direction par le sens, telle qu'elle est proposée par le management sur l'action collective.

La notion de direction par le sens renvoie, pour les personnes interrogées, à diverses réalités. La direction serait nécessaire, selon une personne qui parle de la période avant le revirement, « pour la cohésion entre les individus. Sans la perception d'une direction, les personnes n'auraient pas le même raisonnement sur le travail collectif et seraient focalisées sur leur propre produit sans connaître les autres développements en cours ». Une personne considère que la direction consiste à ce que le management « supporte l'innovation dans l'action du Marketing et donne l'exemple ». D'autres, en parlant plus spécifiquement du revirement de la position de D, disent que le manque de direction empêche toute continuité dans le travail des groupes. Une personne précise que « la direction implique l'apprentissage des expériences du passé en

provenance des diverses personnes du département afin de créer des références et des repères à l'intérieur du Marketing ».[241]

La direction par le sens n'est pas comprise comme l'élaboration d'une réglementation. Il ne s'agit pas de donner une direction mais plutôt de conduire un processus qui permette l'émergence d'un sens partagé.

L'importance de la perception du sens est également analysée dans un article de Michel Fiol (1998) pour qui le champ d'action des cadres se situe entre performance et sens. « Le cadre est avant tout un générateur de performance pour son supérieur et un créateur de situation de sens pour ses collaborateurs. »[242] En période de crise les collaborateurs ressentent davantage le besoin d'une direction par le sens alors que le management focalise son attention sur la performance. Ce paradoxe « perturbe l'existence et la reconnaissance d'un espace de sens entre deux champs d'action successifs le long des lignes hiérarchiques ».[243] Cela rejoint en effet le manque de direction ressenti par une majorité de membres du département.

L'analyse des entretiens permet de comprendre que la perception de la direction proposée par P agit sur la lecture de la situation et par conséquent sur la mobilisation de la ressource spatiale. La perception de la direction participe au choix des indicateurs qui permettent de construire un sens pertinent pour la situation. Les membres du département perçoivent la direction non seulement au travers de l'action et des énoncés du management mais également dans sa manière d'occuper le lieu. Les occupants précisent qu'ils perçoivent une relation entre la direction, dans laquelle ils peuvent inscrire leur propre représentation, et les usages sur le lieu.

Le fait que les membres du Marketing ont le besoin de ressentir une direction s'accompagne cependant d'une position paradoxale : ils demandent à la fois davantage de direction et davantage d'autonomie. Une personne dit : « je veux pouvoir contrôler et en même temps percevoir une direction. Je veux des responsabilités mais pas d'obligations ». Elle souhaite diriger mais ressent aussi le besoin de percevoir une direction. Michel Fiol (1998) a également étudié ce paradoxe dans une recherche réalisée à partir d'enquêtes effectuées dans plusieurs entreprises françaises et étrangères. Cette demande paradoxale reflète, selon l'auteur, la double position des cadres vis-à-vis de la production de la performance et de la création du sens. Les cadres seraient confrontés au défi « d'avoir à plus et mieux diriger et déléguer à la fois »[244].

[241] Steelcase Europe, The evolution of the activity-based workplace, rapport interne, 10.09.1999
[242] Fiol M. (1998), p. 22
[243] Ibid.
[244] Ibid., p. 25

3.2.2. La représentation au moment de la confrontation des positions

L'analyse du besoin d'une direction par le sens et l'analyse de la perception d'une congruence entre les usages et le projet d'entreprise dans la période avant le revirement du management permettent d'interpréter le désarroi suscité par l'arrivée de D. La difficulté de construire du sens renvoie à la perception de significations contradictoires entre la position du management et le mode d'occupation du lieu au moment du changement de direction du Marketing.

Dans les entretiens, les personnes commentent généralement négativement les transformations qui traversent le Marketing. Elles comprennent difficilement la finalité du changement et précisent qu'elles ressentent une contradiction entre la position de D, saisie dans la manière dont il gère l'activité du département et les ressources humaines, et la compréhension qu'ils avaient auparavant de la direction poursuivie dans le projet pour faire évoluer le métier de l'entreprise. Cette contradiction apparaît dans la difficulté qu'éprouvent les occupants à concilier, dans la représentation, la manière d'occuper le lieu qui découle de la gestion de l'activité pratiquée par D et les usages élaborés avec le management précédent. La signification tirée de l'aménagement qui a précédé l'arrivée de D, notamment en matière d'interaction, de communication relationnelle et d'autonomie ne permet pas de donner un sens à la situation nouvelle. L'ambiguïté de la situation pose un problème dans la compréhension des objectifs et de la signification des changements qui traversent l'organisation.

Une personne résume l'ambiguïté ressentie en disant : « je suis un professionnel indépendant mais trop visiblement dépendant ».

Les personnes qui ont vécu la transformation du Marketing distinguent deux conceptions de la contribution de la gestion de l'espace à la gestion des objectifs de l'entreprise : l'une ressort de la direction de P, l'autre de la direction de D. Le revirement de D crée une situation dans laquelle les usages élaborés précédemment et l'espace sur lequel ces usages s'appuient sont mis en question par une manière nouvelle d'organiser l'action. De même, la nouvelle manière d'organiser l'action est mise en question par la présence d'un espace élaboré par les usages précédents. Le dysfonctionnement du département naît d'une une situation dans laquelle une pratique nouvelle, renvoyant à une représentation nouvelle, se heurte à une représentation existante sans que leur décalage soit géré. L'erreur de D est de ne pas avoir géré ce décalage des représentations.

Gérer la représentation revient donc à articuler anciens et nouveaux usages. Il est nécessaire d'élaborer la compréhension d'une nouvelle situation et d'une nouvelle

manière de considérer l'efficacité du Marketing. Cependant, l'émergence de cette compréhension ne peut être gérée indépendamment du lieu. L'importance du dispositif matériel se révèle dans la prise de conscience d'un jeu de relations où les usages, parce qu'ils prennent place sur un lieu, produisent ou re-produisent une représentation et où la même représentation, parce qu'elle est mobilisée dans ce dispositif, se lie à lui. Lorsqu'on dit qu'un sujet mobilise une représentation au travers d'un dispositif, cela ne veut pas dire que cette représentation est intrinsèquement contenue dans ce dispositif. Elle n'existe qu'à condition que les usages continuent à la véhiculer, à la re-produire. Mais il ne peut y avoir d'usage sans lieu, sans une interprétation du lieu. Non seulement D, en négligeant la compréhension d'une nouvelle direction, n'a pas géré la rupture des connaissances liées à l'espace mais il l'a renforcée en modifiant l'espace par les usages qu'il y inscrit et par une transformation du lieu qui s'appuie uniquement sur la flexibilité de son aménagement.

3.2.3. L'interprétation du management

L'observation des positions du management nous permet d'accéder à la représentation qu'il mobilise de la contribution de l'espace pour poursuivre des finalités de l'action collective. Les deux représentations apparaissent, tant dans la forme et l'offre que celles-ci proposent que dans la manière dont P et D occupent le lieu et parlent des utilisations et des usages.

La représentation de P renvoie à l'offre d'une manière d'occuper le lieu et de vivre la poursuite des objectifs qui ne réduit pas l'action à une série de tâches à accomplir. P veut faire évoluer le métier de l'entreprise. Il considère qu'un changement de la manière de conduire l'activité peut contribuer à produire des connaissances sur ce métier. La diversité des postes et l'éclatement de la localisation des sous-départements éloignent son offre de la manière dont était habituellement organisé l'accomplissement des tâches d'une personne sur un seul poste de travail. L'organisation du plateau donne une certaine latitude d'interprétation aux occupants ; elle les oblige à un effort cognitif accru pour conduire le déroulement de l'activité sur le lieu. Les occupants disposent d'une certaine autonomie pour organiser le déroulement et pour ajuster situation et occupation du lieu. La représentation de P est celle où le déroulement moins pré-spécifié des tâches par l'organisation du plateau contribue à améliorer la façon dont les occupants comprennent l'action collective. Pour P, l'efficacité organisationnelle renvoie aux savoirs du nouveau métier.

L'idée d'élargir les possibilités d'ajustement entre situation et occupation renvoie à la notion de négociation des usages. La notion de négociation de l'adéquation

entre la forme et l'action est essentielle dans la représentation de P, même s'il a ressenti à plusieurs reprises le besoin de limiter le champ de cette négociation. Ce besoin s'est manifesté notamment vis-à-vis de la demande d'une plus grande autonomie et dans l'évaluation de la conformité de l'occupation effective avec l'occupation prévue lors de l'EPO-A. L'interprétation restrictive que P fait ainsi de l'offre renforce à la fois la nécessité d'améliorer les connaissances dans le domaine des EPO et d'interroger la notion de contrôle. Est-ce que le contrôle de la négociation vise à empêcher l'émergence d'une nouvelle représentation sur le projet de l'entreprise, ou un glissement de celle-ci, ou, a contrario, est-ce qu'il vise à comprendre l'état des connaissances que les occupants ont du projet et à alimenter ainsi son évolution ? Il y a là deux notions très différentes de la gestion de la représentation.

La représentation de D diffère de la précédente dans la mesure où elle laisse peu de place à la négociation. Le déficit de négociation est révélé par l'aménagement car D revient à une manière plus courante d'organiser les tâches, notamment en prenant les niveaux hiérarchiques comme critère d'attribution du poste ce qui bouscule la représentation mobilisée par les occupants. Il est également révélé par la conduite du changement qui ne propose ni débat sur la nouvelle position, ni prise en compte des connaissances des occupants telles qu'elles apparaissent dans l'EPO-B. La ré-introduction d'un critère portant sur la notion de hiérarchie est perçue comme une réduction de l'autonomie de gestion dont disposaient auparavant les occupants. La conduite du changement par la gestion du lieu s'appuie essentiellement sur la flexibilité de son aménagement. Dans la représentation de D, la gestion de la dimension spatiale du projet de changement repose essentiellement sur la flexibilité. Cette représentation se traduit notamment par le fait de demander une présence accrue des membres du Marketing ou encore par le fait d'installer son propre bureau sur le plateau. L'efficacité organisationnelle renvoie, pour D, au doublement du chiffre d'affaires et à la résolution à court terme des problèmes de lancement d'un nouveau produit.

La gestion du changement soutenue par P inclut la gestion des représentations, celle de D est essentiellement d'ordre technique ; on est dans le cadre d'une gestion du dispositif matériel et non d'une gestion de l'espace. Les modes de management divergents des deux directeurs traduisent de manière significative la façon dont ils perçoivent la ressource spatiale. P comprend visiblement sa présence sur le lieu comme une participation à la négociation ; c'est ce qu'il démontre dans sa volonté de conformer les usages aux utilisations prévues. Il est significatif, à ce propos, que la présence ponctuelle de P sur le lieu, puisque qu'il conserve un bureau sur le site de Strasbourg, est parfois rappelée par les occupants qui s'interrogent sur la finalité de sa démarche. En

s'appuyant largement sur des énonciations écrites pour gérer l'action, D marque sa volonté de revenir à une occupation plus réglée et figée du lieu. L'attribution individuelle des postes témoigne de cette volonté.

Un autre aspect de l'interprétation du management concerne la mobilisation de la ressource spatiale pour d'autres finalités que celles du projet d'entreprise. Le management poursuit, comme tous les occupants, diverses autres finalités. L'analyse a montré qu'avec le projet de Marlenheim P veut accroître le pouvoir du Marketing, donc le sien, sur la gestion de l'entreprise. Il cherche également à en tirer avantage pour la gestion de sa carrière au moment où se pose la question de la succession du président-directeur général. D a sans doute aussi voulu modifier l'aménagement pour obtenir que le lieu corresponde mieux à son mode de management. D dit, dans l'entretien que nous avons eu avec lui, que l'aménagement correspond trop à un mode de management privilégiant une gestion informelle de l'activité du département.

3.2.4. Conclusion sur l'interprétation

Nous avons dit que les usages sont le produit d'une mobilisation de la ressource spatiale. Notre analyse permet de préciser que l'interprétation est un aspect de la mobilisation et que cette interprétation renvoie au fait que les occupants tirent une signification de la ressource spatiale dans une confrontation qui oppose les finalités poursuivies et le choix d'un contexte pertinent pour l'action. L'interprétation de la ressource spatiale est donc une opération de construction du sens qui ne se produit pas selon les utilisations planifiées mais qui accompagne le déroulement de l'action ; elle se produit au travers de l'expérience des usages. La notion d'interprétation souligne le rôle de l'occupant dans la gestion de l'espace puisque c'est lui qui opère le choix entre les finalités et le contexte.

Deux points nous semblent particulièrement importants dans la notion d'interprétation :

Le premier point concerne la question de l'autonomie dans le choix opéré au cours de l'interprétation. Si la forme est l'offre d'une représentation du projet d'entreprise, l'interprétation a été un moyen d'élaborer une compréhension partagée de ce projet. Le projet élaboré sous la direction de P a été mobilisé au cours de l'action par les occupants. Notre analyse permet cependant de préciser que la représentation initiale du projet n'a pas été reproduite à l'identique, elle a été adaptée selon les situations rencontrées. L'interprétation de la ressource spatiale constitue un aspect de l'apprentissage du projet, une élaboration de nouvelles routines, et non une simple

reproduction des pratiques antérieures. L'analyse des usages a également permis de comprendre la diversité des finalités poursuivies dans l'action. L'organisation du plateau est perçue par les occupants comme appropriée à la gestion des contradictions qui découlent de la diversité des finalités. Les occupants considèrent que la forme rend compréhensible le degré d'autonomie dont ils disposent pour gérer ces contradictions. La position du management dans la conduite du changement montre cependant la limite de l'autonomie dans le choix des significations. Les significations, dans la mesure où elles contribuent à coordonner l'action collective, doivent être partagées pour être perçues comme pertinentes.

Le second point concerne le caractère inéluctable de l'interprétation de la ressource spatiale. Toute action se déroule dans un espace. La participation à l'action requiert une recherche d'adéquation. Toute participation est donc interprétation. Même si la recherche d'adéquation échoue, elle informe sur la position ou la perception des autres participants et sur la pertinence de la forme.

3.3. Négocier la ressource spatiale

L'interprétation apparaît sous ses deux aspects indissociables de l'idée que les acteurs négocient avec le réel. La notion de négociation est justifiée pour au moins deux raisons : (1) l'interprétation s'opère toujours dans une re-mobilisation de la représentation élaborée lors de la mise en forme du lieu, même si cette re-mobilisation peut être partielle dans ce qu'elle re-produit de la représentation initiale. Cette re-mobilisation apparaît autant dans l'interprétation de la porte d'un bureau cloisonné que dans la dénomination « intégrateurs », « cellule de concentration », etc. Cette re-mobilisation opère donc un choix de ce qui est re-présentable, de ce qui est adéquat dans une situation donnée, mais l'occupant ne saura jamais totalement, dans la présence des objets ou dans les mouvements entre les objets, quelle représentation a orienté les concepteurs lors de la mise en forme. (2) La forme a une certaine permanence, le sens n'en a pas. L'interprétation de la forme dans les situations successives nécessite donc d'être constamment ré-interprétée. Cette ré-interprétation introduit à chaque fois un sens nouveau, celui qui émerge de la situation, mais ce sens est nécessairement confronté au sens qui a été précédemment construit entre et par les occupants.

La mobilisation de la ressource spatiale est, dans ce sens, également une opération de contrôle dans laquelle les occupants peuvent évaluer leur action par rapport à d'autres positions et par rapport à la position qui a conduit à l'élaboration de la forme. Les occupants mesurent leur degré d'autonomie à l'aune de la latitude dont ils disposent dans cette opération de contrôle.

Pourquoi revenir de manière distincte sur l'idée de négociation de la représentation puisque nous avons déjà montré que la confrontation des représentations est liée à l'interprétation ? Parce que nous avons essentiellement centré notre analyse sur l'adéquation de la représentation à la situation. Questionner spécifiquement la notion de négociation permet de préciser certains aspects du processus de transformation de la représentation et du sens mobilisé lors de l'élaboration de la forme et des règles. Le terme processus de transformation ne renvoie pas à la période du revirement de la position du management, qui constitue plutôt une rupture de la représentation ; il signifie, pour nous, la transformation de la représentation opérée au travers des usages.

Nous considérons la présente section sur la négociation de la représentation comme le début d'une analyse sur la transformation du sens que les occupants attribuent à la ressource spatiale. Ce n'est que vers la fin de notre présence sur le terrain que nous avons pu saisir l'importance de la dynamique du sens pour notre problématique. Par conséquent, les données recueillies sur cet aspect sont relativement faibles. Une prolongation de notre présence sur le terrain n'était pas envisageable et n'aurait probablement pas permis de recueillir davantage de données sur la période de négociation qui nous intéresse. Nous reviendrons encore sur la question de la négociation du sens dans la quatrième partie.

Deux points essentiels doivent être relevés pour analyser la transformation de la représentation : la transformation des règles (3.3.1.) et la portée limitée du discours sur la représentation (3.3.2.).

3.3.1. La transformation des règles

La transformation des règles concerne à la fois les règles officielles, notamment celles définies dans les protocoles, et les règles coutumières enracinées dans les usages.

Nous avons déjà décrit les transformations des règles officielles dans la période d'adaptation. La modification des règles de réservation pour certains postes s'est réalisée de manière explicite. D'autres transformations se sont produites dans le temps et de manière implicite. Nous avons observé que certains occupants laissent leurs documents sur un poste qu'ils veulent occuper le lendemain. Ils en empêchent ainsi le libre accès. Il est de plus en plus fréquent que certains postes non-attribués soient ainsi occupés plusieurs jours de suite par la même personne. Nous avons aussi constaté qu'à certaines périodes des occupants transformaient les salles cloisonnées en postes de travail quasi permanents. En réalité, il ne s'agit pas là d'une transformation des règles

mais d'une adaptation des règles. Ce phénomène relève donc plutôt de ce que Reynaud (1977) appelle la régulation autonome. Les occupants apprennent au travers des usages la pertinence de l'offre et identifient les besoins qui ne peuvent être régulés par les règles telles qu'elles sont précisées dans les protocoles (transgression de la règle sur le travail à domicile par exemple).

La transformation des règles coutumières renvoie notamment à l'observation de l'évolution de la notion de familiarité dans l'interaction entre les occupants. Il est très difficile de saisir ce type de transformation. Il ne s'agit ni de règles écrites (règle qui préciserait qu'il faut frapper à la porte avant de l'ouvrir), ni des transformations qui se produisent de manière générale dans tout le département. La transformation ne dépend pas seulement des relations interpersonnelles entre occupants, elle ne peut être séparée de l'activité qui les réunit. De même, est-il difficile de définir ces règles et le fait que les usages liés à certains postes se transforment ou se déplacent. Nous pensons ici notamment à l'évolution des usages qui ont lieu autour de l'atrium.

La négociation est une manière d'adapter la représentation qui a accompagné l'élaboration de la règle au travail réel et à l'évolution du sens et des connaissances de la ressource spatiale. La négociation apparaît comme indispensable pour permettre l'adéquation entre la forme et l'action.

3.3.2. La portée limitée du discours sur la représentation

Le discours, autre forme de négociation de la représentation ne semble fonctionner que sous certaines conditions. Si les usages que P adopte sur le lieu ont eu un effet sur la perception des occupants, cela semble renvoyer au fait que ces derniers partageaient dans une certaine mesure les objectifs poursuivis par le projet d'entreprise. Le management ne peut reporter ses intentions sur le dispositif matériel. Pourtant, notre analyse a montré que la perception d'une direction par le sens proposée par le management agit sur la manière dont les occupants interprètent la ressource spatiale. La position de D n'était pas partagée et son discours n'a pas modifié la perception qu'en avaient les occupants.

3.3.3. Conclusion sur la négociation

La négociation apparaît comme une dimension essentielle de la mobilisation de la ressource spatiale pour coordonner l'action. La pertinence de l'offre, depuis sa mise en forme, c'est la part de ce qui est négociable au cours de l'action, c'est son potentiel pour construire du sens dans la situation. La diversité du lieu et les usages qu'elle a

contribué à faire émerger ont accordé davantage de latitude pour négocier le sens que l'aménagement sur le site de Strasbourg. Pour autant, la négociation ne se fait pas de manière arbitraire. La négociation se situe entre deux propositions de sens, la proposition véhiculée par la forme, qui renvoie à un sens partagé dans les pratiques antérieures et la proposition que les occupants perçoivent au regard de la finalité et du contexte de l'action en cours.

Conclusion : L'espace est un processus d'intelligibilité de l'action collective

La mobilisation de la ressource spatiale est apparue dans notre analyse comme un processus d'apprentissage ininterrompu allant de la genèse du projet jusqu'aux différentes situations de gestion au cours de l'occupation du lieu. S'il s'agit d'un processus d'apprentissage du métier de l'entreprise, ce n'est pas parce que le lieu est rempli du mobilier produit par l'entreprise ou parce que l'aménagement fait partie du métier que l'entreprise veut apprendre. Le processus d'élaboration du lieu et l'évolution des usages constituent un apprentissage parce que la mobilisation de la ressource spatiale est l'occasion de repenser le fonctionnement de l'organisation. Chaque fois qu'ils mobilisent la ressource spatiale, que ce soit avant ou après la réalisation du lieu, les acteurs participent au projet visé par le changement du lieu. Chaque situation est l'occasion de se positionner vis-à-vis du projet. C'est sous cet angle qu'il est possible d'analyser la contribution de l'espace à l'apprentissage organisationnel, l'espace apparaît ainsi comme un dispositif permettant aux acteurs de repenser leur mode de coordination.

Cette manière d'appréhender l'espace comme objet de l'apprentissage organisationnel renvoie à l'analyse que Christophe Midler (1991, 1993) fait de la recomposition des acteurs industriels à l'occasion de la conception de nouveaux produits. Qu'il s'agit de l'introduction de la robotique ou du développement d'une nouvelle voiture, le projet amène l'organisation à changer, il amène les acteurs à inventer de nouvelles routines.

Midler (1991) écrit a propos de l'objet de l'apprentissage :

> La nouveauté, c'est l'objet sur lequel ces acteurs recomposés vont tenter d'apprendre. Alors que l'apprentissage taylorien se centre sur la tâche, le modèle japonais invite à un autre espace d'apprentissage, non seulement, comme on l'a dit, plus concret, mais surtout plus large : on travaille sur l'ensemble du flux et non pas sur chaque tâche prise séparément.[245]

Il ne s'agit pas de comparer les changements de process dans l'industrie et le projet du changement sur notre terrain, il s'agit de souligner que le changement du lieu, la projection d'un état futur, est l'occasion pour les acteurs de questionner et de repenser leur participation à l'action.

[245] Midler C. (1991)

Il est aussi intéressant de noter que la réflexion sur la forme du lieu porte moins sur l'aménagement précis de chaque poste que sur la relation entre les divers postes. La conception ne réduit pas les tâches à des gestes isolés mais à la capacité des occupants à organiser le déroulement de leur travail.

Un aspect intéressant de la ressource spatiale comme objet de l'apprentissage réside dans le fait qu'il a une continue dans sa mobilisation au-delà de l'élaboration de l'offre. Le projet, ce n'est pas la mise en forme du dispositif matériel mais l'action collective et son évolution continuelle.

Les multiples relations entre la forme et l'action collective sont constamment construites et reproduites, interprétées et réinterprétées, évaluées et négociées au cours des situations dans lesquelles sont engagés les membres du département. Les différentes manières de mobiliser la ressource spatiale signifient faire un choix parmi ces relations pour produire un sens qui permette la coordination entre les participants. En mobilisant la ressource spatiale, les acteurs mobilisent des connaissances. En effet, ils reproduisent des relations entre la forme et l'action déjà expérimentées, qui ont déjà fait sens, et ils produisent de nouvelles connaissances en faisant l'expérience de nouvelles relations pertinentes pour la dynamique de la situation. Ces connaissances portent aussi bien sur le projet d'entreprise et sur les divers autres projets et finalités poursuivis dans l'action, que sur la conduite de l'action collective.

Les usages comme produit de la mobilisation et comme produit de la confrontation entre une expérience ancienne et une expérience en cours constituent donc un objet d'intelligibilité. Les usages, parce qu'ils informent des choix des acteurs sur les relations entre action et forme, peuvent en même temps informer sur la compréhension et le degré de partage des objectifs poursuivis ainsi que sur la conduite des acteurs. Les usages informent à la fois les acteurs engagés dans l'action et les gestionnaires « déclarés » de l'espace.

Nous avons analysé distinctement les différentes façons de mobiliser la ressource spatiale pour mieux les comprendre. Mobiliser la ressource spatiale signifie reproduire, évaluer, et modifier simultanément le sens au cours d'une même opération. Re-mobiliser les connaissances produites lors d'une expérience précédente signifie forcément évaluer leur adéquation avec la dynamique de la situation et construire, le cas échéant, une nouvelle compréhension de la pertinence. La mobilisation ne se fait pas seulement au travers des usages. Les démarches visant à objectiver des relations, comme les deux EPO, la programmation et la mise en forme du lieu, contribuent également à ce processus de construction et de négociation du sens. Chaque opération

de mobilisation du sens est en même temps un renouvellement de l'offre car le sens construit est proposé aux actions à venir. La prescription se fait donc aussi par les usages.

Il est essentiel de ne pas confondre la négociation du sens qui a lieu autour du plan, la négociation engagée sur l'utilisation prescrite ou à prescrire, et la négociation qui a lieu au travers des usages qui se noue autour des usages. La première *propose* une adéquation entre la forme et l'action. Elle peut modifier la forme ou changer la visée du projet d'entreprise. La seconde tente de *réaliser* l'adéquation pour atteindre un résultat soumis à un jugement. Elle peut modifier le sens de la forme ou le sens du projet. Ces deux aspects ne sont pas exclusifs l'un de l'autre ; la négociation s'inscrit dans un continuum dans lequel le produit négocié à une étape (les connaissances acquises, la forme modifiée, les finalités abrogées, etc.) est reporté sur la négociation suivante.

Le terrain a montré la nécessité d'intégrer, dans la gestion, ces deux notions : continuité de la mobilisation de la ressource spatiale et distinction entre proposition de sens et réalisation du sens. D'une part, D a confondu la négociation du sens sur le plan avec la négociation autour des usages. Il n'a pas réussi à construire un sens partagé, ni sur son interprétation des événements, ni sur l'offre qui consistait à focaliser le projet d'entreprise sur le développement des produits à court terme. D'autre part, il a ignoré le sens induit par les usages qui s'étaient développés dans le cadre d'un projet différent. L'absence de négociation entre le sens que son interprétation le conduit à proposer et le sens porté par les expériences précédentes a pour résultat de produire une rupture de sens.

Gérer l'intelligibilité dans l'espace signifie donc gérer la continuité entre la mobilisation du sens au cours de l'action collective et l'objectivation du sens au cours de l'EPO ou au cours de la transformation du lieu. Appréhender la gestion de l'espace dans la continuité a des implications pratiques dont nous relèverons deux aspects.

Un premier aspect concerne la linéarité du processus de gestion. Les interventions sur les lieux de travail sont le plus souvent envisagées de manière dichotomique et linéaire entre une modification de la forme du lieu et son occupation accompagnée de gestion du dispositif matériel. L'analyse du terrain a montré qu'il n'est pas simple d'établir un distinguo entre élaboration de l'offre et mobilisation de l'offre. D'une part, la mobilisation de la ressource spatiale a commencé avant la transformation du lieu, au plus tard au moment de la genèse du projet quand les différents motifs amènent à prendre la décision de déménager à Marlenheim. D'autre part, l'interprétation et la transformation de la représentation se poursuivent tout au long de

notre parcours. Une gestion de l'espace dans la continuité nécessite donc de dépasser la structuration classique des processus de gestion des lieux. Nous avons analysé cet aspect avec la phase d'élaboration de la forme en restituant les processus itératif et classique. Les connaissances de l'action collective ne débutent pas au moment de l'emménagement.

Un second aspect concerne le caractère indissociable entre une intervention sur le lieu et la gestion de l'espace. L'intervention sur la forme doit être reliée à la représentation, comme la gestion de l'espace nécessite une évaluation du dispositif matériel et, le cas échéant, une adaptation de la forme à une évolution de la représentation. On ne gère pas l'espace en modifiant uniquement le lieu ; on ne peut pas non plus proposer une représentation sans l'inscrire dans une forme. On ne peut pas modifier un processus de travail uniquement en changeant la forme tout comme le discours seul. De la même manière le discours ne peut, à lui seul, soutenir la représentation de l'action collective. Le terrain permet de comprendre que les changements visés par P s'appuient sur une proposition inscrite dans la forme. Les occupants ont bien perçu que la cohérence entre la perception du contexte et la forme fondait la consistance de la représentation.

Rappelons que les représentations ne se décident pas. Certaines représentations sont mobilisées par un sujet individuel, d'autres le sont par un sujet collectif. Certaines représentations évoluent rapidement, d'autres demeurent stables plus longtemps. Les observations sur le terrain ont montré que la représentation des relations entre l'action et la forme s'est construite au fil du temps. Ce processus ne s'est achevé ni au moment de la livraison de l'aménagement ni lorsque le discours a changé.

Gérer les relations entre la forme et l'action consiste à gérer un déséquilibre permanent dont il convient d'évaluer tantôt la représentation tantôt le dispositif matériel pour en saisir la pertinence.

Quatrième Partie : La figuration, ou la poursuite de l’adéquation entre l’action et l’espace

Table des matières

INTRODUCTION 345

1. COMMENT APPREHENDER LA PLACE DE LA RESSOURCE SPATIALE DANS L'ACTION ? 347
1.1. Le décalage entre les modèles théoriques et l'observation sur le terrain 348
1.1.1. Le dispositif matériel et la forme comme objets de gestion 348
1.1.2. L'articulation du concret et de l'abstrait 350
1.1.3. L'absence de modèles dynamiques 352
1.2. L'adéquation instable entre la ressource spatiale et l'action 354
1.2.1. Le caractère dynamique de la mobilisation de la ressource spatiale 354
1.2.2. Modifier la perception de la forme au cours de l'action 355

2. LA FIGURATION 357
2.1. Transiter entre l'objet interne et l'objet externe 357
2.2. La stabilité du sens partagé 359
2.2.1. … par l'espace 359
2.2.2. … par la règle 361
2.3. La perception de la forme et la compréhension du sens 363
2.3.1. L'intelligibilité de la forme 363
2.3.2. Une connaissance tacite et immédiate 365
2.4. La figuration : une mobilisation non-réflexive et implicite du sens 368
2.4.1. La figuration est action 369
2.4.2. Comment les acteurs aboutissent-ils à l'adéquation ? 371
2.4.3. Le sens construit de manière implicite 371
2.4.4. La dynamique d'un processus continu 372
2.4.5. L'effort pour parvenir à l'adéquation 374
Figuration et « coûts cachés » 376
Figuration et souffrance 377

CONCLUSION : LA FIGURATION DANS L'ACTION COLLECTIVE 381

Introduction

Après avoir analysé la mobilisation de la ressource spatiale sur le terrain nous posons à présent la question des connaissances acquises et en particulier la question de leur conceptualisation. Faire figurer la question de la conceptualisation à la fin de l'itinéraire de recherche tient à la fois à la manière dont nous conduisons la recherche et aux résultats obtenus dans l'analyse du terrain.

La recherche-intervention (RI) est une démarche par laquelle les chercheurs-intervenants tentent de confronter les savoirs pratiques élaborés sur le terrain à la connaissance théorique. Notre démarche s'est appuyée sur des recherches et des modèles provenant essentiellement des champs de l'architecture et de la gestion des lieux de travail. Nous nous sommes également appuyé sur nos propres travaux et notre savoir professionnel. Le fait d'avoir au début privilégié ces deux champs dans notre choix bibliographique peut être expliqué par l'itinéraire de recherche puisque nous avons occupé la place de l'intervenant avant d'occuper celle du chercheur. Au cours même de l'analyse, la connaissance théorique a été mobilisée crescendo. En effet, notre volonté était de restituer dans un premier temps une lecture chemin faisant de l'expérience. C'est ensuite, dans l'analyse a posteriori, que la connaissance provenant d'autres recherches a occupé une place plus importante. Elle a servi à orienter et à étayer l'analyse des savoirs que l'expérience a rendu accessibles. Notre conduite de la recherche a pour conséquence que les concepts mobilisés n'ont pas toujours été pleinement explicités ; ils ne permettent pas non plus de construire un modèle théorique capable d'expliquer globalement les phénomènes observés et les questions posées.

La confrontation des savoirs pratiques à la théorie s'impose dans la mesure où les résultats de l'analyse du terrain font apparaître l'insuffisance des concepts et des positions tirés de la littérature. L'analyse permet désormais de soutenir la question essentielle posée par l'expérience sur le terrain : comment peut-on appréhender l'adéquation entre l'action et l'espace si cette adéquation dépend non seulement de l'intervention sur le dispositif matériel mais également des changements intervenus pendant l'occupation du lieu ? A partir de cette question nous voulons à la fois proposer un modèle théorique explicatif et retourner sur le terrain et sur l'analyse d'autres expériences pour en vérifier la validité. La conceptualisation ne relève pas seulement de la volonté de contribuer au renouvellement de la connaissance, elle est bien l'élément clef pour faire valoir l'apport de notre thèse au problème de la gestion de l'espace posé sur le terrain.

Dans le chapitre 1 nous précisons pourquoi l'analyse du terrain renvoie à cette question et justifions l'insuffisance des concepts mobilisés jusqu'ici. Dans le chapitre 2 nous précisons la conceptualisation de la relation entre l'action et l'espace que nous dénommons figuration. Dans le chapitre 3 nous discutons la manière dont la figuration s'articule avec la capacité globale de l'organisation à accomplir une action. Dans le chapitre 4 nous étudions la perspective qu'ouvre le concept de figuration à la gestion de l'espace.

1. Comment appréhender la place de la ressource spatiale dans l'action ?

Les termes de l'analyse du terrain ont connu un basculement entre la période d'élaboration du dispositif matériel et la période de l'occupation du lieu. Notre objet d'analyse, après avoir été celui du lieu ou du dispositif matériel, est devenu celui de l'espace ou, plus précisément, celui de la ressource spatiale. Cela a marqué notre passage de la position du praticien-intervenant à celle du chercheur-intervenant. Les autres acteurs ont toujours continué à penser leur intervention en terme de dispositif matériel.

Ce basculement a été utile pour la poursuite de notre analyse et la notion de ressource spatiale a été un moyen pour étudier l'interprétation du dispositif matériel. Nous avons en particulier tenté de mettre en relation l'interprétation que les acteurs ont eu des événements et le sens qu'ils ont attribué au dispositif matériel.

En privilégiant le mot « ressource spatiale » au mot « espace », nous avons voulu à la fois souligner que l'espace peut être effectivement vu comme une ressource au service des acteurs, de leurs projets ou de l'efficacité organisationnelle et indiquer que diverses interprétations du dispositif matériel peuvent co-exister, s'opposer et se renouveler dans les situations observées. Nous avons, dans notre analyse, appréhendé la *mobilisation* de la ressource spatiale comme l'attribution d'un sens au dispositif matériel pour accomplir une action et poursuivre une finalité. La mobilisation de la ressource spatiale contribuerait au déroulement des situations de gestion auxquelles participent les membres de l'entreprise.

Cependant, la notion de mobilisation ne peut être réduite à une seule démarche ; elle recouvre différentes manières d'intervenir sur le sens, différentes temporalités ou encore différentes finalités. La mobilisation se produit par la transformation du lieu, par des énoncés, par les usages ou encore par les évaluations. Elle se déroule avant, pendant et après l'action. Elle vise la poursuite de divers projets, objectifs, etc. Nous avons précisé ces différences et certains résultats produits par la mobilisation.

Ce que l'analyse n'a pu montrer de manière satisfaisante c'est comment l'interprétation du dispositif matériel s'articule avec la situation dans laquelle s'inscrit l'action. Cette question est d'autant plus difficile à aborder que dans une multitude de situations le sens attribué au dispositif matériel reste largement implicite. C'est surtout au cours des entretiens (évaluation, accompagnement, programmation) que les acteurs ont plus ou moins pu expliciter le sens qu'ils conféraient à ce dispositif.

Dans le présent chapitre nous précisons en quoi les connaissances élaborées autour de la notion de mobilisation de la ressource spatiale posent un problème à la théorie, problème que l'analyse sur le terrain n'a pas pu résoudre en l'absence de modèles pertinents dans la littérature sur laquelle nous nous appuyions alors.

1.1. Le décalage entre les modèles théoriques et l'observation sur le terrain

1.1.1. Le dispositif matériel et la forme comme objets de gestion

Les connaissances élaborées dans l'analyse du terrain sont étroitement liées à l'observation de deux retournements de situation, résultant de deux approches différentes dans lesquelles le management tente de modifier les habitudes et la manière de faire dans le département. Dans la première approche, l'intervention du management repose sur une transformation du dispositif matériel et un transfert de site. Le nouvel aménagement diffère considérablement de ce que les occupants ont connu auparavant. Son élaboration répond à la représentation qu'ont ses initiateurs sur une manière d'accomplir l'activité qui permettrait à l'entreprise d'améliorer son efficacité et de se rapprocher de l'exercice d'un nouveau métier. Les occupants adoptent sans trop de difficultés de nouvelles habitudes sans que le management sache comment rapprocher celles-ci de ses objectifs. Dans la seconde approche, l'intervention consiste d'abord à énoncer un changement des objectifs du département, à pratiquer un autre mode de management et à différencier ses propres usages du lieu de ceux des autres membres du département. Le revirement de la position du management modifie la perception que les occupants ont du dispositif matériel et du projet d'entreprise. Le management agit sur la situation avant même de procéder à une nouvelle transformation du dispositif matériel : sa position est interprétée comme une modification du sens qu'il attribue au dispositif matériel.

Bien que le changement n'ait pas été produit de la même façon, les deux approches du management s'apparentent essentiellement à une gestion du *lieu* ; elles considèrent le dispositif matériel comme objet de gestion. Cela ne veut évidemment pas dire que le management ne mobilise pas certains aspects de la spatialité et n'attribue pas un sens au dispositif matériel. Le management ne sait en fait pas comment gérer l'espace. La question de l'espace se pose différemment dans les deux approches mais dans chaque cas le management ne parvient pas à gérer la modification de la perception du dispositif matériel générée par son intervention.

La sensibilité du management à la spatialité se manifeste de diverses façons. Dans la première approche elle apparaît notamment dans la volonté de gérer le processus d'adaptation après l'emménagement, dans l'idée que le changement de site peut renforcer le changement à l'intérieur du plateau ou encore que la rupture entre l'ancienne et la nouvelle organisation du plateau, par l'effet de surprise qu'elle suscite, contribuerait à ce que le projet d'entreprise soit mieux appréhendé. L'analyse de la première évaluation a cependant montré l'incapacité des acteurs à intégrer ces aspects dans la gestion puisque la notion d'usage a été réduite à la conformité des pratiques à l'utilisation prévue dans la phase de mise en forme. Bien que la transformation du dispositif matériel ait lieu, dans la seconde approche, vers la fin de notre présence sur le terrain, la position du management visant à changer les modes opératoires du département en intervenant sur le dispositif matériel est déjà manifeste dans l'énoncé que le nouveau directeur fait à son arrivée. En s'appuyant essentiellement sur la flexibilité du dispositif matériel, cette démarche a de la gestion de la spatialité une vision particulièrement étroite.

Alors que le management considère le dispositif matériel comme objet de gestion, les concepteurs estiment intervenir sur la forme. Pour eux, la forme renvoie au sens qu'ils attribuent au dispositif matériel ; elle leur permet de penser l'inscription de la représentation dans le dispositif matériel. De ce fait, la première analyse s'appuie sur cette notion pour préciser le processus d'élaboration du projet dans son va et vient entre représentation et forme. L'utilisation de la notion de forme dans l'analyse de la période d'occupation nous a permis de rendre manifeste la diversité des interprétations opérées par les occupants et d'évaluer la difficulté du management à gérer cette diversité.

Le revirement de la position du management a engendré un désarroi chez les occupants quant aux objectifs poursuivis, désarroi qui semblerait indiquer, dans une certaine mesure, que le dispositif matériel était perçu comme pertinent avant le revirement. Le caractère paradoxal des modifications dans la perception du dispositif matériel produites par deux approches différentes nous a permis de saisir les limites d'une gestion portant uniquement sur le lieu. L'analyse montre que le sens n'est effectivement pas univoque, ni entre les occupants, ni entre le management et les occupants. Elle montre surtout que la perception du dispositif matériel a changé sans que le dispositif matériel soit lui-même transformé. C'est en ces termes que se pose essentiellement le problème de la gestion de l'espace.

Cela nous amène à la question de la place qu'occupe l'espace dans l'action organisée. Comment appréhender l'adéquation entre le dispositif matériel et l'action si elle est déterminée à la fois par la transformation du dispositif matériel opérée avant

l'action et par les événements et les interprétations des acteurs, interprétations qui se font jour et évoluent au cours de l'action ? Si nous admettons que les deux modalités de modification de la perception du dispositif matériel participent au déroulement de l'action, la question reste de savoir quelle est la relation entre les deux, relation dont le terrain a montré à la fois la persistance et la fragilité.

1.1.2. L'articulation du concret et de l'abstrait

L'intervention sur le terrain et l'analyse se sont donc essentiellement appuyées sur les notions de dispositif matériel et de forme. Il nous paraît utile de préciser le glissement qui s'est opéré dans le contenu de ces deux notions.

Le terme dispositif matériel renvoie à un ensemble d'objets : le bâtiment, son aménagement intérieur et ses équipements techniques et informatiques. Un tel ensemble est structuré, coordonné ou arrangé d'une certaine manière, c'est-à-dire organisé pour répondre aux intentions de ceux qui ont participé à sa mise en place. Certaines analyses qui portent sur la place des objets dans l'interaction ne font pas de distinction entre objet et ensemble d'objets (Csikszentmihaly, 1991), soit elles masquent le fait que l'objet contient des sous-objets, soit elles négligent le fait que l'objet s'insert dans un ensemble d'objets plus vaste. Dans les deux cas, elles nous semblent réduire la quantité de relations qu'un ensemble d'objets propose aux acteurs. Nous rappelons que l'entreprise a dirigé ses efforts vers la réalisation d'un projet appelé Marlenheim. Ce projet ne consistait pas seulement à réaliser un aménagement du plateau adapté à l'activité mais à intégrer le fait que le plateau était localisé dans un bâtiment déjà occupé par d'autres départements et que l'opération faisait partie d'un transfert entre deux sites.

La notion de forme permet, mieux que la notion de dispositif matériel, de saisir certains aspects de l'interprétation que les acteurs se font dans l'action. La forme renvoie à la perception. Elle est à mi-chemin entre le sensible de la matière et l'imaginaire. Le terme platonicien *eidos* a été à la fois traduit par le mot forme et par le mot idée.[246] Bien qu'elle soit indissolublement liée à la matière, la forme dépasse la matérialité. Ledrut (1984) définit la forme en s'appuyant sur la notion weberienne d'instrument de liaison de l'abstrait et du concret comme étant celui de l'abstrait-concret. La forme se présente comme unité de quelque chose, de la matière, qui n'a pas d'unité en soi. Saisir une forme c'est saisir l'unité d'une chose, les différents éléments, aspects et caractéristiques dont elle est composée. Cette unité est reconnaissable même si la chose subit certains changements ou variations (avec des limites bien sûr).

[246] Voir notamment Lautier F. (1994).

Sur notre terrain, la forme du plateau a été comprise à la fois parce qu'elle était différente, en tant qu'unité, du plateau occupé sur l'autre site et parce que certains éléments avaient été expérimentés ailleurs. Leur connaissance était « transposable » pour les occupants, c'est-à-dire reconnaissable dans la forme du nouveau plateau. Les notions de mobilité et d'autonomie ne sont compréhensibles que par l'intermédiaire de la forme, notamment la diversité du lieu. Celle-ci est perceptible parce que la forme présente les divers postes de travail dans leur unité. La perception de la forme permet d'avoir une compréhension globale du dispositif matériel dans son caractère physique, sa durée et son volume, compréhension qui va au-delà des objets visibles et de certaines variations auxquelles la forme a été soumise. L'intelligibilité de la forme apparaît ainsi indispensable pour l'interprétation.

La question des usages et des interprétations que les occupants ont du dispositif matériel introduit la notion de sens ; elle introduit des difficultés importantes : non seulement les relations entre la forme et le sens sont multiples et incertaines mais le sens reste largement implicite dans les usages.

Il ne suffit pas d'avoir un objet pour connaître le sens de cet objet. Un sens est arbitrairement attaché à une forme même si la relation nous paraît parfois « naturelle » ; il s'agit d'une convention qui tient à une certaine stabilité temporelle des pratiques socioculturelles[247]. Ainsi que Ledrut (1984) le dit :

> entre la forme et son sens, il n'y a pas plus de relation nécessaire et naturelle qu'entre les deux éléments du signe, le signifiant et le signifié. Ainsi, le sens vient s'ajouter à la forme et le même sens investit des formes différentes, tout comme des sens différents peuvent recouvrir la même forme. La stabilité d'un certain rapport tient au mécanisme socioculturel de régulation des échanges sociaux dans une société donnée. […] La forme précède le sens et ne l'implique en aucune façon. [...] La forme peut être traitée indépendamment du sens qu'elle prend. […] La forme a une réalité en soi, en dehors du sens et se suffit à elle-même.[248]

La conclusion que nous tirons de cet énoncé porte sur le caractère fragile ou instable de la relation entre la forme et le sens car les pratiques socioculturelles peuvent varier d'un moment à l'autre, d'un lieu à l'autre, d'une entreprise à l'autre. L'indépendance relative du sens par rapport à la forme ne gêne en rien les acteurs concernés lorsqu'il s'agit pour eux d'intégrer leur perception de la forme dans la

[247] Pour se convaincre de cet arbitrage il suffit de penser aux énigmes que posent aujourd'hui de nombreux édifices historiques quant à leur sens. Cela renvoie au problème entre le signe et le signifié. L'écriture de la culture Maya est un cas particulièrement parlant. Les archéologues ont identifié les signes comme étant une écriture et connaissent probablement toutes les écritures des Mayas. Ils savent même identifier des thèmes des écrits mais ne parviennent pas à connaître leur sens.

conduite de l'action et dans la construction du sens. C'est parce qu'il n'y a pas de relation nécessaire et naturelle entre la forme et le sens qu'il est si difficile de prendre en compte la perception de la forme dans l'intervention. Cette question a été en tout cas largement ignorée par le management sur le terrain.

1.1.3. L'absence de modèles dynamiques

Quelle fut la contribution des modèles théoriques dont nous disposions pour l'analyse des événements sur le terrain ?

A l'instar des positions observées sur le terrain, on trouve, dans la littérature, de nombreuses recherches soutenant un rapprochement entre changement organisationnel et intervention sur le dispositif matériel. Ces positions renvoient généralement au modèle de la congruence entre le système technique et le système social. Elles distinguent la temporalité de l'intervention sur le lieu de celle de l'action qui se déroule dans le lieu[249], en séparant souvent le travail de son lieu. Elles ne développent pas de problématique sur la modification de la perception de la forme au cours de l'action. Pour elles, le changement organisationnel est plutôt le produit de faits extérieurs à l'occupation du lieu. Le changement est géré par des décisions explicites et des logiques rationnelles en fonction de la planification stratégique et de l'évolution de l'environnement économique, technique ou social. L'adéquation entre le dispositif matériel et l'action est définie a priori ; elle n'est pas appréhendée comme quelque chose qui peut se construire dans l'espace au cours de l'action. Si l'on suit la logique de ces positions, les acteurs n'ont pas d'autres choix que de gérer la dynamique organisationnelle a priori, par l'intervention sur le dispositif matériel « en amont » des situations de gestion des occupants du lieu. Un des rares moyens étudiés pour mieux gérer l'incertitude et pour prolonger l'élaboration de l'adéquation vers la situation dans laquelle se déroulera l'action, est celui de la flexibilité et de la reconfiguration du dispositif matériel. L'insuffisance des positions citées plus haut, érigées en modèles, réside dans le fait qu'elles situent l'élaboration des compromis dans la seule phase de mise en œuvre du dispositif ; elles ne proposent pas d'explication sur la construction du sens au cours de l'action. Ces positions supposent une vision statique de la relation entre la forme et le sens. Elles ne permettent pas d'expliquer les modifications de la perception de la forme survenues sur le terrain.[250]

---

[248] Ledrut R. (1984), p.23

[249] Ces positions sont défendues notamment dans les travaux de Duffy (1993a, 1993b, 1995) et de Becker (1999, 2001).

[250] Cela renvoie à l'originalité de notre approche d'avoir vécu le lieu que nous avons conçu. Duffy et Becker seraient probablement d'accord sur une vision dynamique des relations entre la forme et le sens si

Un autre écart entre les travaux de recherches dont nous disposions et les observations sur le terrain concerne la question de la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'occupation des lieux. Certaines recherches ont analysé les démarches dans lesquelles le changement du dispositif matériel est organisé pour contribuer à l'apprentissage de nouvelles routines.[251] Curieusement, ces recherches restreignent souvent le processus d'apprentissage à la phase précédant l'occupation du lieu. La participation des occupants à la définition du programme ou à la conception du dispositif est considérée comme l'élément décisif de l'apprentissage. L'occupation du dispositif, au lieu d'être analysée comme la continuité de ce processus, voire en être l'élément clé, est surtout analysée comme le moment d'évaluation des résultats atteints. Ces recherches ne proposent donc pas de concepts pouvant expliquer le phénomène de l'évolution des usages et du sens, telle qu'elle s'est notamment produite entre l'emménagement sur le site de Marlenheim et le revirement de la position du management. L'apprentissage des occupants a essentiellement eu lieu au cours de l'action, dans l'épreuve de la pertinence du lieu pour l'action, et non pendant la mise en forme.

Les recherches qui considèrent que la contribution du FM à la gestion de la dynamique organisationnelle se limite à l'intervention sur le dispositif matériel « en amont » des situations de gestion courantes de l'organisation se caractérisent par leur ignorance des significations mises en jeu dans la situation et dans la participation de l'interprétation de la forme à la construction du sens. Rappelons que Preiser (1984, 1997) considère l'évaluation post-occupation comme une démarche qui a pour but d'évaluer si les décisions prises pendant la construction et la rénovation d'un immeuble contribuent à la performance des occupants.[252]

---

la question leur avait été posée. Le fait qu'ils ont essentiellement travaillé sur la problématique de la conception et non sur la problématique de l'occupation peut expliquer pourquoi ils n'ont pas étudié la question de la modification de la perception du sens pendant l'occupation.

[251] Nous renvoyons ici en particulier au cas de l'entreprise SOL en Finlande qui s'est appuyée sur le processus de transformation des ses bureaux pour accompagner le processus de restructuration de ses unités commerciales. Ce cas est notamment analysé par Becker et Steele (1995).

Un autre cas est la Poste suédoise qui a géré la transformation de son parc immobilier pour contribuer à l'apprentissage de nouvelles routines par ses agents dans le cadre de son processus de privatisation, voir notamment Larson E. (2002).

Une recherche de Granath, Adler et Lindahl (1999) analyse un bureau d'étude d'une entreprise du secteur de l'équipement électrique, engagé dans un processus de conception simultanée du dispositif matériel, du système technique et de l'organisation du travail.

[252] La performance des lieux de travail est souvent examinée à partir de la notion de capacité des bâtiments. Ce n'est que depuis peu que certaines recherches dans le champ du FM questionnent l'utilisation effective de ces capacités. Une étude commencée récemment par un groupe européen de chercheurs porte sur la facilité d'utilisation et les utilités des lieux de travail perçues par les occupants. (Voir CIB Task Group « Usability of work places » sous la direction de Keith Alexander. CIB est

Ces recherches offrent seulement un apport limité à notre problématique puisque l'analyse de la mobilisation de la ressource spatiale sur le terrain a montré que la forme agit sur le déroulement de l'action et que la perception de la forme et la perception de la situation se définissent réciproquement aussi bien dans une situation de gestion courante que dans une situation de revirement majeur.

1.2. L'adéquation instable entre la ressource spatiale et l'action

La ressource spatiale peut être appréhendée comme une multitude de relations entre l'organisation et le dispositif matériel dont les diverses interprétations participent au déroulement de l'action. Lautier (1996) considère la question de l'espace comme celle des relations entre trois pôles : le dispositif matériel, l'organisation et les représentations. Les relations sont en évolution permanente et l'organisation cherche à les stabiliser pour que les espaces soient « vivables ». L'auteur souligne que le déséquilibre constant entre les pôles engendre des tensions et nécessite des adaptations.[253] Nous pensons que la problématique posée par l'analyse du terrain permet de reformuler cette question du déséquilibre permanent en y intégrant la notion de situation.

1.2.1. Le caractère dynamique de la mobilisation de la ressource spatiale

Précisons que nous ne cherchons pas à conceptualiser la mobilisation de la ressource spatiale au moment de la mise en forme du dispositif matériel mais au cours de l'action, dans la situation de gestion.

Nous considérons que l'équilibre entre le dispositif matériel, l'organisation et la représentation au cours de l'action est soumis à deux niveaux de dynamiques. Le premier niveau correspond à ce que nous avons décrit plus tôt comme les changements organisationnels. L'organisation, les représentations et le dispositif matériel évoluent selon des contraintes internes et externes (demandes du marché, développements technologiques, modification des processus de production, etc.). Ces contraintes sont gérées de manière plus ou moins explicite. Le second niveau de dynamique est généré dans l'action en cours, parce que l'adéquation entre les trois pôles doit être reconstruite dans chaque situation en fonction des finalités poursuivies et du contexte retenu par les participants. Cette position est clairement soutenue par l'analyse du terrain.

---

l'abréviation pour International Council for Research and Innovation in Building and Construction; site web: www.cibworld.nl).

[253] Lautier F. (1996), pp. 518-521

La forme n'est pas seulement donnée en tant que matérialisation du projet d'entreprise mais aussi en tant que véhicule du sens élaboré dans des situations antérieures. Elle est également ré-interprétée en fonction de la situation. Nous cherchons à conceptualiser comment le sens produit dans l'action peut être le résultat d'une interprétation des formes connues dans le passé au cours d'autres expériences et d'une interprétation de la situation.

Une action met à l'épreuve son adéquation avec l'espace dans lequel elle se situe, ce qui agit en retour sur la perception de la forme et éventuellement la modifie. Nous avons, dans cette réciprocité, une clé de la dynamique de l'interprétation de la forme.

Nous devrons également intégrer le caractère collectif de la mobilisation de la ressource spatiale. Nous avons déjà souligné les effets observés sur le terrain qui montrent que le revirement du management est vécu collectivement comme une modification de l'espace et que l'espace renvoie toujours à la relation aux autres, au monde extérieur. Les occupants interprètent la forme selon leur perception des positions d'autres acteurs et selon la façon dont ils perçoivent le projet d'entreprise. De même, rappelons que les objectifs poursuivis dans l'action sont une combinaison de finalités téléologiques et de divers autres motifs provenant d'une régulation tacite ou explicite entre les participants.

1.2.2. Modifier la perception de la forme au cours de l'action

La dynamique qui pèse sur le processus dans lequel les acteurs cherchent à mettre en adéquation l'action et l'espace nous amène à préciser que nous voulons conceptualiser l'opération par laquelle les acteurs, sans toucher au dispositif matériel, parviennent à atteindre un équilibre qui leur permette d'agir. Nous nommerons cette opération *figuration*. Nous avons choisi ce terme parce qu'il exprime une manière d'agir qui s'appuie sur l'espace pour servir de pont entre les objets matériels et imaginaires qui participent à l'action. La figuration est, selon Le Petit Robert, une façon de représenter les êtres et les choses. Figurer en tant que verbe signifie autant se représenter les choses par la pensée, le transfert sémantique d'une image concrète à des relations abstraites, que, dans sa forme transitive, représenter les choses sous une forme visible. C'est la notion d'intervention sur la représentation, son aspect « actif » et le double sens entre porter à l'esprit et transposer aux choses qui nous intéresse dans ce terme. D'ailleurs, le verbe *se figurer* est proche de *s'imaginer,* combinaison entre une reproduction exacte de quelque chose et d'autres choses inventées ou venant d'ailleurs.

Pourquoi introduire la notion de figuration alors que nous avons parlé jusqu'ici de représentation ? Nous avons renvoyé le mot représentation à deux notions. D'une part, la notion est celle développée notamment chez Denise Jodelet (1989) ou chez Serge Moscovici (1989) pour qui la représentation est une connaissance socialement élaborée et partagée. Jodelet aborde la représentation comme étant à la fois « produit et processus d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure à la pensée et d'élaboration psychologique et sociale de cette réalité »[254]. D'autre part, la notion de représentation induit une certaine permanence et stabilité du sens. C'est la reproduction du sens élaboré dans le temps. Dans cette acception, la représentation est d'abord analyse ou interprétation a posteriori avant, éventuellement, de devenir action.

Si la première acception du terme convient pour le sens que nous donnons à la représentation véhiculée par le biais du dispositif matériel et modifiée au cours de l'action, la seconde enlève le caractère immédiat et équivoque du sens véhiculé par le dispositif matériel que nous proposons de conceptualiser.

[254] Jodelet D. (1989), p.54

2. La figuration

Pour passer d'une vision statique à une vision dynamique nous avons introduit la notion de figuration. Afin de la préciser et de la situer dans notre problématique, nous nous appuyons sur les travaux de plusieurs chercheurs qui ont travaillé dans la direction de la dynamique. Ces travaux viennent d'autres champs que le champ de la gestion des lieux de travail, car ce dernier n'a pas fait l'objet d'approches allant dans ce sens. Nous cherchons dans ces travaux des analogies qui pourraient aider à préciser la notion de figuration.

Nous nous intéressons notamment à la dynamique de l'apprentissage qui apparaît dans les travaux de Donald W. Winnicott sur l'acquisition chez l'enfant de la capacité à établir une distinction entre le moi et l'objet. La question de la dynamique est également présente dans les travaux de Maurice Halbwachs sur la mémoire collective, l'espace étant appréhendé comme un élément de la dynamique sociale qui se manifeste par la mémoire. Jean-Daniel Reynaud étudie la modification des jeux de règles. En passant de la règle à la régulation, l'auteur passe d'une vision statique à une vision dynamique de la contrainte sociale exercée sur l'action collective. D'autres auteurs qui ont travaillé sur l'espace proprement dit se sont aussi appuyés sur la dynamique. Les travaux de Christopher Alexander portent sur ce que la forme véhicule de « partagé » et de « compréhensible ». Bill Hillier a étudié la dimension non-discursive et immédiate de la connaissance de la forme. Architectes, les deux auteurs travaillent en intégrant une problématique de conception et non la seule problématique de l'analyse.

2.1. Transiter entre l'objet interne et l'objet externe

Un apport intéressant pour notre problématique est l'analyse de l'origine de la capacité à construire des relations entre l'objet et le sens chez l'enfant, analyse proposée par Winnicott[255] (1975). Le thème de la recherche, l'apprentissage par le jeu, amène l'auteur à étudier l'acquisition d'une connaissance des objets et de la relation de l'enfant aux objets à partir de la notion d'objet transitionnel. Il analyse le processus par lequel le petit enfant apprend à transiter entre les objets internes (fantasmes) et les objets externes (le fait réel) ; comment par la défaillance maternelle progressive (absence) la relation entre enfant et mère passe par une aire transitionnelle qui devient, d'abord par illusion, le symbole de cette relation et qui assure la transition entre le moi et le non-moi. L'objet transitionnel est bien le premier objet par lequel l'être humain apprend à différencier le

[255] Winnicott était psycho-pédiatre et psychanalyste.

sens de l'objet et à remplir la séparation entre les objets, entre lui et les objets, par les relations qu'il a expérimentées et dont il a acquis progressivement une connaissance.

L'objet transitionnel n'est que le signe tangible de cette aire que l'auteur appelle *espace potentiel*. Pour Winnicott, l'espace potentiel est

> l'aire intermédiaire d'expérience[256] à laquelle contribuent simultanément la réalité intérieure et la vie extérieure. Cette aire [existe] en tant que lieu de repos pour l'individu engagé dans cette tâche humaine interminable qui consiste à maintenir, à la fois séparées et reliées l'une à l'autre, réalité intérieure et réalité extérieure. [257]

L'espace potentiel comme produit de l'expérience devient la connaissance des relations possibles entre l'être humain et les objets qui l'entourent, une part de l'organisation du moi fondée sur les expériences du corps. L'auteur dit que « les phénomènes transitionnels représentent les premiers stades de l'utilisation de l'illusion sans laquelle l'être humain n'accorde aucun sens à l'idée d'une relation avec un objet, perçu par les autres comme extérieur à lui ».[258]

L'espace potentiel est, selon Winnicott, très variable parce qu'il est :

> un produit des expériences de la personne individuelle dans l'environnement qui prévaut. Il y a ici une sorte de variabilité qui diffère en qualité des variabilités propres au phénomène de réalité psychique personnelle et à la réalité extérieure et partagée. L'extension de cette […] aire peut être minimale ou maximale, selon les expériences qui ont pu effectivement s'accumuler.[259]

Si l'existence de l'espace potentiel dépend de l'expérience de la vie et de la capacité acquise dès l'enfance de le remplir, cet espace est aussi ce qui permet de conserver les traditions qu'on hérite, c'est-à-dire les expériences accumulées, auxquelles des individus et des groupes peuvent contribuer et d'où chacun pourra tirer quelque chose.

La dynamique sur laquelle Winnicott insiste en plaçant l'espace potentiel entre la réalité psychique personnelle et la réalité extérieure est celle du jeu réciproque entre l'originalité de l'expérience personnelle et l'acceptation des traditions et les connaissances que celles-ci véhiculent. Un des enseignements de cette analyse est l'idée selon laquelle une relation aux objets ne consiste pas en une opération dans laquelle les connaissances des expériences héritées ou antérieures sont simplement reproduites mais

[256] Le traducteur note à juste titre que le terme d'origine « experiencing » met plus l'accent sur le processus, le mouvement, que sur l'état.
[257] Winnicott, D.W. (1975), p. 9
[258] Ibid., p. 21
[259] Ibid., p. 148

en une opération dans laquelle les connaissances sont modifiées ou élargies en fonction des motivations différentes qui orientent chaque nouvelle expérience. Cette analyse souligne que la notion de motivation ne doit pas être réduite à ce que nous avons appelé finalités téléologiques mais inclure la notion de satisfaction des besoins et des désirs propres à chaque être humain. L'idée que l'aire de transition entre l'objet interne et l'objet externe constitue aussi une aire de ressource des relations possibles où les connaissances peuvent être accumulées et renouvelées est particulièrement stimulante pour notre problématique.

2.2. La stabilité du sens partagé

2.2.1. … par l'espace

La question de l'expérience d'une relation aux objets et de l'apprentissage des connaissances qui sont liées à cette expérience est également posée dans les travaux de Halbwachs (1997) sur la mémoire collective. L'expérience y est appréhendée à travers des pratiques collectives. Le sens que le groupe donne à son activité est conservé dans les objets qui l'entourent ; les pratiques collectives soumettent les objets à un encodage du sens et le rendent en même temps intelligible pour les membres du groupe.

Pour Halbwachs (1997), une des caractéristiques des lieux et des objets est le fait qu'ils rappellent aux membres du groupe une manière d'être commune à l'ensemble du groupe ; la durée du lieu crée l'image de la continuité de leurs représentations. L'auteur décrit l'ancrage de la mémoire collective dans les objets ou dans les dispositions d'objets de la manière suivante :

> Le lieu a reçu l'empreinte du groupe, et réciproquement. Alors, toutes les démarches du groupe peuvent se traduire en termes spatiaux et le lieu occupé par lui n'est que la réunion de tous les termes. Chaque aspect, chaque détail de ce lieu a lui-même un sens qui n'est intelligible que pour les membres du groupe, parce que toutes les parties de l'espace qu'il a occupées correspondent à autant d'aspects différents de la structure et de la vie de leur société, au moins à ce qu'il y a eu en elle de plus stable.[260]

L'espace est l'accumulation des expériences que les membres du groupe ont des pratiques collectives et du lieu sur lequel celles-ci se déroulent. Le groupe forme le lieu, lui donne un sens au travers d'une manière de l'occuper. Le lieu forme le groupe. Les objets et leur disposition rappellent à chaque membre l'usage qui en a été fait en sa présence.

[260] Halbwachs, M. (1997), p. 196

La mémoire collective que les membres du groupe conservent en perpétuant les pratiques permet de transmettre le sens qu'ils attribuent à la relation entre leur activité et les objets. Une certaine stabilité du sens est possible parce que les pratiques se perpétuent et parce que la forme dans laquelle elles se déroulent est stable. Selon Halbwachs (1997) :

> En réalité, ce qui dure ou ce que paraît durer c'est le rapport entre une certaine figure ou disposition matérielle, la forme ou le dessin du groupe ou de son activité projetée dans l'espace et la pensée ou les représentations essentielles de la société : c'est l'attitude du groupe telle qu'elle résulte de ses rapports avec les choses… L'image de l'espace ne dure que dans la mesure où le groupe fixe sur elle son attention et l'assimile à sa pensée.[261]

L'apport que fournit l'analyse de Halbwachs à notre problématique est l'idée que les caractéristiques du sens d'un lieu dépendent du groupe. Le sens est spécifique au groupe contrairement à la connaissance de la forme qui peut être plus générale et dépasser la durée du groupe. La stabilité du sens, son intelligibilité et sa transmission sont assurées aussi longtemps que le groupe s'appuie sur la forme pour organiser son activité et y attacher ses souvenirs. Nous retenons pour notre problématique que la mobilisation de la ressource spatiale est une opération dans laquelle le sens est réitéré. La mobilisation de la ressource spatiale par l'intermédiaire des usages permet à la fois de rendre intelligible l'activité du groupe et d'attacher la mémoire de cette activité à la forme. La stabilité du sens dépend de la réitération des usages, des événements, des mouvements, etc., et de la pertinence que le groupe constate dans ces opérations pour son activité.

Nous remarquons cependant que l'attachement de la mémoire à la forme, la stabilité d'une relation entre le sens et la forme, peuvent manifester une certaine hystérésis de l'espace. L'observation sur le terrain a montré que les occupants ont continué à réitérer le sens élaboré avant le revirement de la position du management au-delà de ce moment, notamment parce que la forme est restée inchangée. Si la stabilité des usages peut produire une stabilité du sens perçu dans la forme, la stabilité de la forme peut rendre présent un sens qui n'est plus pertinent pour un usage nouveau, du moins pour un certain laps de temps.

Puisque la stabilité d'une relation entre le sens et la forme dépend de la stabilité des usages et du groupe qui les pratiquent, nous précisons que le mot groupe recouvre une multitude d'ensembles de personnes possibles, notamment l'existence de sous-groupes entretenant avec le groupe et les autres sous-groupes des liens plus ou moins

forts. Les membres d'une entreprise font partie d'autres groupes plus vastes, national, culturel, professionnel, etc., et, comme nous l'avons constaté sur le terrain, divers groupes existent à l'intérieur de l'entreprise qui peuvent par ailleurs comprendre des membres extérieurs à l'entreprise. Nous voulons souligner que la relation entre la forme et le sens dépend des caractéristiques du groupe qui la réitère ; selon les groupes la relation peut être générale ou locale, formalisée ou non-formalisée, intemporelle ou à la mode, facile à modifier ou résistante, etc. Les énoncés tels que « ceci est un bâtiment », « ceci est un bâtiment de bureaux » ou « ceci est le siège de l'entreprise X » découlent de l'appartenance à différents groupes et présupposent différentes connaissances.

2.2.2. … par la règle

L'analyse que Reynaud (1997) fait de l'évolution des règles montre l'instabilité des pratiques collectives. Les règles, expose-t-il, sont des principes organisateurs de tout système social et ne peuvent se déduire des goûts, préférences et intérêts des participants à l'action. Elles posent une contrainte extérieure aux décisions individuelles. Les règles ne sont pas pour autant intangibles ; il faut souvent les rappeler, les expliciter, les négocier. La transgression est « normale ». La réalité sociale n'est donc pas la présence des règles, c'est l'exercice de leur contrainte. Selon l'auteur, la contrainte n'est pas la contrainte exogène aux relations entre individus au sens de Durkheim. La contrainte emprunte évidemment aux normes en vigueur et donc aux appareils qui les maintiennent mais elle est assumée par les acteurs qui la mettent à l'épreuve, la revivifient et parfois la créent dans l'échange social lui-même. C'est ce processus de création, d'application, de transformation ou de suppression des règles qui caractérise la régulation.[262]

La régulation est, dans l'analyse de Reynaud (1997), indissociablement liée à une finalité, à une intention poursuivie dans l'action collective, à ce que l'auteur appelle un projet. C'est sous cet angle qu'il analyse les modalités de la régulation. La régulation n'est pas seulement une activité de constitution d'un groupe qui règle le fait d'être ensemble. Elle règle les relations entre plusieurs acteurs collectifs et il en existe autant qu'il y a d'actions collectives et de participants. Au lieu de la réduire à un processus de décision formelle, porté par un seul système de règles, l'auteur analyse la régulation comme une rencontre entre plusieurs systèmes de règles. Les relations entre acteurs

[261] Ibid., p. 235-236
[262] Reynaud J.D. (1997), pp. 13-30

individuels et collectifs se règlent dans un processus complexe de décision : accommodation ou conflit, négociation ou arbitrage, accord ou domination.[263]

De multiples mécanismes, internes ou externes au système social, contribuent à la régulation. Particulièrement intéressante pour notre problématique est l'analyse proposée de la régulation qui se fait pendant l'action. Reynaud (1997) étudie l'apprentissage organisationnel comme un processus dans lequel les acteurs élaborent de nouvelles règles communes dépassant ainsi ce qui peut être désigné formellement ou institutionnellement. L'apprentissage est toujours invention quelle que soit la part de tradition et de transmission. L'auteur lie alors la question de la régulation à celle de la participation des acteurs à l'action. Il précise sa position dans son analyse de la régulation autonome qu'il oppose à la régulation par le contrôle ; les deux co-existent dans l'entreprise. Reynaud dit :

> La relation contrôle-autonomie est donc très générale et très diversifiée. Elle se présente toutes les fois qu'un individu ou un groupe a la capacité d'intervenir dans le fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe. Toutes les fois, donc, que peut exister une initiative extérieure à un groupe, pertinente pour la régulation de ce groupe. Cette situation, dans une organisation, est non seulement fréquente, mais banale. Elle est notamment liée à tout acte d'entreprise.
>
> Réciproquement, dans une organisation, tout groupe qui découvre la possibilité d'une régulation commune peut se constituer en communauté et revendiquer une autonomie. La diversité des découpages – et leur instabilité – peuvent être aussi grandes que celles des projets communs possibles ou des occasions d'action commune (des opportunités).
>
> L'opposition entre autonomie et contrôle est donc bien l'opposition de deux stratégies collectives. Mais ces deux stratégies ne se définissent pas seulement par les intérêts particuliers ou des enjeux propres, ou la rationalité spécifique de chaque partie. Elles incluent généralement un enjeu commun, elles admettent une validation externe […] En d'autres termes, chaque régulation ambitionne d'obtenir une légitimité tirée des finalités de l'organisation.[264]

Chaque acteur contribue donc à la régulation au travers de sa participation à l'action. Cette participation peut évidemment se faire de différentes manières, de manière formelle ou informelle, explicitement ou implicitement, par la prescription du travail ou par l'adaptation du travail prescrit à la situation.

L'acteur collectif qui se met d'accord autour d'un projet en créant la régulation se met aussi d'accord sur le sens de ce projet. Comme le dit Reynaud : « créer les règles

[263] Ibid., pp. 69-97
[264] Ibid., pp. 111-112

d'un système, c'est créer une rationalité commune à ceux qui habitent le système »[265]. De même, l'invocation d'une règle détermine le sens des faits considérés ; elle permet d'évaluer le sens d'une action. L'opération de la régulation consiste bien à donner un sens à l'action collective et, tel que la régulation elle-même, le sens est questionné et transformé au cours de l'action.

2.3. La perception de la forme et la compréhension du sens

Un sens ne peut être attribué à un dispositif matériel sans qu'il y ait reconnaissance de la forme. Ainsi Louis Hjelmsev (1971) dit que « la connaissance d'un objet présuppose la connaissance d'une forme et a lieu par l'intermédiaire d'une forme »[266]. Ce qui est sans forme ou ce qui n'est pas connu comme forme n'a pas de sens. Quand on dit que quelque chose n'a pas de forme ou que quelque chose est informe, c'est que cette chose n'a pas la forme que l'on attend, la forme que l'on connaît déjà ou la forme que l'on veut connaître. Ce qui est informel c'est ce dont on ne reconnaît pas le sens. La forme se présente dans un double jeu avec la connaissance : la forme est intelligible par la connaissance (elle présuppose la connaissance) et elle donne accès à une connaissance.

Pour comprendre la participation de la forme au déroulement de l'action, nous posons la question de la perception de la forme et sa relation à la connaissance. Plus précisément, la question comporte un double aspect. Le premier porte sur la reconnaissance de la forme : qu'est-ce qui est intelligible dans la forme ? Le second aspect porte sur le caractère non-discursif de la connaissance de la forme : comment la forme peut-elle contribuer à l'action si le sens qu'elle véhicule reste largement implicite ?

2.3.1. L'intelligibilité de la forme

Comment reconnaît-on la forme d'un lieu ou d'un bâtiment ? Quels aspects reconnaît-on en elle ? Christopher Alexander (1977, 1979) tente de répondre à ces questions en analysant ce qui caractérise une forme. L'auteur ne définit la forme ni par sa dimension matérielle, ni en tant qu'élément fonctionnel, mais par les événements ou les activités qui se déroulent en elle.

L'analyse de la relation entre les événements et le lieu qui les abrite amène Alexander à décrire plusieurs centaines de « situations socio-spatiales » qu'il nomme

[265] Ibid., p.316
[266] Hjelmslev L. (1971), p. 141

des « patterns », terme que nous traduisons par patrons ou modèles. Les patterns constituent pour l'auteur une sorte de synthèse ou de structure « cachée » à la fois des formes (« patterns of space ») et des événements auxquels elles renvoient (« patterns of events »). Les modèles spatiaux ne sont pas appréhendés comme générant des événements. L'intérêt de l'approche d'Alexander porte sur l'idée que forme et événement constituent un ensemble connaissable : l'événement permet de connaître la forme et la forme rend l'événement intelligible.

Alexander (1979) précise cette idée en s'appuyant sur la description des « situations socio-spatiales ». A propos de la notion de trottoir, il écrit :

> Les personnes qui cheminent sur un trottoir savent, parce qu'elles sont insérées dans un contexte culturel, que l'espace sur lequel elles se trouvent est un trottoir, car leur culture leur a permis de mémoriser le modèle du trottoir. C'est donc la connaissance de ce modèle qui les amène à se comporter d'une certaine manière sur le trottoir et non l'aspect purement physique du béton, des murs et de la bordure du trottoir. Cela signifie évidemment que dans deux cultures différentes les personnes peuvent avoir un autre type de perception des trottoirs parce que les modèles qu'elles ont mémorisés sont différents. Elles vont donc se comporter différemment sur le trottoir. […]
>
> On ne peut interpréter cela en disant que les deux trottoirs sont identiques. Ce qu'il faut retenir c'est qu'un modèle d'événements ne peut être séparé du lieu où il se produit. Chaque trottoir est un système unitaire qui inclut à la fois un champ de relations géométriques définissant concrètement sa géométrie et un champ d'actions humaines et d'événements qui lui sont associés.
>
> Ainsi, lorsque nous voyons à Bombay que les gens se servent d'un trottoir pour dormir ou pour garer les voitures alors qu'à New York il est utilisé pour marcher, nous nous tromperions si nous considérions qu'il s'agit d'un modèle unique de trottoir avec deux types différents d'usages. Le trottoir à Bombay (lieu + événements) est un modèle, le trottoir new-yorkais (lieu + événements) en est un autre. Il s'agit de deux modèles radicalement différents.[267]

Alexander (1979) considère que ces modèles, parce qu'ils se situent à différentes échelles (villes, bâtiments, intérieurs des bâtiments), se superposent et peuvent constituer un nombre illimité de combinaisons. L'auteur analyse la complexité de ces combinaisons afin de rendre leur structure compréhensible pour les acteurs qui sont insérés dans une problématique de conception.[268]

[267] Alexander C. (1979), pp. 72-73

[268] Tandis que le livre « The timeless way of building » (Alexander, 1979) est considéré par l'auteur comme une nouvelle théorie de l'architecture et de la conception, le livre « A pattern language » (Alexander C., Ishikawa S., Silverstein M., 1977) est décrit comme un « document de travail ». La proposition des auteurs n'est pas d'établir un catalogue de modèles à reproduire mais de créer un outil

L'idée qu'il existe des couples événements (action, mouvement, occupation) – forme constitue un apport important pour notre problématique. Ce que les occupants reconnaissent dans la forme ne peut être réduit à la fonctionnalité. La fenêtre n'est pas seulement un élément d'ouverture pour éclairer et aérer, elle est aussi un espace de pratiques multiples (fenêtre où l'on peut s'asseoir, fenêtre espace, bow-window, fenêtre alcôve, « jalousies », etc.).

La connaissance des modèles s'acquiert au travers des pratiques collectives, elles-mêmes déterminées notamment par le contexte culturel[269]. La perception d'une forme donne accès à la connaissance des manières possibles d'occuper le lieu. Le terme possible renvoie à la fois à ce qui est socialement accepté (tradition, règles) et à ce qui est individuellement expérimenté. Il peut évidemment y avoir des glissements, des incompatibilités, des accidents, mais inévitablement la perception de la forme est mise en relation avec une des manières de l'occuper.

2.3.2. Une connaissance tacite et immédiate

Cette approche de la perception des modèles est relayée par les recherches de Hillier (1996). Cet auteur considère que la reconnaissance de la forme et des possibles manières de l'occuper est immédiate. Elle n'est pas le fruit d'un processus réflexif, d'une analyse ; la connaissance de la forme est portée directement à l'esprit et précède le raisonnement.

Ce travail part du constat que la perception partielle d'un dispositif matériel, comme une façade, l'intérieur d'une salle, etc. est directement reliée à la connaissance de quelque chose de plus vaste : un bâtiment, un site. En reconnaissant une certaine forme, on peut souvent reconnaître l'activité ou l'utilisation qu'elle désigne. La transmission des connaissances d'une forme renvoie, pour Hillier (1996), à la notion de configuration des objets ou des bâtiments. Elle permet d'appréhender les bâtiments et l'architecture dans leur caractère non-discursif. Ainsi reconnaît-on une école, un immeuble d'habitation, un bâtiment de bureaux. On n'accède pas à cette connaissance par l'analyse, et même, interrogé, il est difficile d'expliquer les éléments qui font qu'une forme est reconnaissable. Selon Hillier (1996) :

> De manière consciente, nous pensons que les bâtiments sont des objets matériels et spatiaux, que leurs composants sont des composants physiques et spatiaux, colonnes,

d'analyse des éléments structurants d'un lieu en fonction des activités qui s'y déroulent. C'est un outil destiné à l'analyse des problématiques en situation de conception.

> salles... En revanche, comme nous ne connaissons pas leur configuration, nous les percevons comme des entités globales. Quand nous pensons à un bâtiment particulier, nous n'avons pas seulement conscience de l'image d'un objet, mais également de la complexité des relations spatiales existant au sein de ce bâtiment.[270]

Les formes permettent donc d'accéder à une connaissance des relations qui lient l'objet perçu à d'autres objets et à des activités qui ne sont pas nécessairement présents dans une situation. Les formes sont compréhensibles avant de pouvoir être explicitées. Non-discursif signifie non-raisonné, les formes sont perçues et compréhensibles sans être préalablement analysées.

La connaissance des formes est immédiatement mobilisée par les occupants par le biais du dispositif matériel qui les entoure. De manière inconsciente les occupants sont confrontés à des questions telles que : est-ce que je connais cette forme ? Est-ce qu'elle perturbe la perception d'autres phénomènes présents dans la situation ? La reconnaissance des formes donne également de manière immédiate accès à une connaissance de l'occupation possible, autrement dit à l'espace potentiel. La perception d'un dispositif matériel nous met dans une situation particulière, elle nous amène à ajuster nos relations aux objets et aux autres personnes. La pertinence de ces relations est rarement raisonnée, elle se manifeste par la manière dont les occupants agissent, ignorent certains faits ou se trouvent mal à l'aise.

Le caractère non-discursif de la connaissance mobilisée dans les relations au dispositif matériel est analysé dans d'autres recherches sous la notion plus générale de connaissance tacite. Nous empruntons à Michael Polanyi (1966) la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Pour cet auteur, la connaissance tacite est spécifique au contexte de l'action. Il est difficile de la formaliser ou de la communiquer. La connaissance explicite est au contraire transmissible dans un langage formel. Selon l'auteur, la connaissance tacite joue un rôle important dans la cognition humaine. Son analyse s'appuie sur la théorie de la « Gestalt »[271] tout en la dépassant. La théorie de la

---

[269] Les relations entre contextes culturels et production architecturale, tant au niveau des projets élaborés qu'au niveau des pratiques professionnelles, sont notamment étudiées par Evette T. et alii (1992), Bonnet M. (ed., 1998), Meel van J. (2000).

[270] Hillier B. (1996), p. 43

[271] La théorie de la Gestalt a été développée par des psychologues d'origine allemande, notamment Karl Koffka, Wolfgang Köhler et Max Wertheimer. Elle soutient que les phénomènes psychiques appellent des « figures » (voir note de bas de page suivante) qui fonctionnent comme des ensembles structurés. La perception n'est pas une somme de sensations séparées mais l'appréhension globale d'une structure.
Cette théorie influencera par ailleurs le Mouvement Modère dans le champ de l'architecture, de la peinture et du design, en particulier certains membres du Bauhaus, comme Paul Klee et Wassily Kandinsky. Voir par exemple Teuber M. (1976).

Gestalt énonce que la perception des objets est déterminée par les « figures »[272] qui sont ancrées dans la mémoire et par la manière dont la perception peut intégrer les objets perçus dans les modèles mentaux. Si la théorie de la Gestalt appréhende les figures comme quelque chose de donné, Polanyi (1966) insiste sur la construction des figures au cours de l'action, construction par laquelle les acteurs organisent activement leur expérience.

L'analyse que nous venons de faire de la mobilisation de la connaissance dans la perception du dispositif matériel nous amène à préciser une notion importante : la perception peut être appréhendée comme un acte direct de la compréhension des objets et du monde. C'est une opération réalisée au cours de l'action, immédiate et non-discursive. Il ne s'agit pas de nier que la perception peut également être appréhendée comme un résultat, comme une représentation structurant les connaissances et l'action. En relation avec notre problématique nous privilégions l'idée de la perception comme action.

Si nous avons employé jusqu'ici le terme interprétation de la forme de manière générale pour toute mobilisation de la ressource spatiale au cours de l'action, nous pouvons à présent introduire une différence entre la perception sensorielle comme mobilisation d'une connaissance tacite et l'interprétation comme mobilisation d'une connaissance explicite. Interpréter la ressource spatiale signifie expliciter le sens que l'on attribue au dispositif matériel.

L'intérêt d'un rapprochement entre perception et action nourrit évidemment notre problématique de la dynamique du sens attribué à la forme. Dans un tout autre domaine, mais non sans relation théorique, une vision dynamique de la forme est également soutenue dans les travaux de Paul Klee (1956), vision qu'il défend dans ses textes.

> [La] marche à la forme, dont l'itinéraire doit être dicté par quelque nécessité intérieure et extérieure, prévaut sur le but terminal, sur la fin du trajet. Le cheminement détermine le caractère de l'œuvre accomplie. La formation [le processus de la mise en forme] détermine la forme et prime en conséquence sur celle-ci.

[272] Nous traduisons le mot Gestalt par figure même s'il est traditionnellement traduit par forme. Le mot figure nous semble, d'une part, plus juste et, d'autre part, éviter des contradictions par rapport au sens que nous avons donné au mot forme.

> Nulle part ni jamais la forme n'est résultat acquis, parachèvement, conclusion. Il faut l'envisager comme genèse, comme mouvement. Son être est le devenir et la forme comme apparence n'est qu'une maligne apparition, un dangereux fantôme.[273]

Les recherches que nous venons d'analyser construisent l'idée d'une négociation avec la réalité au cours de l'action ; c'est la réalité de la règle chez Reynaud, la réalité de l'autre chez Winnicott, la réalité de la mémoire des lieux chez Halbwachs et la réalité de la forme dans notre problématique. Cette négociation participe à l'intelligibilité de la forme et la forme, parce qu'elle donne immédiatement du sens, participe à l'action. La dynamique de la forme et, plus largement celle de l'action, est générée par la négociation simultanée des règles, des relations à l'autre, de la mémoire, des finalités poursuivies, etc. Nous pouvons aussi dire qu'une partie de la négociation entre les intentions poursuivies dans l'action et les contraintes perçues de la situation passe par l'intelligibilité de la forme, par le sens que la forme donne ou reçoit dans la négociation. L'intelligibilité de la forme est une condition de l'action.

2.4. La figuration : une mobilisation non-réflexive et implicite du sens

Notre analyse permet à présent de préciser ce que nous voulons conceptualiser dans la figuration. La mobilisation du sens au cours de l'action peut avoir lieu de manière réflexive et de manière non-réflexive. Plusieurs recherches ont appréhendé la mobilisation du sens comme un processus réflexif, notamment sous la notion de « construction du sens » (Journé, 1999), de « sensemaking » (Weik, 1995) et de « langage en acte » (Girin, 2001b). Ces recherches analysent l'interprétation du langage, des événements, du texte, etc. Notre analyse du terrain a abondé dans cette direction en étudiant l'interprétation de la forme pendant la mise en forme du dispositif matériel et pendant l'évaluation.

Cependant, les entretiens avec les occupants ont souligné que la mobilisation du sens en relation avec la perception de la forme intervient surtout de manière non-réflexive pendant l'action. Toute pratique collective s'inscrit dans une relation au dispositif matériel et les acteurs se placent généralement dans une relation au dispositif matériel sans procéder à une analyse du sens de la forme. Le sens d'une relation au dispositif matériel, au lieu d'être considéré comme une donnée, doit donc plutôt être considéré comme le résultat d'une action. Nos analyses de la perception sensorielle et de la connaissance de la forme au travers des modèles ou figures mémorisés ont précisé

[273] Klee P. (1956), p. 55-62. L'auteur poursuit : « Bonne donc la forme comme mouvement, comme faire, bonne la forme en action. Mauvaise la forme comme inertie close comme arrêt terminal. Mauvaise la forme dont on s'acquitte comme un devoir accompli. La forme est fin, mort. La *formation* est vie. » Ibid.

que la compréhension directe de la forme ne passe pas par l'élaboration d'une représentation. Nous soutenons donc l'intérêt d'une conceptualisation de l'action dans laquelle la mobilisation de la ressource spatiale intervient de manière non-réflexive.

L'origine de notre problématique, la modification du sens de la forme par un revirement de la position du management, renvoie elle aussi à un processus foncièrement non-réflexif. Le changement du sens s'est d'abord manifesté par un malaise, avant d'être explicité et ensuite analysé dans l'évaluation. Malaise veut bien dire ne pas être à son aise, c'est-à-dire ne pas être commodément installé, ce qui inclut une dimension physique. C'est par la dimension sensorielle que s'est d'abord manifesté le sens.

La problématique a également relevé que la modification de la perception de la forme est soumise à une dynamique qui ne rend pas seulement le changement du sens difficile à appréhender pour le chercheur mais qui indique surtout que pour analyser ce changement il faut inévitablement prendre l'action en compte.

Pour ces raisons, nous limitons la conceptualisation de la mobilisation de la ressource spatiale à l'action non-réflexive au cours de laquelle la modification du sens se produit de manière implicite. Nous reviendrons plus tard sur la question de l'articulation entre action non-réflexive et construction explicite du sens en analysant d'autres concepts de la cognition distribuée.

2.4.1. La figuration est action

Le concept de la figuration participe à la problématique de la mobilisation de la ressource spatiale au cours de l'action en rapprochant deux notions clé de notre analyse : la perception sensorielle comme acte qui rend la connaissance de la forme immédiatement et de manière non-réflexive présente à l'esprit ; la dynamique des relations aux objets qui modifie le sens de la forme.

Nous nommons figuration la façon dont les acteurs adaptent leur perception de la forme, pour un temps donné, à la situation[274] afin d'accomplir une action collective. Les acteurs se placent dans une ou plusieurs relations à la forme qui leur permettent d'agir en adéquation avec leur perception de la situation. Se placer dans une relation à la forme signifie adopter une certaine perception de la forme. Le dispositif matériel étant figé, c'est l'adoption d'une certaine perception de la forme qui permet de tendre vers l'adéquation entre la situation et le sens de la forme, entre l'action et l'espace. Cette

adaptation de la perception de la forme à la situation se produit de manière non réflexive. La connaissance immédiate de la forme permet aux acteurs de se placer dans une relation à la forme sans faire une analyse ou sans élaborer d'abord une représentation.

La figuration contribue à la coordination entre acteurs. Se placer dans une relation au dispositif matériel signifie aussi se placer dans une relation aux autres acteurs et de rendre son propre placement intelligible pour d'autres acteurs. Nous pouvons dire que la figuration est une action non-réflexive au cours de laquelle les acteurs tentent d'ajuster réciproquement leur perception de la forme pour poursuivre collectivement une finalité ou un objectif. Figurer signifie adapter la perception de la forme pour agir collectivement en adéquation avec la situation.

Certaines actions amènent à reconstruire l'adéquation. Cette reconstruction peut être nécessaire parce que la situation évolue, que les objectifs changent ou, encore, parce que l'action est suspendue car il faut en commencer une autre afin de faire face à des événements imprévus. L'action collective, pour être efficace, devrait tendre vers l'adéquation entre la perception de la situation et la perception de la forme, car c'est en visant l'adéquation que les participants peuvent parvenir à une compréhension réciproque. Les conflits montrent que certaines actions sont loin de chercher à atteindre une quelconque adéquation, mais même en dehors des situations extrêmes, l'adéquation est la plupart du temps incomplète ou instable puisque l'action est un compromis résultant des contraintes qui pèsent sur elle. C'est justement par la figuration que les acteurs tentent de faire face à l'instabilité. En fonction de l'écart entre la forme et l'action – on peut aussi parler d'un écart entre le sens auquel renvoie habituellement la forme et le sens perçu comme pertinent dans la situation - les acteurs doivent faire un effort plus ou moins grand pour agir. Cela pose de manière singulière la question du coût. L'inadéquation de l'espace peut être considérée comme source d'un coût caché. Nous y reviendrons plus tard.

La figuration est une façon de *situer* l'action, de mettre en relation le déroulement de l'action, le résultat poursuivi et la perception que les acteurs ont de la forme. Dans le chapitre 3 nous préciserons en quoi le concept de la figuration en tant qu'action située pourrait être un apport pour la « cognition distribuée ».

[274] Nous reviendrons sur la notion de situation que nous avons déjà évoquée dans le chapitre 1 de la première partie et dans le chapitre 3 de la présente partie.

2.4.2. Comment les acteurs aboutissent-ils à l'adéquation ?

La perception de la forme permet d'accéder immédiatement à l'espace potentiel. Nous avons dit que l'espace potentiel est la connaissance accumulée, par la tradition ou par les expériences précédentes, des relations possibles à la forme, c'est-à-dire des relations possibles entre une action et la forme qui font sens, qui permettent d'agir. Cette connaissance prend en compte, du moins partiellement, l'offre de la forme au moment de sa réalisation tout en la dépassant. Les acteurs opèrent un choix entre diverses relations possibles, si nous admettons qu'il peut y avoir un « choix » non-réflexif, en confrontant immédiatement leur connaissance de la forme, et avec elle la pertinence des relations possibles, aux autres connaissances mobilisées dans la situation. Nous insistons sur le fait que d'autres choix sont possibles, parce que les relations relèvent du sens et non du dispositif matériel. Sinon nous sommes dans le déterminisme. Même un opérateur dont les mouvements sont contraints par la machine peut jouer sur le sens de sa relation à la machine.

En opérant ce choix, en se plaçant dans une relation au dispositif matériel, les acteurs agissent individuellement et collectivement sur la situation. Réciproquement, la perception de la situation, l'intention d'accomplir collectivement une action interviennent sur la manière dont les acteurs se placent dans une relation au dispositif matériel.

L'adéquation entre l'action et l'espace ne résulte pas d'un choix « libre » ; elle consiste à trouver, pour une durée limitée, un équilibre entre les objectifs de l'organisation, les diverses autres finalités poursuivies et les connaissances que les acteurs peuvent mobiliser dans la ressource spatiale.

La confrontation entre la connaissance de la forme et les connaissances de la situation peut transformer la connaissance accumulée de la forme car l'action produit inévitablement un sens, confirmant, élargissant ou modifiant le sens attribué auparavant à la forme. Le sens produit dans l'action intègre ainsi les connaissances accumulées dans la ressource spatiale.

2.4.3. Le sens construit de manière implicite

La figuration agit dans deux directions : elle peut modifier la perception de la forme, le sens qui lui est attribué, et modifier l'interprétation de la situation ou de l'action collective.

Dans une approche réflexive, la construction du sens est souvent appréhendée comme menant à l'action. Dans la figuration, le sens est produit dans l'action et sans être explicité. La figuration induit un sens à travers les relations à la forme. C'est le comportement des acteurs qui rend le sens compréhensible. Dans certaines actions, le sens reste entièrement inconscient, non-réflexif ; dans d'autres, il est implicite mais pris en compte de manière consciente dans l'action. En fait, le sens peut être considéré à deux niveaux :

A un premier niveau, le sens est présent dans la figuration de manière non-réflexive. Nous pouvons décrire ce niveau par quelques situations simples. Les participants d'une réunion dans une entreprise se placent toujours autour d'une table en fonction de leur perception de la situation. Sans qu'une règle de placement soit établie, la manière dont les participants prennent place autour de la table renvoie notamment à la manière dont les rapports hiérarchiques jouent dans le groupe, au déroulement et à l'objet de la réunion. Interrogés, les participants ne peuvent généralement expliquer ce qui les a amenés à occuper une place donnée. Une autre situation couramment observable est un groupe de personnes qui discutent en marchant. La personne menant la discussion ou exerçant une autorité sur le groupe se trouvera facilement au centre sans que cela ait fait l'objet d'un raisonnement.

A un second niveau, le sens est consciemment pris en compte sans être explicité, ou bien il est explicité a posteriori. Si nous reprenons l'exemple du malaise engendré par le revirement du management, il a d'abord été perçu à travers les usages introduits par le management et aussitôt pris en compte dans la figuration des occupants. Ils avaient conscience du changement du sens sans que celui-ci ait été explicité. L'explicitation a eu lieu quand l'effort à fournir pour parvenir à l'adéquation entre l'action et l'espace s'est révélé trop important et quand nous avons commencé à questionner le malaise perceptible dans le comportement des occupants.

2.4.4. La dynamique d'un processus continu

Nous avons dit que dans certaines situations l'adéquation entre l'action et l'espace est re-construite. Il ne faut pas pour autant conclure que la figuration est constituée d'une multitude d'actions indépendantes nécessitant que les participants recommencent à chaque fois une nouvelle adéquation. La figuration est un processus continu de modification implicite du sens de la forme.

La continuité réside dans le fait que le sens produit dans la figuration peut être mobilisé dans d'autres actions. Chaque action est une expérience de la pertinence du

dispositif matériel mémorisée dans la ressource spatiale. Toute nouvelle action intervenant dans un même lieu ou en présence de certains objets ou formes rendus familiers grâce à des expériences antérieures ira puiser dans les connaissances accumulées et les confrontera à la connaissance qui fait sens dans la situation. Le sens qui émerge implicitement dans cette confrontation enrichie, modifie ou confirme les connaissances accumulées par le biais de la ressource spatiale. C'est donc la ressource spatiale qui rend la continuité du sens possible. L'adéquation à reconstruire ne renvoie pas seulement aux changements des événements et des finalités dans la situation ; elle renvoie aussi à l'évolution continue du sens de la forme.

La figuration agit de manière continue sur le sens de la forme. Au processus implicite peuvent s'ajouter des moments d'explicitation du sens. La figuration agit alors différemment. L'explicitation induit la possibilité d'un raisonnement, pour prendre par exemple en compte un nouveau paramètre ou pour définir une nouvelle stratégie. L'explicitation peut intervenir de manière spontanée, au cours de l'action, ou de manière planifiée, comme lorsque sur le terrain nous avons présenté le projet de réaménagement ou organisé un retour des résultats issus des entretiens réalisés pendant la programmation et l'évaluation.

Dans certains cas, heureusement assez rares, l'explicitation peut mener à une rupture parce qu'un changement a généré un écart trop important entre la représentation de l'action et le sens habituellement attribué à la forme. Une distance devenue trop grande favorise l'explicitation parce qu'elle génère un malaise et demande un effort trop important pour parvenir à l'adéquation entre l'action et l'espace ; l'explicitation peut alors conduire à la rupture. C'est la durée de notre présence sur le terrain qui a permis d'observer deux ruptures. Dans une majorité de cas, l'explicitation conduit simplement à réorienter la figuration.

Les observations sur le terrain et dans d'autres entreprises permettent de préciser que la modification du sens de la forme et des adaptations dans les relations au lieu interviennent généralement de manière implicite. Certaines observations montrent que ces adaptations peuvent durer plusieurs années, même s'il y a un malaise ou un dysfonctionnement caché.

Le jeu permanent du changement du sens, parce qu'il reste le plus souvent implicite, aboutit à ce que la question de l'espace ne se pose que dans les rebondissements. Encore faut-il que l'on veuille bien s'y rapporter et que l'espace soit identifié comme la cause du malaise.

La figuration n'est pas une catégorie d'actions ; elle est un aspect de l'action ; elle agit sur son déroulement. La spécificité de la figuration est la temporalité dans laquelle elle modifie le sens : d'une part, l'hystérésis de la ressource spatiale qui peut retenir le sens au-delà d'une action donnée ; d'autre part, le fait que chaque action ne met pas fondamentalement en jeu l'adéquation entre l'action et l'espace. Deux actions ne sont pas équivalentes de ce point de vue. Un repas posé sur la table d'un bureau ne nécessite pas de figurer le bureau en salle à manger. On figure éventuellement que la table de bureau est aussi une table. L'opération est tellement banale que l'on n'y prête pas attention. Il ne s'agit pas d'une figuration au sens fort du terme ; celle-ci consiste plutôt à intégrer des expériences de l'action collective. Il est difficile d'aller plus loin dans la différenciation. Aucun objet ou élément du dispositif matériel n'est stabilisé au niveau du sens qu'il peut recevoir dans la figuration.

2.4.5. L'effort pour parvenir à l'adéquation

L'écart à combler dans la figuration entre la forme proposée et l'action peut demander un effort plus ou moins grand. L'effort n'est pas le même pour figurer la table du bureau en une table sur laquelle on veut prendre un repas que pour figurer un amphi en une salle dans laquelle on veut confronter plusieurs points de vue.

Dans l'encart nous décrivons deux situations différentes qui soulignent que l'effort à consentir dans la figuration est variable :

> Le premier cas renvoie à une situation courante en entreprise. Pour faire une pause, les personnes arrêtent leur tâche et s'installent autour de la table. Elles s'assoient différemment sur leur chaise, certaines changent même leur place. Les personnes ajustent l'occupation du lieu en fonction de la nouvelle action et du changement de rôle qui peut y être associé. Le chef n'est plus tout à fait le chef et la chaise du chef n'est plus tout à fait la sienne. Quelques minutes après, les personnes peuvent revenir à l'action précédente et reprendre leur rôle d'avant. L'effet produit dans la figuration n'est pas nécessairement énorme. Elle a peut être permis de nouer des relations. L'effort consenti n'est pas lourd.
>
> Nous avons eu accès à un deuxième cas de figuration plus lourde par une observation de plusieurs jours au siège d'une banque allemande.[275] L'aménagement intérieur en combi-office[276] regroupent sur chaque plateau quinze à vingt postes de travail individuels cloisonnés autour d'un lieu central ouvert et aménagé pour différentes manières d'organiser des réunions. La séparation entre les postes individuels et le lieu central est entièrement vitrée. De chaque poste, l'occupant peut regarder à la

[275] Nous avons mené cette observation les 3, 29 et 30 Avril 1998 dans la Volks- und Raiffeisenbanken Leasing (VR Leasing) à Eschborn près de Francfort.
[276] Voir deuxième partie.

fois le lieu central et les bureaux individuels en face. Contrairement au souhait de la direction qui considère que la communication doit être fréquente et réunir plusieurs personnes à la fois, le lieu au centre des plateaux est très peu occupé. Les observations montrent qu'une majorité de rencontres, qu'elles relèvent de la communication fonctionnelle ou relationnelle, ont lieu dans les bureaux individuels et réunissent deux à trois personnes.

Lors des entretiens que nous menons avec les occupants de différents étages nous comprenons que la logique qui a guidé la mise en place de l'aménagement est en partie « défigurée ». L'aménagement au centre des plateaux sert de *faire valoir* à la place d'une communication qui n'existe pas de la manière dont la direction la souhaite. La direction n'a cessé d'énoncer l'existence d'une communication au centre du plateau depuis l'emménagement trois ans plus tôt, relayée en cela par certains chefs de service. Pour le personnel, le fait de désigner le centre du plateau a remplacé, du moins en partie, la communication réelle. Avec cette figuration les personnes peuvent se placer à volonté dedans ou dehors de la « vraie » communication. On peut également dire que l'effort de se réunir dans le lieu central est trop grand et amène les occupants à tricher.

Chacun entretient à sa façon l'illusion d'une animation qui n'existe pas à l'instar de la personne qui nous dit : « Je pense qu'il se passe dans l'espace central des échanges liés à l'activité, mais je pars du principe qu'on m'informera quand c'est important ». [Müller, dont les collègues disent qu'il ferme toujours sa porte.] Une autre personne dit « Je n'y vais pas, c'est un vrai poulailler. Pour communiquer, ma porte reste 95 % du temps ouverte pour ne pas perdre le contact » [Il y a en effet du va et vient au centre pour aller d'un bureau à l'autre ou pour aller à l'imprimante, mais personne ne s'arrête pour discuter.] L'ironie du sort veut qu'il a fallu une panne du système informatique pour que le lieu central soit utilisé par un grand nombre d'occupants comme l'a souhaité la direction. Une personne nous explique : « Quand les ordinateurs étaient bloqués, toutes les personnes de l'étage sont sorties de leurs bureaux pour comprendre ce qui se passait. Pendant presque une demi-heure nous avons discuté, d'abord au sujet de la panne et peu à peu sur des problèmes de travail en général pour finir sur des sujets hors travail. »

La porte des bureaux occupe un rôle particulier dans ce lieu rempli de cloisons vitrées. Le rôle change cependant selon la figuration des occupations. Venant d'un aménagement précédent de type « paysager », les occupants devaient surtout au début faire un effort pour réguler l'usage des portes. Une personne décrit la période de l'emménagement. « Pendant les premières semaines, nous nous demandions s'il fallait téléphoner, faire une liste pour regrouper les questions ou prier le collègue de venir dans l'espace central. (...) Avec chaque personne s'établissait une façon différente de se rencontrer et d'échanger. » Paradoxalement en venant d'un espace ouvert, le sentiment d'être davantage observé posait un problème important. Appelé l'effet aquarium dans un entretien, les utilisateurs se sentent « exposés » par les vitres. Il fallait des discussions et du temps pour normaliser la situation. Mais les portes continuent à être un élément de figuration continue. Plusieurs entretiens confirment que la personne qui téléphone dans son bureau doit souvent se mettre d'accord avec une personne qui la regarde de

l'extérieur si la porte fermée signifie refus absolu de vouloir être dérangé ou simple filtrage vis à vis de personnes non désirées.

D'autres personnes semblent avoir moins d'incertitudes sur la signification de leur comportement pour les autres, comme ce chef de service qui dit : « Mes collègues ont appris ce que signifie la porte qui s'ouvre chez moi après une longue conversation téléphonique. Elle dit que je suis de nouveau disponible pour eux. Ils savent même qu'après une très longue conversation téléphonique, l'ouverture signifie pour moi besoin de distraction. »

Lorsque l'écart entre la forme proposée et l'action est faible, la figuration se réalise facilement. L'effort de la figuration n'est pas ressenti, il fait partie de la vie quotidienne. Lorsque l'écart devient important, la figuration devient plus lourde, elle demande plus d'effort. L'effort pour figurer peut aussi être appréhendé comme effort pour réguler l'action ou pour parvenir à l'action. Cet effort n'est pas nécessairement ressenti par l'acteur et, même ressenti, il n'est pas nécessairement compris comme étant lié à l'espace. Un effort trop important peut se manifester par la résistance au changement dans laquelle l'acteur refuse en quelque sorte de régler par son comportement le coût du déséquilibre entre l'action et l'espace.

La question de l'effort dans la figuration peut être appréhendée à la fois comme une question de « coûts cachés » et comme une question de santé mentale.

Figuration et « coûts cachés »

Les « coûts cachés » ont été définis par Henri Savall et Véronique Zardet (1995) comme étant la traduction monétaire des activités de régulation nécessaires pour remédier aux dysfonctionnements. A la différence des coûts « visibles », les coûts cachés ne sont pas repérés dans le système d'information de l'entreprise. La régulation est pour les auteurs la façon dont l'organisation réagit aux dysfonctionnements. Les activités de régulation sont regroupées en activités humaines et en consommation de produits (biens ou services) qui se répercutent sur les coûts cachés. Les coûts cachées ont six composants : les surconsommations, les surtemps, la non-production, les sursalaires, la non-création de potentiel et les risques provoqués par les dysfonctionnements.[277]

L'effort pour figurer les relations entre l'action et l'espace est précisément l'effort exigé pour réguler les difficultés de fonctionnement afin que l'action soit possible. De ce fait, l'effort de la figuration peut être rapproché des coûts cachés. Nous n'avons pas les moyens, ni est-ce notre objectif, de faire le calcul des coûts cachés à

partir de la méthode proposée par Savall et Zardet (1995). Nous voulons simplement souligner qu'il y a là une voie pour explorer les coûts liés à la pertinence de l'espace et de sa gestion qui dépasserait la manière dont la question des coûts est généralement posée pour les investissements mobiliers et immobiliers. Au lieu d'analyser uniquement les coûts intrinsèques de l'investissement on pourrait également évaluer les coûts cachés de la contribution du dispositif matériel à l'action. Cela constituerait une approche quantitative de la contribution de l'espace à la performance. Savall et Zardet (1995) disent sur le rapport coûts cachés et performance : « L'expression 'coûts cachés' doit être considérée comme un *raccourci de l'expression coût-performance caché*, en ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût. »[278]

La notion de figuration pourrait également ouvrir une direction de recherche pour contribuer à l'analyse que Savall et Zardet (1995) font de l'origine des coûts cachés. Leur théorie explicative des dysfonctionnements repose sur la présence de deux forces d'impulsion : les structures et les comportements placés en interaction.[279] C'est de l'interaction des deux forces que découlerait l'activité économique. Les dysfonctionnements résulteraient des écarts entre le fonctionnement recherché et le fonctionnement réel. L'effort dans la figuration pour réduire l'écart entre la forme proposée et l'action pourrait fournir une explication en quoi l'interaction entre les deux forces génèrent des coûts.

Figuration et souffrance

La figuration regardée sous l'angle de l'effort rejoint aussi la problématique de la santé mentale. Les recherches de Christophe Dejours (1993) sur la psychopathologie puis sur la psychodynamique du travail nous permettent de préciser ce point.

Sous l'influence du modèle de la pathologie professionnelle et en s'intéressant notamment au travail industriel, Dejours (1993) étudie l'effet de l'organisation du travail sur la santé mentale. Son projet est d'élucider

> le trajet qui va du comportement libre au comportement stéréotypé. Par comportement libre, nous […] désignons […] un pattern comportemental qui contient une tentative de transformer la réalité environnante conformément aux désires propres du sujet. Libre, plus qu'un état, qualifie une orientation vers le plaisir. […] Nous

[277] Savall H. et Zardet V. (1995), pp. 127-128
[278] Idem., p. 126
[279] Idem., p. 172

> essaierons […] de débusquer la souffrance dans ce qu'elle a d'appauvrissant, c'est-à-dire dans l'effacement des « comportements libres ».[280]

Les recherches ont alors mis au jour une souffrance, de nature mentale, qui a pu être imputée au « choc entre une histoire individuelle porteuse de projets, d'espoirs et de désirs et une organisation du travail qui l'ignore »[281] Cette souffrance apparaît comme étant lié au degré d'impossibilité du travailleur de faire des ajustements dans la manière d'accomplir sa tâche. La souffrance change d'apparence avec le type d'organisation du travail, elle peut être de la peur ou de l'insatisfaction. Les travailleurs érigent individuellement et collectivement des systèmes défensifs qui ont pour fonction première d'alléger la souffrance. Les systèmes de défense ont pour conséquence de rendre souvent la souffrance invisible. Ces souffrances ont un coût humain et peuvent avoir des conséquences sur la santé.

En appréhendant la défense contre la souffrance comme une stratégie, Déjours (1993) fait évoluer l'analyse de la pathologie vers la normalité, normalité qui se donne comme équilibre instable entre souffrance et défense. Cela revient « à concevoir la normalité comme produit de la dynamique humaine où les relations intersubjectives occupent la position centrale »[282] et à ouvrir les recherches sur un nouveau champ que l'auteur appelle la psychodynamique du travail. Tout en s'appuyant sur les mécanismes de souffrance et de défense découverts lors des recherches précédentes, ce revirement permet d'appréhender les situations de travail comme des processus entre les acteurs qui « rendent possible la gestion sociale des interprétations du travail par les sujets (créatrices d'activités, de savoir-faire et de modes opératoires nouveaux) »[283]. Cela est proche de la notion de négociation de la réalité que nous avons analysée plus tôt, négociation que Dejours (1993) décrit comme un travail d'interprétation qui inclut la confrontation entre une multiplicité de points de vue pour construire des compromis. « L'organisation réelle du travail est un produit des rapports sociaux. »[284] Cette approche amène l'auteur à analyser notamment la coordination, la coopération, la confiance et la mobilisation intersubjective comme autant d'aspects pour gérer l'équilibre entre la souffrance et la défense.

L'analyse de Dejours permet non seulement de soutenir que l'effort dans la figuration peut générer de la souffrance et de préciser pourquoi cette souffrance reste souvent invisible mais également de comprendre qu'elle peut être source de création et

[280] Dejours C. (1993), pp. 28-29
[281] Idem., p. 167
[282] Idem., p. 209
[283] Idem., p. 219
[284] Idem., p. 219

de plaisir. La figuration peut être appréhendée comme un aspect de la dynamique de l'action qui soutient la recherche de compromis pour aboutir à l'organisation réelle du travail à condition cependant que l'ouverture de l'offre du dispositif matériel et l'organisation du travail prescrit laissent de la marge pour négocier le réel.

Conclusion : La figuration dans l'action collective

La figuration s'inscrit dans l'action, elle en est un aspect. L'objet de l'action n'est pas de donner du sens au dispositif matériel, mais l'action rend nécessaire de lui donner du sens comme elle rend nécessaire de donner du sens à la production et à l'échange langagiers, aux événements ou phénomènes présents dans l'action. Considérer la figuration en relation avec d'autres aspects de l'action est apparu dans notre approche à la fois par le fait d'avoir étudié la modification du sens de la forme en relation avec la perception de la situation et par l'attention portée aux moments d'explicitation qui s'ajoutent au processus non-réflexif et le réorientent. Cependant, cette position mériterait ultérieurement une analyse plus fouillée sur l'articulation de la figuration avec la capacité globale de l'organisation à accomplir une action.

A travers une meilleure compréhension de cette articulation, notamment de la relation entre figuration et production langagière, le concept de figuration pourrait contribuer aux travaux des approches dites « situées ».

Un apport essentiel résiderait dans le fait de préciser que la figuration n'est pas séparée d'autres aspects de la négociation du réel. Lorsque Girin (2001a) analyse ce qui est déterminant dans la situation pour que les acteurs puissent mobiliser les connaissances nécessaires à l'action collective, il retient trois aspects : le phénomène d'indexicalité du langage est ce qui ne peut être compris que par les acteurs présents dans la situation ; le concept de *cadrage* renvoie à l'interprétation de la situation, le rôle d'un cadre est de renseigner sur la question *Qu'est-ce qui est en train de se passer ?;* le contexte est l'ensemble des savoirs, explicite ou non, que les participants mobilisent pour interpréter ce qui se dit ou se passe.

Il nous semble que les acteurs pour déterminer une situation par ces trois aspects, s'appuient simultanément sur différents indices (gestes, langage, objets, symboles, etc.). Cette conception n'est pas nécessairement partagée par d'autres chercheurs.

Conein et Jacopin précisent dans leur recherche sur les approches dites « situées » que la dynamique des interactions qui fait émerger l'action *in situ,* peut résulter de deux processus : « soit de la compréhension que chaque participant a des actions de l'autre, soit de la perception des indices provenant directement de l'environnement immédiat »[285]. Il nous semble qu'un problème important de certaines analyses est qu'elles distinguent deux processus et ne cherchent pas une relation entre la

[285] Conein B. et Jacopin E. (1994), p.476

« compréhension entre participants » et la « perception d'indices ». L'analyse de la figuration montre que les connaissances sont mobilisées à partir des indices véhiculés par le dispositif matériel, que le placement d'un acteur dans une relation au dispositif matériel contribuerait à l'intelligibilité de son action, et que, parallèlement, ces mêmes indices sont construits dans la perception. Certaines recherches soulignent deux natures d'interactions (entre les acteurs et entre l'acteur et le dispositif matériel) et comme si le contrôle de l'action était exercé de manière différenciée dans le temps. D'une part, le contexte n'est pas fourni ou par le langage ou par le dispositif matériel mais par les deux simultanément. D'autres part, la figuration a mis l'accent sur le fait que le contrôle exercé entre acteurs intègre les objets et le dispositif matériel, à la fois pour accéder à une connaissance (cette connaissance est structurée par la persistance du dispositif matériel – c'est le contrôle exercé par les expériences précédentes et plus largement par l'organisation matérialisée dans le dispositif) et à la fois pour rendre intelligible les différentes positions (c'est le contrôle de l'action exercé par le comportement des acteurs).

Conclusion Générale

Notre recherche a porté sur un processus. Nous avons voulu analyser les relations entre une organisation et son espace dans leur continuité : aménagement du lieu pour répondre au projet managérial, compréhension et usages qu'en font les acteurs, modification des orientations managériales, évolution des usages et nouvelles interprétations par les acteurs. Deux aspects ont particulièrement favorisé cette démarche : le premier a été notre présence prolongée sur le terrain, élément essentiel pour appréhender l'élaboration ininterrompue des représentations et leur modification, voire leur rupture, jalonnée à la fois par une transformation du lieu, par l'apparition d'événements et par l'évolution de la vie de l'entreprise. Le second aspect tient à notre double rôle sur le terrain : celui du professionnel ayant participé à l'élaboration de la forme du lieu et celui du membre de l'organisation confronté à un manque de savoir dans la gestion de l'espace, notamment en ce qui concerne la contradiction entre des interprétations du dispositif matériel et des finalités du management avec, pour conséquence, le dysfonctionnement qui s'en est suivi.

Une ressource pour faire sens

L'analyse a montré que l'espace est une ressource qui peut contribuer à la construction et la négociation du sens dans l'action collective, soit de manière implicite comme nous l'avons proposé dans le modèle de la figuration, soit de manière explicite, notamment au cours de la transformation du lieu et de son évaluation formelle. L'espace constitue une ressource parce qu'il véhicule, à travers la représentation, un ensemble de connaissances, directement ou indirectement liées à l'adéquation entre l'action et le dispositif matériel, parmi lesquelles les acteurs mobilisent celles qui donnent sens à la situation ou qui leur permettent d'agir. La gestion de la ressource spatiale apparaît ainsi non seulement comme un ajustement entre le dispositif matériel et l'organisation en fonction des objectifs poursuivis mais aussi comme un aspect de la négociation du réel au cours de l'action impliquant la recherche d'un compromis entre les diverses finalités des participants par l'ajustement de la représentation ou la manière d'agir. Le dispositif de coordination de l'action collective qu'est l'espace ne constitue donc pas uniquement un arrangement d'intérêts communs mais également un moyen de réguler des intérêts différents.

L'élaboration d'un compromis est liée à la perception réciproque des acteurs de leur relation à l'espace. Les connaissances mobilisées dans la figuration permettent aux acteurs d'évaluer et de négocier leur position dans l'action en cours et, à travers elle, leur position vis-à-vis du projet collectif. Ce processus d'évaluation, éminemment implicite, des positions des acteurs inclut inévitablement une évaluation de la pertinence

du dispositif matériel pour l'action et pour le projet collectif et de la manière dont la poursuite des objectifs qui s'y rapportent évolue dans la représentation des acteurs.

La gestion implicite ou explicite de la ressource spatiale qui s'opère par la transformation de la forme, par l'ajustement des objectifs ou par la manière dont l'acteur s'inscrit dans une relation à la forme au cours de l'action, n'est pas seulement une accumulation des connaissances, elle est également la construction de connaissances nouvelles qui participent au devenir du projet collectif et à son intelligibilité.

Une double continuité (dans le temps et entre processus et objet de gestion)

Cette conception de la ressource spatiale et de ses multiples temporalités a rendu manifeste l'intérêt qu'il y a à envisager la gestion de l'espace dans la continuité entre une intervention qui consiste à objectiver la représentation ou à l'inscrire dans la forme et la figuration qui consiste à situer l'action et à perpétuer ou à amender le sens attribué à la forme. L'observation qui a accompagné différents moments de la modification des relations entre la représentation et la forme nous a permis d'identifier le jeu continu du positionnement des acteurs vis-à-vis du projet collectif et de l'action. De ce point de vue, l'intervention sur la forme n'est rien d'autre que la poursuite de ce jeu avec, éventuellement, la possibilité de penser de nouvelles règles qui tiennent compte de la progression des connaissances des participants, connaissances que la forme proposera à la situation de gestion des occupants. Ces connaissances nécessitent, pour avoir un effet, d'être réitérées et amendées par les occupants.

L'analyse de l'usage sur le terrain a montré la diversité des interprétations possibles. C'est du degré d'ouverture et de la continuité du jeu de positionnement des acteurs qu'il s'agit en première instance de décider pour la gestion de l'espace. Nous avons vu qu'une position en dehors de ce jeu ou trop écartée vis-à-vis de la représentation véhiculée par la forme peut produire la rupture ou nécessiter un effort important dans la figuration.

La problématique des connaissances que les occupants ont de l'adéquation entre l'espace et leur activité a reçu, ces dernières années, une attention croissante de la part des praticiens et des chercheurs, notamment dans le cadre des pratiques de programmation. C'est vis-à-vis de l'idée défendue par certains de pouvoir considérer les relations entre représentation et forme comme stables entre deux moments de leur intervention que nous proposons une conception de la gestion de l'espace dans la continuité entre « l'amont » et « l'aval » et entre différentes situations dans lesquelles se

produit l'action. C'est dans la prise en considération de cette continuité que la gestion pourrait détenir un instrument pour la poursuite et le renouvellement de la représentation du projet collectif.

Les connaissances construites dans cette thèse permettent d'énoncer que l'on ne peut pas séparer l'objet du processus de la gestion de l'espace. Notre analyse des pratiques spatiales sur le terrain et de la stabilité que celles-ci produisent pour la représentation ne doit pas effacer le rôle qui revient à la forme dans ce processus. D'une part, le rôle de la forme est déterminé par sa persistance ; elle joue de se fait un rôle important dans la mémorisation des connaissances. D'autre part, la forme, même la plus banale, n'est pas neutre. Gérer la représentation ne signifie pas que le sens qui est attribué à la forme l'est d'une manière totalement arbitraire. Même s'il s'agit d'une convention, la forme véhicule des connaissances héritées, expérimentées dans d'autres situations ; elle implique un compromis entre les acteurs présents. C'est cette idée que nous avons soutenue dans la vision dynamique de la forme : elle ne nous intéresse pas en tant que résultat mais comme mouvement, comme moyen d'agir.

La conception de la forme joue un rôle important car elle contribue à cerner cet héritage et à sa capacité à entrer dans un système de négociation. Au-delà de son aspect d'ouverture pour l'usage, l'enjeu de la mise en forme porte sur la plausibilité, la compréhension, l'acceptation sociale, culturelle et économique, en un mot, sur le sens du projet collectif. Cela souligne l'importance qui lui revient dans la gestion, à commencer par sa conception, puis par son explicitation.

Cela renvoie également à l'importance de la participation d'acteurs comme l'architecte qui peuvent contribuer à évaluer ce qui fait sens, socialement, culturellement, techniquement, au-delà de ce que l'organisation peut viser comme finalité.

La question du « retour » des résultats de cette recherche vers la pratique

Si notre analyse a montré l'intérêt de la gestion de l'espace dans cette double dynamique des relations entre organisation et dispositif matériel dans la décision stratégique et dans la négociation du réel au cours de l'action, le « retour » de ces connaissances vers le terrain ne vas pas sans poser de nouvelles questions pratiques. Au moins deux aspects, qui nous semblent essentiels mais difficiles à intégrer dans les pratiques, doivent être relevés : l'évaluation permanente des connaissances du projet d'entreprise et des contextes mobilisables pour l'interprétation de la ressource spatiale ;

la prise en compte d'un jeu d'acteurs qui élargit le couple classique manager – concepteur.

La prise en compte des connaissances du projet et des contextes d'interprétation nécessite, d'une part, une certaine durée d'observation et une participation à la situation de gestion pour tous les intervenants et, d'autre part, des outils d'analyse permettant d'objectiver la représentation de l'adéquation entre la forme et l'action collective. La gestion dans la continuité, que sous-tend la proposition d'une durée prolongée d'observation et de participation des intervenants, se heurte à l'évidence à un problème pratique, en particulier pour les intervenants extérieurs à l'entreprise. L'analyse du terrain et notre expérience d'intervenant pourraient alimenter deux axes de réflexion. Le premier axe devrait porter sur le statut des intervenants et sur la position, assez répandue dans les organisations, qui considère que la question de l'espace se situe en dehors de leur pôle de compétence et de leur cœur de métier. D'un côté, le facilities management (FM) pourrait accompagner la décision stratégique en veillant à l'écart entre la représentation qui oriente cette décision, la représentation proposée par la forme et la représentation mobilisée à travers les usages. Des recherches à venir pourraient préciser des instruments pour favoriser la présence de chercheurs-intervenants combinant à leur connaissance du terrain un savoir pratique nourri de connaissance théorique. De l'autre côté, l'entreprise détient elle-même une partie considérable des connaissances nécessaires pour la gestion de l'espace. Elle est donc compétente.

Le deuxième axe de réflexion pourrait être le suivant. Certes, la mobilisation de la ressource spatiale se fait dans la continuité. On ne doit cependant pas ignorer qu'il existe des moments clés pendant lesquels s'opère l'articulation entre espace et action collective. Il y a d'abord les opérations identifiées comme un moment d'objectivation de la représentation, notamment la phase de programmation et la phase de mise en forme. L'évaluation post-occupation (EPO) et l'accompagnement dans la phase d'adaptation après changement du lieu sont également des moments d'objectivation reconnus. Cependant, ce sont souvent les outils d'analyse et un savoir pratique approprié qui leur font défaut. Il existe aussi d'autres moments d'articulation possibles mais ceux-ci sont très rarement identifiés comme tels. Nous pensons plus particulièrement ici aux changements d'orientation stratégique des entreprises. On pourrait rendre plus systématique l'intégration d'une EPO dans la planification stratégique.

L'analyse de terrain impose également une lecture différente du jeu d'acteurs. D'une part, elle permet de questionner certains aspects des échanges entre management et concepteur que certaines recherches ont tenté d'analyser sous l'angle d'une relation

mandant – mandataire. Notre analyse a montré que, malgré les connaissances spécifiques de chaque acteur qu'il ne s'agit évidemment pas de nier, leur coopération dans le sens d'une construction partagée des connaissances est essentielle pour inscrire la représentation dans la forme. Un autre aspect de ce couple est la traditionnelle séparation entre utilisation et usage, excluant le concepteur d'une relation directe avec les occupants et leur usage. Il nous semble cependant que le terrain a montré qu'il est possible pour le concepteur et, plus largement, pour le professionnel de la conception et de la gestion des lieux de travail, d'intervenir de différentes façons vis-à-vis de la représentation de la relation forme – action que sur la seule modification de la forme. D'autre part, il nous semble important de dépasser le couple concepteur – manager par l'introduction d'une troisième composante en prenant en considération l'occupant non pas comme « client » mais comme acteur de l'adéquation entre forme et action. Le fait que l'occupant détienne à la fois des connaissances sur la construction de cette adéquation et une certaine autonomie dans le choix pour y parvenir nous incite à l'intégrer comme un acteur aussi essentiel que les deux autres pour la gestion de l'espace, y compris dans la phase de conception du lieu.

Une autre perspective pour le jeu des participants à la gestion de l'espace pourrait s'ouvrir si l'on retenait le contenu de la notion de *stakeholder*. Quel rôle la mobilisation de la ressource spatiale tient-elle dans les relations et la coordination de l'action avec les partenaires et tous ceux qui partagent un même enjeu dans une action collective donnée ? L'analyse du terrain a seulement effleuré cet aspect à travers la question du rôle des lieux et du projet managérial pour le recrutement des ressources humaines et pour les relations inter et intra-entreprise. Cet aspect de la gestion de l'espace mériterait d'être analysé dans des recherches futures.

Perspective de recherche

La question du rôle des acteurs dans la pratiques nous conduit aussi à poser la question de la gestion des connaissances portant sur les usages dans les organisations. Une recherche future pourrait analyser, en s'appuyant sur la notion d'expérience, comment les divers acteurs parviennent à échanger les connaissances qu'ils ont construites au cours de l'action lorsqu'il s'agit d'objectiver ces connaissances pour transformer la forme en fonction d'une réorientation stratégique. Comment, dans la logique de Nonaka et Takeuchi (1995), se déroulerait le processus itératif de la conversion des connaissances tacites vers des connaissances explicites et réciproquement ? Comment font les acteurs pour croiser, entre occupants et professionnels, des connaissances habituellement explicitées de manière peu compatible

ou compréhensible ? Y a-t-il échange de connaissances ou production de connaissances ?

Nous voyons, à travers ces quelques questions sur le retour des connaissance vers le terrain et sur la perspective d'une recherche future, que notre conception de la ressource spatiale ne constitue pas une solution dans la mesure où le fait d'avoir traité ce problème ouvre de nouvelles questions. De ce point de vue, notre thèse n'est qu'un premier pas vers la formalisation du concept de gestion de la ressource spatiale comme un processus de négociation et de construction de connaissances.

Bibliographie

ABECASSIS C. (1999) *Technologie de l'information et filière : dimensions clés et idéaux types à partir du cas de l'habillement*, thèse de doctorat, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, Paris.

ABEL, M (1990), « Experiences in an exploratory distributed organisation », in GALEGHER J., KRAUT R., EGIDO C. (eds.), *Intellectual teamwork. Social and technological foundations of cooperative work*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum Associates, pp. 489-510.

ADLER P. et ADLER P. (1987), *Membership roles in field research*, Newbury Park (CA), Sage.

AKTOUF O. (1994), *Le management entre tradition et renouvellement*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur.

ALEXANDER C., ISHIKAWA S. SILVERSTEIN M. (1977), *The pattern language: Towns, buildings, construction*, New York (NY), Oxford University Press.

ALEXANDER C. (1979), *The timeless way of building*, New York (NY), Oxford University Press.

ALEXANDER K. (1996), « Facilities management : a strategic framework », *in* ALEXANDER K. (ed.), *Facilities management. Theory and practice*, London, E & FN Spon, pp. 2-13.

ALLOUCHE J., SCHMIDT G. (1995), *Les outils de la décision stratégique, Tome II, depuis 1980*, Paris, Editions La Découverte.

ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading (MA), Addison Wesley.

AVENIER M.-J. (1992), « Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quelques 'boucles étranges' fécondes », *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, « La recherche-action », pp. 403-420.

BARNEY J. (1991), « Firms resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, vol 17, N°1, p. 99-120.

BATESON G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris, Editions du Seuil. Paru sous le titre *Steps to an ecology of mind*, New York (NY), Chandler Publishing Company.

BECKER F. D., JOROFF M., QUINN K L (1995), *Reinventing the workplace*, CRE 2000, Atlanta (GA), International Development Research Foundation.

BECKER F. D., STEELE F. (1995), *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*, San Francisco (CA), Jossey-Bass Publishers.

BECKER F. D. (1999), « Beyond alternative officing : infrastructure on-demand », *Journal of Corporate Real Estate*, vol 1, n° 2, pp 154-168.

BECKER F. D. (2001), « Organizational agility and the knowledge infrastructure », *Journal of Corporate Real Estate*, vol 3, n° 1, pp 28-37.

BEER M., NOHRIA N. (2000), « Cracking the code of change », *Harvard Business Review*, 05-06/2000, pp. 133-141.

BEN MAHMOUD-JOUINI S., MIDLER C. (1998), *L'ingénierie concourante dans le bâtiment, Synthèse des travaux du GREMAP*, PCA, Paris.

BERRY M. (2000), « Diriger des thèses de 'terrain' », *Gérer et comprendre*, décembre 2000, pp. 88-99.

BONNET M. (ed.) (1998), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe, vol. 3, Les pratiques de l'architecture : comparaisons Européennes et grands enjeux*, Paris, PUCA.

BORZEIX A. (1998), « Comment observer l'interprétation ? », *in* BOUVIER A., PHARO P. (eds.), *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, Paris, CNRS éditions, pp. 177-194.

BRAND S. (1994), *How buildings learn. What happens after they're built*, New York (NY), Penguin books.

BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective. Pour une socio-économie des projets productifs. » http ://www.Iae.univ-nantes.fr/recherch/travaux/cahier99/pub2.html.

BRILL M, MARGULIS S. T., KONAR E. (1984), *Using office design to increase productivity*, Buffalo (NY), Workplace design and productivity Inc.

BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann educational books.

CAIRNS G., BEECH N. (1999), « User involvement in facilities decision making », *International Journal of Facilities Management*, vol 2, n° 2, pp. 17-27.

CALLON M., LAW J. (1993), « Des collectifs actifs : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », colloque *Cognition*, Cerisy-la-Salle.

CAMUS C. (2001), « L'architecte : entre le service et l'œuvre », *Cahiers Ramau 2*, Dossier « Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception », Paris, Editions de la Villette, pp. 193-208.

CERTEAU de M. (1990), *L'invention du quotidien, Tome I Arts de faire*, Paris, Editions Gallimard, nouvelle édition, établie et présentée par GIARD L.

CHANLAT J.-F. (ed.) (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Laval, Les presses de l'université Laval, Editions Eska.

CHARUE F. (1991), *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle. L'exemple de la robotisation des tôleries automobiles*, thèse de doctorat, Ecole nationale supérieure des mines de Paris.

CHARUE-DUBOC F. (ed.) (1995), *Des savoirs en action. Contribution de la recherche en gestion,* Paris, L'Harmattan.

CHEVALIER F., MALLERET V. (2001), *Organisation spatiale et performance des services*, Jouy-en-Josas, Les cahiers de recherche, Groupe HEC.

CLEGG S. R., HARDY C. et NORD W. R. (1996), *Handbook of organization studies*, London, Sage publications.

CLEMENTS-CROOME D. (ed.) (2000), *The productive workplace*, London, E&FN Spon.

CLIPSON C., KORNBLUH H. (1993), « Designing and learning : towards a redefinition of participatory workplace design », *in* THÖRNQVIST A., ULLMARK P. (eds.) (1993), *Appropriate architecture, Workplace design in post-industrial society*, Stockholm / Göteborg, Royal Institute of Technology / Chalmers University of Technology, pp. 35-44.

CLIPSON C. (1994), « Acteurs et utilisateurs : apprendre par la participation à la conception », *in* EVETTE T., LAUTIER F. (eds.), *De l'atelier au territoire. Le travail en quête d'espaces,* Paris, L'Harmattan, pp. 155-167.

CONEIN B., DODIER N, THEVENOT L. (eds.) (1993), *Les objets dans l'action, de la maison au laboratoire*, Raisons pratiques, Paris, Editions EHESS.

CONEIN B., JACOPIN E. (1994), « Action située et cognition. Le savoir en place », *Sociologie du Travail*, N° 4, « Travail et Cognition », pp. 475-500.

CSIKSZENTMIHALY M. (1991), « Design & order in everyday life », Design Issues 8, pp. 26-34.

DEJOURS C. (1993), *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard éditions.

DOLDEN M. E., WARD jr. R., (eds.) *The impact of the work environment on productivity, Actes du colloque*, 17-19 avril 1985, Washington (D.C.), AIA.

DUBOSSON-TORBAY M. (2000), *Gestion des espaces de transaction de service et avantage compétitif ; formulation d'une démarche et d'un outil d'évaluation de la performance*, thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

DUFFY F. (1974a), « Office design and organization. 1 : Theoretical Basis », *Environment and Planning*, B, 1, pp. 105-118.

DUFFY F. (1974b), « Office design and organization. 2 : The testing of an hypothetical model », *Environment and Planning*, B, 1, pp. 217-235.

DUFFY F. (1992), *The changing workplace*, London, Phaidon Press.

DUFFY F., LAING A., CRISP V. (1993), *The responsible workplace*. Oxford, Butterworth Architecture.

DUFFY F. (1997), *The new office*, London, Conran Octopus.

DUFFY F. (1999), « Mind the gap », *Journal of Corporate Real Estate*, vol 1, n° 4, pp 377-387.

DUMEZ H. (1988), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Economies et sociétés*, n° 8, pp. 173-186.

EMERY F. E., TRIST E. L. (1969), « Socio-technical systems » *in* EMERY F. E., (ed.) *Systems thinking*, London, Penguin.

ETTIGHOFFER D. (1991), *L'entreprise virtuelle – ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Ed. O. Jacob.

EVETTE T, BONNET C., FENKER M., MICHEL P., PHILIPPON B. (1992), *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etat Unis*, Paris, Plan Construction et Architecture, ministère de l'Equipement.

EVETTE T, FENKER M. (1994), « A chacun ses bureaux, le pluralisme des modèles » *in* EVETTE T., LAUTIER F. (eds.), *De l'atelier au territoire. Le travail en quête d'espaces,* Paris, L'Harmattan, pp. 203-213.

FAVRET-SAADA J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Paris , Gallimard.

FENKER M. (1998), « Alternative ways of working – innovative companies » *in* ALEXANDER K. (ed.), *European Practice 1998, European Facility Management Network*, Glasgow, Arko Publishers, pp. 77-81.

FENKER M. (2002), « Organisational change and facilities management », *in* ALEXANDER K. ATKIN B., BROCHNER J., HAUGEN T. (eds.), *International research symposium in facilities management*, EuroFM, University of Salford, Manchester, 9 – 10 avril 2002.

FIOL M. (1998), « Le défi des cadres, diriger et déléguer à la fois », *Performances humaines & techniques*, hors série septembre 1998, « L'ergonomie de l'encadrement - pouvoirs et responsabilité des cadres », pp. 21-27.

FISCHER G.-N. (1981), *La psychologie de l'espace*, Paris, P.U.F., coll. Que sais-je ?

FISCHER G.-N. (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Paris, Armand Colin.

FISCHER G.-N (1990), « Espace, identité et organisation » *in* CHANLAT J.-F. (ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Laval, Les presses de l'université Laval, Editions Eska, pp.165-183.

FISCHER G.-N. (1992), *Psychologie sociale de l'environnement*, Toulouse, Editions Privat.

FISCHER G.-N., VISCHER J. (1997), *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.

FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Editions Gallimard.

FRAMPTON K. (1985), *L'architecture moderne. Une histoire critique*, Paris, Philippe Sers éditeur.

GAGLIARDI P. (ed.) (1990), *Symbols and artifacts : views of the corporate landscape*, Berlin and New York, de Gruyter.

GAGLIARDI P. (1996), « Exploring the aesthetic side of organizational life », *in* CLEGG S. R., HARDY C., NORD W. R. (eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage Publications, pp. 565-580.

GANS H. J. (1962), *The urban villagers, Group and class in the life of Italian-Americans*, New York (N.Y.), The Free Press.

GIRAUD B. (1984), *Quelle psychosociologie pour l'espace de travail ? Le cas des bureaux*, thèse de doctorat, Université de Paris X-Nanterre.

GIRAUD B. (1988), *Impact sur les espaces de bureaux des technologies de l'information et de l'évolution des organisations*, Paris, Plan Lieux de Travail et Constructions Publiques, ministère de l'Equipement.

GIRIN J. (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et sociétés, Sciences de gestion*, vol. 15, n° 10-11-12, oct.-déc. 1981, pp. 1871-1889.

GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989.

GIRIN J. (1990a), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *in* MARTINET et al. (eds.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.141-182.

GIRIN J. (1990b), « La question du langage dans les organisation », *Actes du séminaire CONDOR*, N°5, Paris, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, pp. 69-78.

GIRIN J. (1990c), « La communication dans une tour de bureaux » *in* CHANLAT J.-F. (ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Laval, Les presses de l'université Laval, Editions Eska, pp.185-197.

GIRIN J. (1995), « Les agencements organisationnels », *in* CHARUE-DUBOC F. (ed.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, pp. 233-279.

GIRIN J. (2001a), « La théorie des organisations et la question du langage ». *in :* Borzeix A., Fraenkel B. (eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action.* Paris, CNRS Éditions, pp. 167-185.

GIRIN J. (2001b), « Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF ». *in :* Borzeix A., Fraenkel B. (eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action.* Paris, CNRS Éditions, pp. 285-301.

GLASER B. G., STRAUSS A. L. (1967), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, Chicago (Il.), Aldine Publishing Company.

GLASERSFELD von E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », *in* WATZLAWICK P. (ed.) *L'invention de la réalité, Comment nous savons ce que nous croyons savoir ?*, Paris, Editions du Seuil, pp. 19-43.

GOFFMAN E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les Editions de Minuit. Paru en 1974 sous le titre *Frame analysis. An essay of the organization of experience*.

GRANATH J. A. (1991), *Architecture, technology an human factors*, thèse de doctorat, Division for Industrial Architecture and Planning, School of Architecture, Chalmers University of Technology, Göteborg.

GRANATH J. A., HÖRTE S.-A., LINDAHL G. A. (1998), « Organizational performance and spatial patterns », http://granath.arch.chalmers.se/Hawaii.htm

GRANATH J. A., ADLER N., LINDAHL G. A. (1999), « Organizational learning supported by design of space, technical systems and work organization, a case study from an electronic design department », http://granath.arch.chalmers.se/FAIM.htm

GRAS A. (1997), *Les macro-systèmes techniques*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?

GREIF M. (1989), *L'usine s'affiche, La communication visuelle au service du progrès*, Paris, Les éditions d'organisation.

GREIMAS A. J., COURTES J. (1993), *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette.

HALBWACHS M. (1997), *La mémoire collective*, Paris, Albin Michel, édition critique établie par NAMER G., (première édition 1950, PUF).

HALL E. T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, Editions du Seuil. Paru en 1966 sous le titre *The hidden dimension*, New York (NY), Doubleday & C°.

HERVE E. (2001), *Le temps des villes*, Paris, Ministère de la Ville.

HILLIER B. (1996), *Space is the machine. A configurational theory of architecture*, Cambridge, Cambridge University Press.

HJELMSLEV L. (1971), *Essais linguistiques*, Paris, Editions de minuit.

HOMANS G. C. (1950), *The human group*, New York (NY), Harcourt, Brace & World.

HORGAN T. H., JOROFF M. L., PORTER W. L., SCHÖN D. A. (1999), *Excellence by design, Transforming workplace and work practice*, New York (N.Y.), John Wiley & Sons.

HUTCHINS E. (1994), « Comment le 'cockpit' se souvient de ses vitesses », *Sociologie du Travail*, N° 4, « Travail et Cognition », pp. 451-473.

JODELET D. (1989), « Représentations sociales : un domaine en expansion », *in* JODELET D. (ed.) Les représentation s sociales, Paris, Presses universitaires de France, pp. 47-78.

JOROFF M. L., LOUARGAND M., LAMBERT S., BECKER F. (1993), *Strategic management of the fifth resource : Corporate real estate,* Atlanta (GA), Industrial Development Research Council.

JOURNE B. (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources*, thèse de doctorat, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, Paris.

KARPIK L. (1972), « Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle », *Sociologie du Travail*, n° 1, pp. 82-105.

KLEE P. (1956), « Philosophie de la création » *in :* KLEE P., *Théorie de l'art moderne*, Paris, Danoël / Gonthier, pp. 57-62. Paru en 1956 sous le titre original *Das bildnerische Denken, Schriften zur Form- und Gestaltungslehre*, Bâle

KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue en gestion des ressources humaines*, n° 9, novembre 1993, pp. 4-17.

LARSON E. (2002) *Branding and Architecture – a study in architectural briefing with Posten Sverige AB as case study*, thèse de doctorat, Chalmers University of Technology, Department of Space and Process, Göteborg.

LATOUR B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du Travail*, n° 4, « Travail et Cognition », pp. 587-607.

LAUTIER F. (1994), *Notions de forme*, Notes de cours 1994-1995, Paris, EAPLV.

LAUTIER F. (1995), *Recherches sur les espaces du travail*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Paris IX-Dauphine.

LAUTIER F. (1996), « Les espaces de travail », *in :* CAZAMIAN P., HUBAULT F., NOULIN M. (eds.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octares éditions, pp. 487-525.

LAUTIER F. (1999), *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*, Toulouse, Octarès éditions.

LAUTIER F. (2002), « L'œuvre et le service dans le travail d'architecture », *in :* HUBAULT F. (ed.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès éditions, pp. 237-246.

LECUYER B.-P. (1994), « Deux relectures des expériences de Hawthorne : problèmes d'histoire et d'épistémologie », *in* BOUILLOUD J.-P., LECUYER B.-P., *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan.

LEDRUT R. (1976), *L'espace en question*, Paris, Editions Anthropos.

LEDRUT R. (1984), *La forme et le sens dans la société*, Paris, Librairie des Méridiens.

LEFEBVRE H. (1974), *La production de l'espace*, Paris, Editions Anthropos.

LEWIN K. (1947a), « Frontiers in group dynamics I », *Human Relations*, vol. 1, 1947, pp. 5-41.

LEWIN K. (1947b), « Frontiers in group dynamics I », *Human Relations*, vol. 1, 1947, pp. 143-154.

LE MOIGNE J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

LIU M. (1983), *L'approche socio-technique des organisations*. Paris, Dunod.

LIU M. (1992), « Présentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultants », *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, « La recherche-action », pp. 293-311.

MARANS R. W., SPRECKELMEYER K. F. (1986), « A conceptual model for evaluating work environments », *in* WINEMAN J. (ed.), *Behavioral Issues in Office Design*, New York, Van Nostrand Reinhold, pp. 67-84.

MAREGGI M. (2000), *Le politiche temporali urbane in Italia*, Firenze, Alinea Editrice.

MARKUS T. (1993), *Buildings and power, Freedom and control in the origin of modern building types*. Londres, Routledge.

MEAD G. H. (1932), « The physical thing », *in Id., The Philosophy of the Present*, La Salle, III., The Open Court Publ. Company, pp.119-139 (trad. française in *Réseaux*, N° 85, septembre-octobre 1997, pp. 201-211).

MEEL van J. (2000), *The European office*, Rotterdam, 010 Publishers.

MERLEAU-PONTY M. (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Editions Gallimard.

MEURICE P., CLAYSSEN D. (1992), « La programmation créative » *in* ACHARD, P. et alii. (eds.) *La programmation en pratiques*, Recherches n° 25, Paris, Plan Construction et Architecture, ministère de l'Equipement, pp. 61-67.

MIDLER, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise,* Paris, Interéditions.

MIDLER, C. (1991), « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », Communication au colloque *Economie des conventions*, Paris, mars 1991.

MINKES A., OPHEM van J. (2000), « Better facility services improve productivity of employees in offices », *Actes du colloque World Workplace 11-13 Juin 2000*, Glasgow, IFMA / EuroFM, pp. 329-344.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation. Paru en 1981 sous le titre original *The structuring of organizations: a synthesis of the research*.

MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, Les éditions d'organisation. Paru en 1973 sous le titre original *The nature of managerial work.*

MOISDON J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, sept. – oct. 1984, pp. 61-73.

MOLESKI W. H., LANG J. T. (1986), « Organizational goals and human needs in office planning », *in* WINEMAN J. (ed.), *Behavioral Issues in Office Design*, New York, Van Nostrand Reinhold, pp. 3-21.

MORGAN G. (1986), *Images of organization*, Beverly Hills (CA), Sage publications.

MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *Efficacité de l'organisation – théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

MOSCOVICI S. (1989), « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire », *in :* JODELET D. (ed.) *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 79-103.

MOTHE D. (1965), *Militer chez Renault*, Paris, Seuil.

MOTTE B., BOUCHE G., TESSIER D., LOCHOUARN D. (1996), *Repenser le travail à l'occasion d'un changement d'espace*, Les cahiers de l'ANACT, n° 9, 03/1996, Lyon, Editions de l'ANACT.

MÜLLER S. (1974), *Kunst und Industrie. Ideologie und Organisation des Funktionalismus in der Architektur*, München, Hanser Verlag.

NACHER Y. (1990), *Architecture et image d'entreprises, nouvelles identités*, Liège, Mardaga.

NAPPI-CHOULET I. (1999), *Marketing et stratégie de l'immobilier*, Paris, Edition Dunod, Gestion sup.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York (NY), Oxford University Press.

NONAKA I., KONNO N. (1998), « The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, N°3, pp. 40-54.

PAQUOT T. (2001), *Le quotidien urbain, essai sur le temps des villes*, Paris, La Découverte.

PALLEZ F., TONNEAU D. (1994), « L'accompagnement d'un projet architecturale, l'exemple de la Cité de la musique à la Villette », *Gérer et comprendre*, septembre 1994, pp. 45-55.

PATOCHKA, J. (1988), *Qu'est-ce que la phénoménologie ?* Grenoble, Jérôme Million, (textes écrits entre 1960 et 1976, traduits de l'allemand et du tchèque).

PETERS T., WATERMAN R. (1983), *Le prix de l'excellence,* Paris, InterEditions. Paru en 1982 sous le titre original *In search of Excellence*.

PFEFFER J. (1997), *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*, New York (NY), Oxford University Press.

POLANYI M. (1966), *The tacit dimension*, Garden City (NY), Doubleday.

POPPER K. R. (1979), « La logique des sciences sociales », *in* ADORNO T. W., POPPER K. R., *De Vienne à Francfort : la querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Editions Complexe. Paru en 1969 sous le titre *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*.

POSENER J (1979 - 1981), « Vorlesungen zur Geschichte der neuen Architektur I - III », *Arch+*, n° 48 (12/1979), 53 (9/1980), 59 (10/1981).

PREISER W. F., RABINOWITZ H. Z., WHITE E.T. (1988), *Post-occupancy evaluation*, New York (NY), Van Nostrand Reinhold.

PREISER W. F. (1997), « Applying the performance concept to post-occupancy evaluation », *International Journal of Facilities Management*, vol 1, n° 4, pp. 179-184.

PROSHANSKY H. M., ITTELSON W. H., RIVLIN L. G. (1973), *Environmental psychology. People and their physical settings*, New York (N.Y.), Holt, Rinehart and Winston.

QUERE L. (1997), « La situation toujours négligée ? » *Réseaux*, N° 85, septembre-octobre 1997, pp. 163-192.

QUERE L. (1998), « La cognition comme action incarnée », *in* BOUVIER A., PHARO P. (eds.), *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, Paris, CNRS éditions, pp. 143-164.

REED M. (1996), « Organizational theorizing : a historically contested terrain », *in* CLEGG S. R., HARDY C., NORD W. R. (eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage publications, pp. 31-56.

REYNAUD J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.

SCHÖN D. A. (1987), *Educating the reflective practitioner*, San Francisco (CA), Jossey-Bass Publishers.

SCHÖN D. A. (1994), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les éditions logiques, Paru en 1983 sous le titre *The reflective practitioner. How professionals think in action*.

SCHRONEN D. (1998), *Le management à l'épreuve du bureau. Comment l'entreprise peut-elle apprendre à penser son espace ?* thèse de doctorat, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, Paris.

SCOTT A. J. (1988), *New Industrial Space*, London, Pion.

SEGELKEN S. (1994), *Kommunikative Räume. Büroplanung für Einzel- und Gruppenarbeit*, GOTTSCHALK O. (ed.), Baden-Baden, FBO-Verlag.

SIMMEL G. (1903), « Soziologie des Raumes », *in* DAHME H. J., RAMMSTEDT O. (eds.) (1983), *Georg Simmel : Schriften zur Soziologie*, Frankfurt a/M, Suhrkamp Verlag.

STONE P., LUCHETTI (1985), « The office is where you are », *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp. 102-117.

STREITZ N., KONOMI S., BURKHARDT H. J. (eds.) (1998), *Cooperative buildings – Integrating information, organization, and architecture*, actes du colloque CoBuild'98; Berlin, Springer-Verlag.

SUCHMAN L. (1987), *Plans and situated action. The problem of human-machine interaction*, Cambridge, Cambridge University Press.

SUNDSTROM E. (1985), « Theories on the impact of the physical work environment : Analytic framework and selective review », *in* DOLDEN M. E., WARD jr. R., (eds.) *Actes du colloque The impact of the work environment on productivity*, 17-19 avril 1985, Washington (D.C.), AIA, pp. 173-210.

SUNDSTROM E. (1986), *Work places, The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge, Cambridge University Press.

TERSSAC de G., DUBOIS P. (eds.) (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépadués-Editions.

TEUBER M. (1976), « Blue Night by Paul Klee », *in :* HENLE M. (ed.), *Vision and Artifact*, New York (NY), Springer, pp. 131-151.

TEUNISSEN R. (1997), « Images, Interests, Implementations », *Actes du colloque World Workplace 1-3 Juin 1997*, Turin, IFMA / EuroFM, pp. 451-460.

THIETART R.-A., (ed.) (1999), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.

THÖRNQVIST A., ULLMARK P. (eds.) (1989), *When people matter*, Stockholm, Swedish Council for Building Research.

THÖRNQVIST A., ULLMARK P. (eds.) (1993), *Appropriate architecture, Workplace design in post-industrial society*, Stockholm / Göteborg, Royal Institute of Technology / Chalmers University of Technology.

VELTZ P., SAVY M. (1995), *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour d'Aigues, Ed. de L'Aube.

VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

VEN van de A. H., POOLE, M. S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, 07/95, pp. 510-541.

VISCHER J. (1996), *Workspace strategies – environment as a tool for work*, New York (NY), Chapman and Hall.

WEBER M. (1922), *Economie et société*, Paris, Plon. Réédition 1971.

WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, Foundations for Organizational Science.

WENGER E. (1998), *Communities of Practice. Learning, meaning, and identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

WERNERFELT B. (1984), « A resourced-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 5, pp. 171-180.

WERNERFELT B. (1989), « From critical resources to corporate strategy », *Journal of General Management*, vol 14, pp. 4-12.

WHYTE W. F. (1943 ; 1993), *Street Corner Society, The social structure of an Italian slum*, Quatrième edition, Chicago (IL), The university of Chicago press (Première édition 1943).

WHYTE W. F. (1984), *Learning from the field, A guide from experience*, Beverly Hills (CA), Sage Publications.

WINEMAN J. D. (1985), « New developments in office setting research », *in* DOLDEN M. E., WARD jr. R., (eds.) *Actes du colloque The impact of the work environment on productivity*, 17-19 avril 1985, Washington (D.C.), AIA, pp. 71-92.

WINEMAN J. D. (ed.) (1986), *Behavioral issues in office design*, New York (N.Y.), Van Nostrand Reinhold Inc.

WINNICOTT D. W. (1975), *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Paris, Editions Gallimard. Paru en 1971 sous le titre *Playing and reality*.

WORTHINTON J. (2001), « Accommodating change – emerging real estate strategies », *Journal of Corporate Real Estate*, vol 3, n° 1, pp 81-95.

ZARIFIAN P. (2001), *Temps et Modernité*, Paris, L'Harmattan.

ZUBOFF S. (1988), *In the age of the smart machine. The future of work and power*, New York (NY), Basic books.

Annexes

1 - Sigles

2 - Documents concernant le terrain étudié

2.1. - Questionnaire EPO-A

2.2. - Guide d'entretien EPO-B

2.3. - Guide personnel d'utilisateur

2.4. - Plans d'aménagement

2.5. - Photos

3 - Document de la VR Leasing : plans - photos

4 – Photos des opérations citées : Sol, Telia

5 – Schémas d'aménagement : Bureau paysager, bureau de groupe, combi-office, plateau d'équipe, plateau « activity-based »

1 - Sigles

CRG	Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique
D	Directeur du département Marketing dans la période III (terrain)
ECR	Equipe de conception et de réalisation du projet Marlenheim (terrain)
EPO	Evaluation post-occupation, traduction du terme anglais « post-occupancy evaluation », POE
EPO-A	Première évaluation (terrain, période II)
EPO-B	Deuxième évaluation (terrain, période III)
EuroFM	Réseau européen de recherche en Facilities Management
FM	Facilities Management
IFMA	International Facility Management Association, association des professionnels du FM
LET	Laboratoire de recherche Espaces Travail, Ecole d'Architecture Paris-la-Villette
P	Directeur du département Marketing dans les périodes I-II (terrain)
RI	Recherche-intervention
RBV	Resource-based view of the firm
TIC	Technologies de l'information et de la communication

2 - Documents concernant le terrain étudié

2.1. - Questionnaire EPO-A

Nom (facultatif)

TYPOLOGIE D'UTILISATEURS

1. Type d'utilisateur

1.1. Vous êtes :

☒ Expert ☐ Intégrateur ☐ Réalisateur

1.2. Quelle proportion de votre temps de travail passez-vous :

Au bureau 50 %
A l'extérieur du site 50 %, dont 50 % sur d'autres sites de l'entreprise
50 % ailleurs (clients, fournisseurs, concessionnaires ...)

1.3. Quand vous êtes au bureau, quelle proportion de votre temps de travail passez-vous :

A votre poste personnel 50 %
En réunions formelles 25 %
En réunions spontanées 25 %
Autres (préciser) ____ %
____ %
____ %

1.4. Pensez-vous avoir un profil d'utilisateur (cf fiche jointe) qui correspond réellement à votre façon de travailler ?

☒ Oui ☐ Non

Si non, pourquoi ?

1.5. A quelle date avez-vous commencé à travailler sur le site de Marienheim ?

23 juin 97

AD
Le 01/04/98

ORGANISATION DE L'ESPACE

2. Diversité et fonctionnement des espaces

2.1. Dans la liste suivante, cochez les 4 espaces que vous utilisez le plus fréquemment (merci d'indiquer pour chacun des quatre le temps que vous y passez par semaine, ainsi que l'activité que vous y réalisez) :

	Temps	Activité
☒ Poste personnel attitré	____	____
☐ Table nomade Réalisateurs	____	____
☒ Cellules partagées Experts	____	Travail "concentré" nécessitant un environnement informatique
☒ Tables hautes Experts	____	____
☐ Espace de réunion Intégrateurs	____	Travail "personnel" nécessitant la concentration
☒ Isolé	____	____
☐ Poste Internet	____	____
☐ Station « Base de données »	____	____
☐ Station multimédias	____	____
☐ Espace convivial télévision	____	____
☐ Salle Magellan	____	____
☐ Salle Vespucci	____	____
☒ Salle Cartier	____	Réunions
☐ Espace détente (à côté de la salle Cartier)	____	____

2.2. Dans la liste suivante, cochez les 4 espaces que vous utilisez le moins* (merci d'indiquer pourquoi vous les utilisez peu) , et barrez si il y a lieu le nom de l'espace que vous n'utilisez jamais :

Sonne !!!

	Commentaires
☒ Poste personnel attitré	Beaucoup trop petit
☐ Table nomade Réalisateurs	____
☐ Cellules partagées Experts	____
☐ Tables hautes Experts	____
☐ Espace de réunion Intégrateurs	____
☐ Isolé	____
☐ Poste Internet	____
☐ Station « Base de données »	____
☐ Station multimédias	____
☒ Espace convivial télévision	Va pas la tête !!!
☐ Salle Magellan	____
☒ Salle Vespucci	____
☐ Salle Cartier	____
☒ Espace détente (à côté de la salle Cartier)	Pas convivial du tout, Sombre et pas propice à la détente ...

* A l'exclusion des espaces auxquels vous n'avez pas accès (ex: les cellules partagées des Experts pour la population des Intégrateurs ou des Réalisateurs)

AD
Le 01/04/98

2.3. Avez-vous déjà rencontré des problèmes de disponibilité d'espaces ?

☒ Oui ☐ Non

2.4. Si oui, pour quel(s) espace(s) ?

réservations mal gérées et/ou non respectées.
Trop de personnes sur le site au même moment
→ Espaces experts

2.5. Utilisez-vous le système de réservation des salles et des équipements sous Lotus Notes ?

☒ Oui ☐ Non

2.6. Si non, pourquoi ?

☐ Trop fastidieux
☐ Ne sais pas m'en servir
☐ Il y a toujours une salle disponible
☐ Autre (préciser) : _____

APPLICATIONS

3. Technologie

3.1. Estimez-vous que le nombre d'outils de travail mis à votre disposition est suffisant ?

☐ Oui ☒ Non

3.2. Si non, que manque-t-il ?

☒ Connexions réseau	☐ LitePro	☐ Rétroprojecteur
☐ Imprimante	☐ Fax	☐ Photocopieur
☒ Scanner	☒ Autres (préciser)	connexions Internet

3.3. Téléphonie

Sur l'échelle, indiquez avec un curseur votre position quant à l'usage de votre téléphone :

Utilisation	*Difficile*	Δ	*Facile*
Ecoute	*Inaudible*	Δ	*Audible*
Coupures	*Fréquentes*	Δ	*Rares*
Transferts	*Difficiles*	Δ	*Faciles*

Autres remarques :

Problème d'utilisation lié à la batterie

4. Rangement

4.1. A l'heure actuelle, quel(s) rangement(s) utilisez-vous ?

☒ Rangement personnel au poste
☒ Rangement partagé
☐ Rangement commun

4.2. Disposez-vous de suffisamment de rangements ?

☒ Oui ☐ Non

4.3. Si non, de quel(s) rangement(s) supplémentaire(s) auriez-vous besoin (merci de préciser le type de documents concernés, et leur quantité) ?

	Documents	Quantité
❑ Rangement personnel, au poste		
❑ Rangement partagé, à proximité du poste		
❑ Rangement commun, à proximité du post		
❑ Rangement commun, loin du poste		
❑ Archivage		

5. Lieux de réunion

5.1. Les salles de réunion sont-elles en nombre suffisant ?

❑ Oui ☒ Non

5.2. Sont-elles convenablement équipées ?

☒ Oui ❑ Non

5.3. Si non, qu'y manque-t-il ?

5.4. Dans quels espaces vous réunissez-vous (de façon formelle ou spontanée) ?

Salles de réunion fermées 60 %
Espace de réunion des Intégrateurs 20 %
Zones conviviales autour de l'Atrium %
Cafétéria au rez-de-chaussée 0 % → Inadéquat pour des réunions.
Réunions au poste dans l'espace Réalisateurs[6] 20 %

6. Eclairage

6.1. Comment jugez-vous la qualité de l'éclairage dans votre espace (1 = très satisfaisant, 4 = très insuffisant) ?

Eclairage encastré au plafond
☒ 1 ❑ 2 ❑ 3 ❑ 4

Commentaires :

Eclairage au poste
☒ 1 ❑ 2 ❑ 3 ❑ 4

Commentaires :

6.2. Comment jugez-vous la qualité de l'éclairage dans les salles de réunion (1 = très satisfaisant, 4 = très insuffisant) ?

☒ 1 ❑ 2 ❑ 3 ❑ 4

Commentaires :

7. Acoustique

7.1. Le traitement acoustique de l'espace est-il satisfaisant ?

❑ Oui ☒ Non

7.2. Si non, dans quelle(s) zone(s), et par quoi, êtes-vous dérangé ?

Les premiers postes d'experts sont très bruyants car dans le "passage" et à proximité immédiate de l'accès.

8. Soufflerie

Comment jugez-vous la qualité du système de chauffage/climatisation (1 = très satisfaisant, 4 = très insuffisant) ?

Qualité de l'air

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4

Commentaires : tes odeurs de cuisine à 8:30, c'est pas top !

Température

☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4

Commentaires : C'est chaud quand il fait chaud et froid quand il fait froid !... Mais c'est quand même mieux que la mine !!!

9. Accessoirisation

Les accessoires mis à votre disposition sur votre poste de travail vous satisfont-ils ?

☐ Oui ☒ Non

Si non, que manque-t-il ?

Plusieurs détails pas ergonomique. A ce propos comment je peux ou du déroulant à Scotch ?!...

→ Problème avec les "racines" : les plans de travail sont trop hauts ou moi trop petite ... En tout cas, même avec un siège haut, ce n'est pas très confortable. C'est pourtant une de meilleures idées de l'espace !

BILAN

10. Comparatif

10.1 Citez 2 caractéristiques clés de votre ancien aménagement (bâtiment 3) :

Je l'ai pas connu ! Sniff !

10.2 Citez 2 caractéristiques clés de votre nouvel aménagement :

* Rapport espace de travail / temps passé
* Circulation de l'information facilitée

10.3. Merci de remplir la grille ci-dessous :

	~~Avantages de Koeniqhsoffen~~ / Inconvénients de Marlenheim	Avantages de Marlenheim / ~~Inconvénients de Koeniqhsoffen~~
Aménagement / organisation de l'espace	Espace trop restreint	
Communication avec les autres services	Eloignement Les allers-retours fréquents	Equipement informatique
Communication au sein du marketing (4)		Espace ouvert
Lieux de réunion (nombre, contenance, équipement ...)	Salles pas assez nombreuses mais...	jolies et bien équipées !
Poste de travail (ergonomie, fonctionnalité, dimensions...)	Plan de travail + appels partagé pas très confortable.	
Rangement (volume, accessibilité, partage ...)		Rangements au poste
Traitement de l'éclairage (qualité générale, facilité de réglage...)		

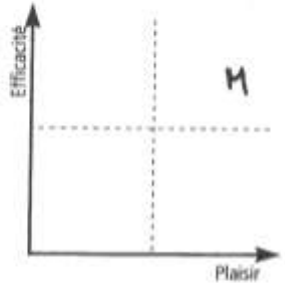
(4) A mon avis, si la Communication n'est pas bonne, c'est une affaire de personnes car tous les moyens sont là...

	~~Avantages de Königshoffen~~/ Inconvénients de Marlenheim	Avantages de Marlenheim / ~~Inconvénients de Königshoffen~~
Traitement de l'acoustique	Espaces ex petits bruyants	
Technologie (informatique, téléphonie...)	manque de boîtes locales.	Téléphones portables ***
Cantine	No comment !	Terrain super aux beaux jours.
Vie du site (sports, bibliothèque...)	lieu de Shabbat où peut sortir entre midi et 2 ...	

10.4. Plaisir et efficacité ...

Placez 2 points sur la matrice suivante

K votre situation dans l'ancien aménagement
M votre situation à Marlenheim



11. Espace et performance

11.1. Quel est pour vous l'aspect le plus satisfaisant de cet espace ?

la circulation de l'information facilitée.

11.2. Quel aspect de cet espace répond le moins à vos attentes ?

Il n'y a pas d'espace vraiment chaleureux pour accueillir des clients, des fournisseurs, des partenaires.

11.3. En quoi l'espace vous aide-t-il dans votre activité quotidienne ?

les outils informatiques permettent une meilleure gestion du papier. A mon avis, sous-utilisé. On aurait pu remplir ce questionnaire directement sur le réseau !!!

11.4. Dans quelle mesure l'espace vous empêche-t-il de réaliser certaines de vos activités ?

c'est lié à la question 11.2 : difficile de recevoir des personnes de façon chaleureuse ...

11.5. Comment l'espace pourrait-il vous aider à être plus efficace dans votre travail ?

Quand tous les outils multi-média seront opérationnels (scanner, magnétoscope ...).
Pour mon cas, c'est plus une formation informatique qui est nécessaire. L'espace me paraît déjà bien au service de mon efficacité !

Question subsidiaire :

Comment percevez-vous les visites clients dans votre espace de travail ?

Tout dépend de l'accompagnateur et des clients. Le plus insupportable étant le sous-gère de certains qui oublient que c'est aussi un espace de travail. La courtoisie n'est pas toujours de mise.

Et notre rubrique « Expression libre »... Chouette !!!

C'est un espace exceptionnel qui, si l'on se discipline et s'organise, permet une gestion de son temps plutôt efficace.

Cependant, je me demande si les postes tout toujours attribués aux bonnes personnes : les experts sont-ils tous à 80 % à l'extérieur ? les intégrateurs idem...

NB. l'espace doit être au service de ses utilisateurs et non l'inverse !!!

2.2. - Guide d'entretien EPO-B

Optimising Workprocesses in Marlenheim

1. Introduction

To ensure Marlenheim continues to support the needs of Corporate Marketing, the Workplace Research and Advanced Concepts Team proposes to examine work processes in order to develop a more thorough understanding of how best to support them. By holding discussions with the users of the workplace, we will deepen our understanding and our ability to recognise and effectively respond to obstacles and enablers of performance.

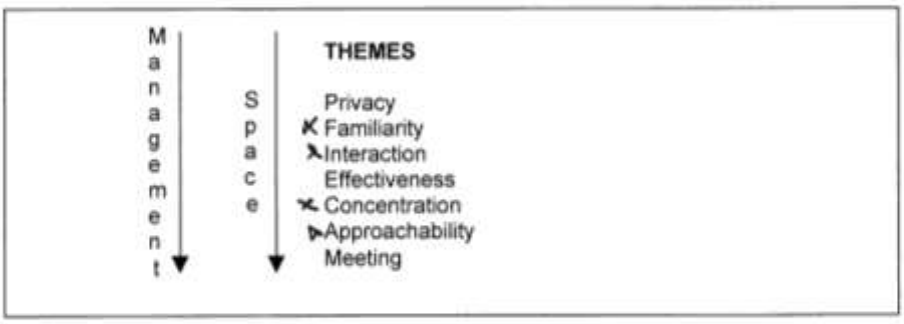
A number of themes significant to the evolution of Marlenheim, such as privacy, concentration and approachability, have been identified, and will be discussed with people working in Corporate Marketing, in the context of work processes and space. In addition, Daniel Pistre has suggested a discussion of Management in order to determine how to support management processes.

2. Objectives

1. Understanding of business processes from the point of view of the Corporate Marketing person
2. Acquisition of data that translates into objectives for the evolution of Marlenheim
3. Understanding effectiveness of management processes in Corporate Marketing
4. Understanding effectiveness in Corporate Marketing: perception, obstacles, enablers

3. Methodology

Through informal discussions with members of Corporate Marketing, the Workplace Research and Advanced Concepts team have identified a number of themes which need to be fully understood to ensure the optimum evolution of Marlenheim as a supportive, flexible workplace. These have been listed in the diagram below:



Data will be gathered by holding twelve discussions. The first discussion will enable the team to evaluate the suitability and validity of the themes, like a pilot study.

The discussion consists of four parts:

- Description of work processes/activities
- Definition of identified themes and their linkage to work processes/activities

- Relation to management issues
- Relation to physical work environment

The interviewee will first be asked to describe what it is he/she does, in order to enable the interviewee to describe work processes/activities as opposed to workspace or job title.

The interviewees will then be introduced to one the themes, which they will be invited to define, followed by a discussion of the theme in the context of the work processes/activities they have just described. This introduction sets the scene and functions as a framework for exploration of space and management issues.

We suggest that all interviewees will remain anonymous, and receive a summary of the transcription of the discussion which they will be asked to confirm as an accurate reflection of the discussions.

4. Time Table

Project Plan submitted	07/04/99
Pilot Discussion	13/04/99
11 Discussions	12-30/04/99
Transcription and analysis	03-07/05/99
Report to Corporate Marketing Management	07/05/99

5. Expected Outcomes

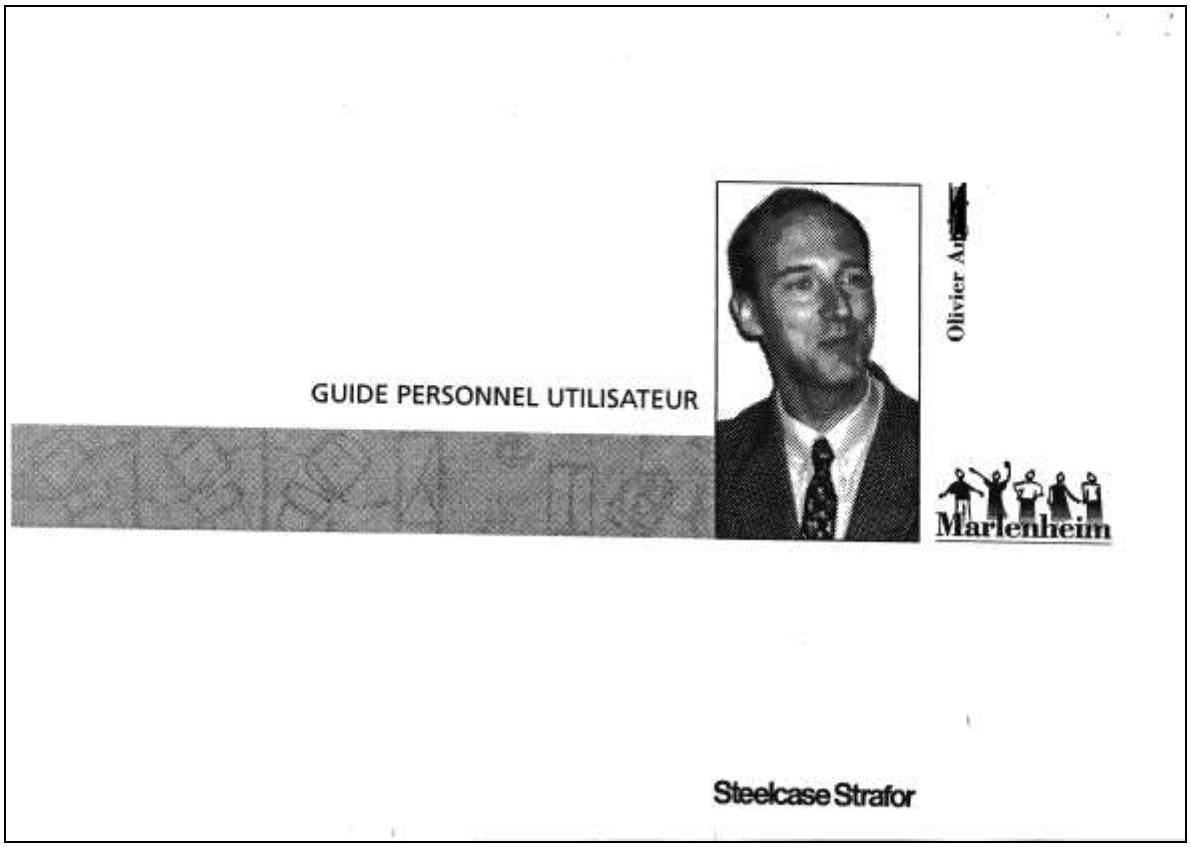
A more thorough and deeper understanding of the work processes and activities of Corporate Marketing, added to recognition of obstacles and enablers of performance, will ensure the optimum evolution of Marlenheim.

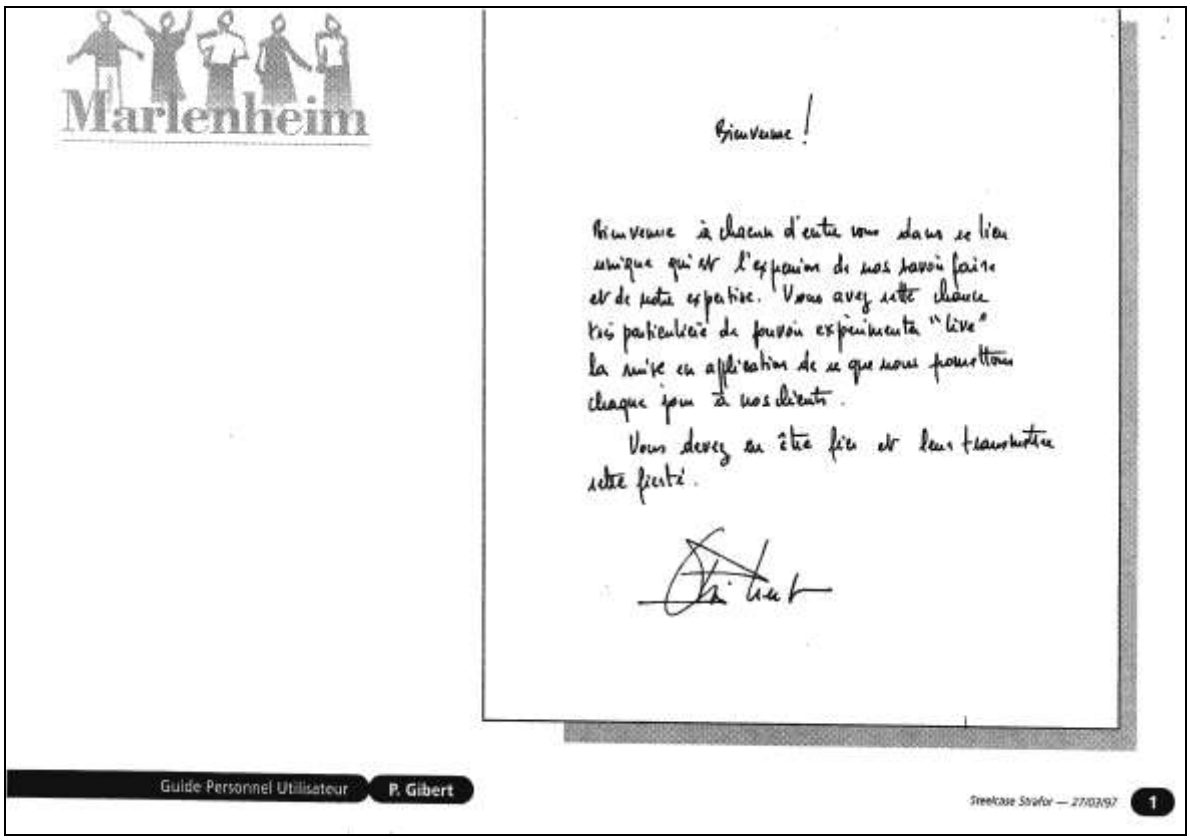
In addition, the results of our investigation will be made available to Corporate Marketing Management. The results will provide an evaluation of the effectiveness of the work environment, and an insight into the perception of effectiveness of the people of Corporate Marketing.

On the basis of these results, the next strategies for the evolution of Marlenheim can be determined.

We recommend that the results of these discussions be made available to all members of Corporate Marketing for group discussion in a workshop.

2.3. - Guide personnel d'utilisateur





Pourquoi ce guide ?

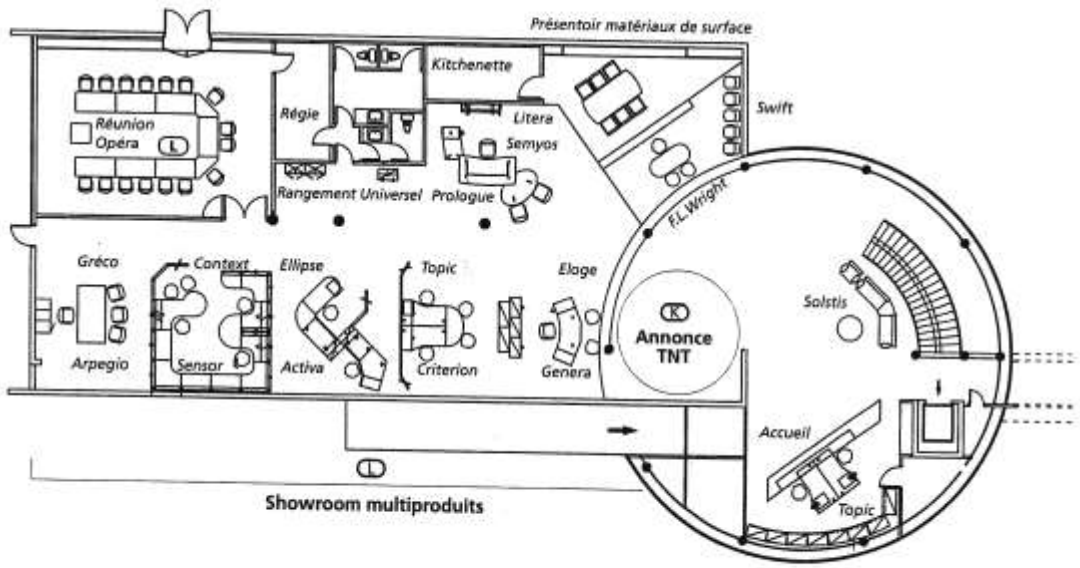
L'Espace Clients Marlenheim, notre nouvel environnement de travail est basé sur de nouveaux modes de fonctionnement : modes de travail dynamiques, partage des espaces et des outils, visites clients...
Ce guide a pour objectif de vous présenter les grands principes d'utilisation de cet espace.

Marlenheim

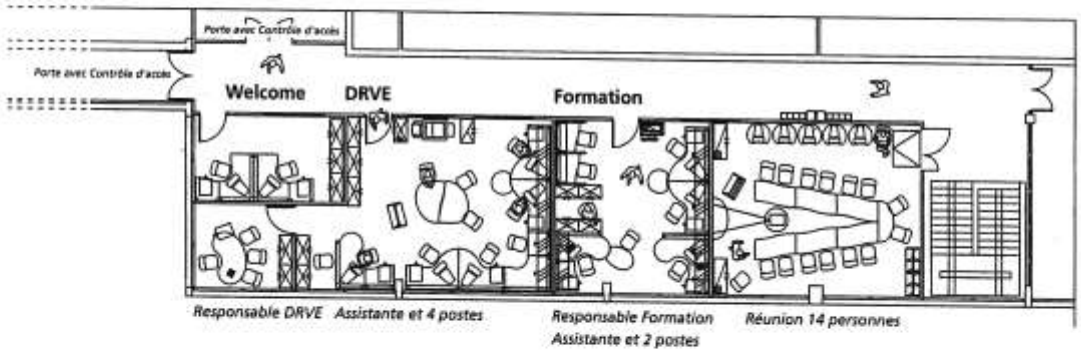
3 objectifs pour l'Espace Clients Marlenheim

- Une volonté d'entreprise :
  - Un objectif : Marlenheim, site stratégique du Groupe Steelcase Strafor
  - Une opportunité : la nouvelle organisation 1997
  - Un challenge : mettre en oeuvre un projet d'aménagement innovant grandeur nature
- Créer un espace d'avenir :
  - Adapté à des modes de travail dynamiques
  - Conçu pour améliorer la performance individuelle et collective
  - Organisé pour évoluer avec les nouvelles façons de travailler
- Créer un outil clients
  - Pour démontrer notre savoir-faire aménagement
  - Pour professionnaliser les visites
  - Pour exploiter de nouveaux terrains de recherche

Rez de chaussée #1



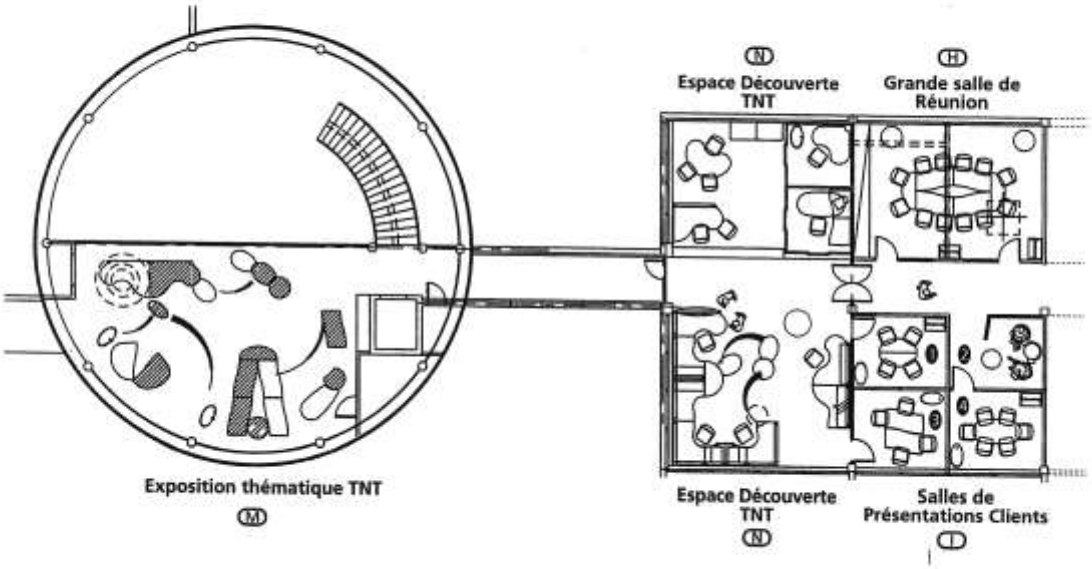
Rez de chaussée #2



Guide Personnel Utilisateur Plan

Steelcase Strafor — 27/03/97 4

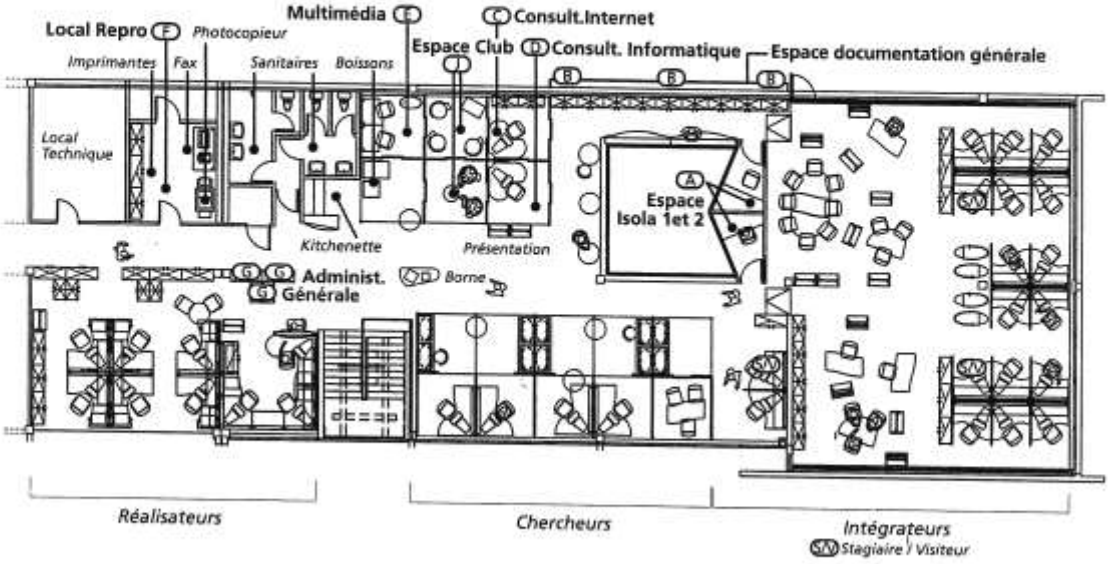
1er étage #1



Guide Personnel Utilisateur Plan

Steelcase Strafor — 27/03/97 5

1er étage #2



Olivier [redacted]

Visiteur

Téléphone ligne directe :

à programmer sur place

Téléphone du standard Marketing :

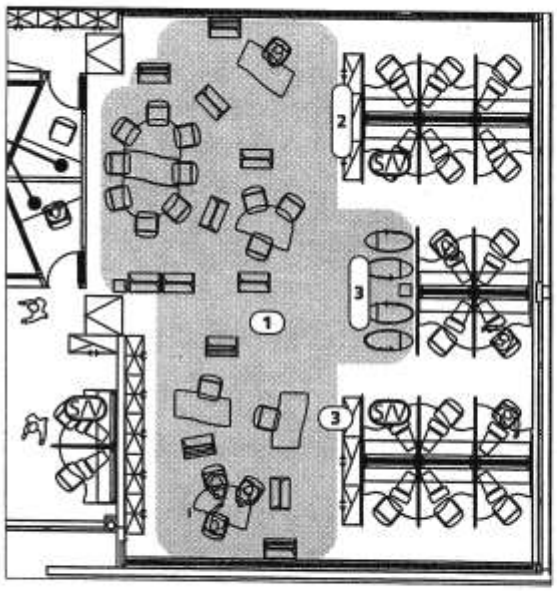
03 88 64 63 18

Fax Marketing :

03 88 64 63 40

Mode de travail :

"Je viens à Marlenheim occasionnellement pour travailler en équipe ou consulter des informations."



Mon espace de travail

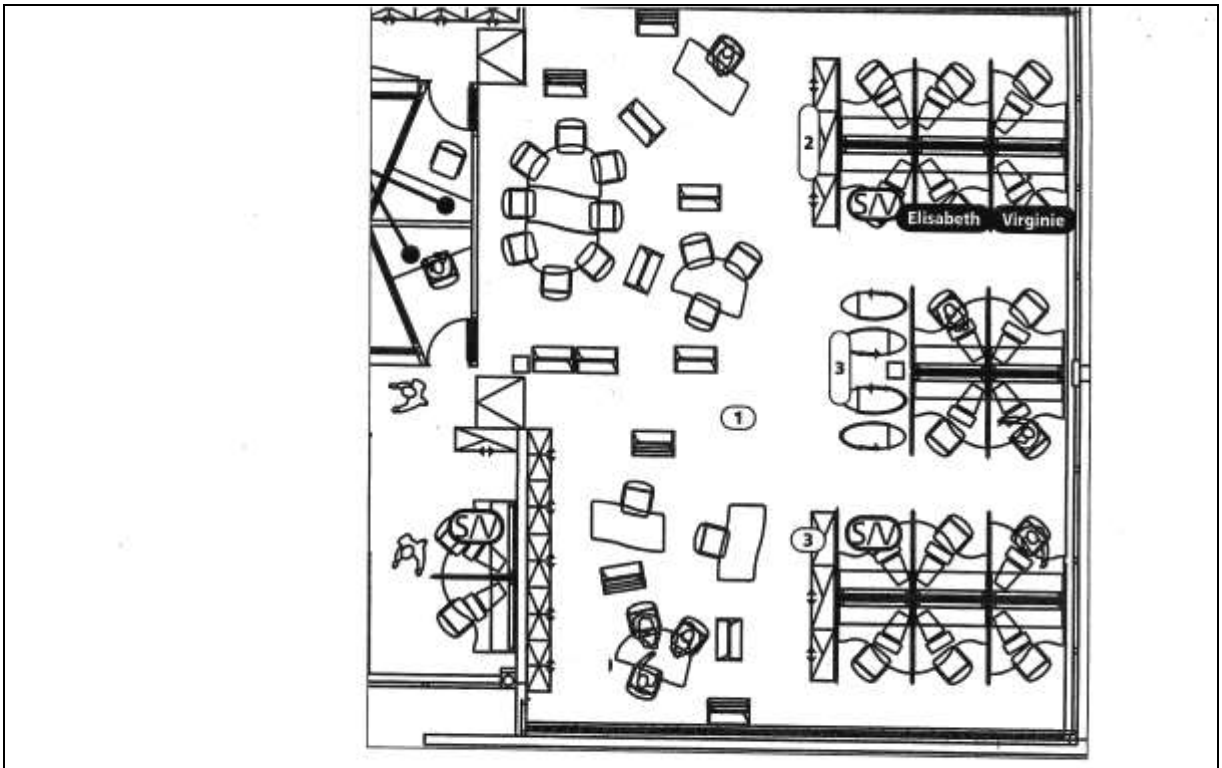
Visiteur

Travail en équipe

(1) **Espace Rencontres**
Pour mes activités en groupe, je partage avec les autres intégrateurs l'Espace Rencontres, qui offre de nombreuses solutions modulaires de travail en équipe intégrant l'utilisation de technologie : discussion informelle à 2 ou plus, réunion d'équipe, présentations en petits groupes, conférences plénières....

(2) **Rangement partagé d'équipe**
Je bénéficie d'un rangement partagé à l'échelle de mon équipe : ce sont les documents concernant l'ensemble des membres de mon équipe, localisés dans une ou plusieurs armoires de l'Espace Rencontres.

(3) **Documentation Centrale des Intégrateurs :**
J'ai accès à la Documentation Centrale des Intégrateurs : 4 rangements mobiles -les cargos- localisés dans l'Espace Rencontres et regroupant tous les documents liés au métier de chef de produit (tarifs, boites produits, etc.)



Activités additionnelles (voir plan pages 3 à 6) :

Comme l'ensemble de la population Marketing j'utilise les Espaces Communs en fonction de mes activités :

Activités individuelles :

(A) **Espace Isola 1 et 2** pour des activités impliquant un fort besoin de concentration ou de privatisation — *sur réservation uniquement*

(B) **Espace Documentation Générale** pour la recherche ou la consultation de revues, magazines, catalogues, livres, dossiers .... — *libre service*

(C) **Poste de consultation Internet** pour mes recherches sur le Web : banques de données — *sur réservation uniquement*

(D) **Poste de consultation informatique** pour mes recherches dans notre documentation informatisée ou sur le réseau — *libre service*

(E) **Station multimedia** pour mes présentations multimedia, l'utilisation du scanner ou la consultation de CDROM — *sur réservation uniquement*

(F) **Local technique de Reproduction** avec fax, photocopieur, imprimantes couleur et noir et blanc, stock de papier — *libre service*

(G) **Administration Générale** : formulaires, boîtes à courrier, outils disponibles sur réservation... — *libre service*

Activités en groupe :

(H) **Grande salle de réunion** pour les réunions formelles ou en grand groupe, ou les séances de visioconférences — *sur réservation uniquement*

(I) **Salles de présentations clients 1, 2, 3, 4** pour des réunions plus intimistes - les clients sont cependant prioritaires ! - — *sur réservation uniquement*

(J) **Espace Club** pour les échanges spontanés autour d'une tasse de café ou pour visionner une cassette vidéo — *libre service*

Visites clients :

J'ai à ma disposition 5 zones dédiées à la réception et aux échanges avec nos clients et nos commerciaux :

(K) **Annonce TNT :**

Mise en scène destinée à accrocher le visiteur en démontrant le concept TNT, et en illustrant les messages clés du produit à travers les outils multimedia

(L) **Showroom multiproduits :**

Mise en scène de nos principales gammes de mobilier et salle de réunion

(M) **Exposition thématique TNT :**

Mise en situation scénographique de la mobilité des tables nomades TNT incluant un espace de visualisation de plans d'aménagement en réalité virtuelle

(N) **Espace Découverte TNT :**

Illustration de deux logiques d'aménagement (espace d'équipe et cellules de travail individuel) intégrant des solutions TNT ainsi que des déclinaisons de nos savoir-faire éclairage, acoustique et câblage, afin de démontrer notre approche globale des environnements de travail

(I) **Salles de présentations clients 1, 2, 3, 4 :**

4 salles de réceptions pour nos clients offrant un menu d'environnements variés permettant le travail d'appoint, les échanges formels ou informels, avec ou sans support technologique

Petit mémento pratique pour tous

Visites clients

Nous travaillons dans un environnement destiné à être largement visité et étudié pour témoigner de l'avancement de nos connaissances des environnements de travail. Nous devons le préserver en veillant à la propreté et la fonctionnalité des espaces et des équipements.

Chacun contribue à la qualité de cet environnement. Toute dégradation ou dysfonctionnement devra être signalé à Marie-Claire LIGER ou Pascale GALLUSER pour les Espaces Clients, et Hélène JAEGER pour les Espaces de Travail.

Nous serons tous amenés à guider des visiteurs et à présenter cet environnement. L'équipe Services et Aménagement est à votre disposition pour vous renseigner et vous documenter sur l'approche aménagement de cet environnement. Une série d'outils de présentation de l'espace clients Marienheim sera mis à votre disposition prochainement sur Lotus Notes. L'équipe Welcome (Marie-Claire Liger et Pascale Galluser) vous présentera prochainement les nouveaux outils destinés à l'organisation des visites clients.

Eclairage, Acoustique, Câblage, Couleurs, Ergonomie ...

Une attention particulière a été portée à ces caractéristiques pour optimiser notre confort et démontrer notre expertise globale des environnements de travail. Vous trouverez toutes les explications et détails sur Lotus Notes !

Téléphonie

Notre environnement bénéficie d'un système de téléphonie extrêmement performant offrant de nombreuses fonctions. Parmi lesquelles la possibilité de programmer des numéros pour changer de lieux de travail dans le bâtiment ou créer des lignes ad-hoc pour nos visiteurs occasionnels, et la messagerie vocale. Cette messagerie sera mise en service prochainement, à l'issue des premières semaines d'utilisation de notre nouvel environnement, lorsque nous serons complètement familarisés avec notre nouvel environnement technologique.

Informatique

Grande nouveauté : nous sommes dans l'environnement Windows '95 et nous partageons nos informations grâce à Lotus Notes ! Nos ordinateurs sont tous équipés de la même manière (sauf applications ultra spécifiques comme Muriel MARC ou Robert ARENZ !).

Nous disposons de deux imprimantes très performantes situées dans le local technique de reproduction (noir et blanc et couleur).

La station multimedia comporte un scanner.

Le poste Internet nous connecte à tout un monde d'informations !

Outils disponibles sur demande

Des ordinateurs et des téléphones portables sont disponibles sur réservation auprès d'Hélène JAEGER pour nos visiteurs occasionnels qui pourront ainsi profiter pleinement de l'environnement technologique du site (téléphonie et informatique) : les réservations se font à la 1/2 journée ou journée. Un Lite Pro est également à votre disposition sur réservation auprès d'Hélène.

Réservations

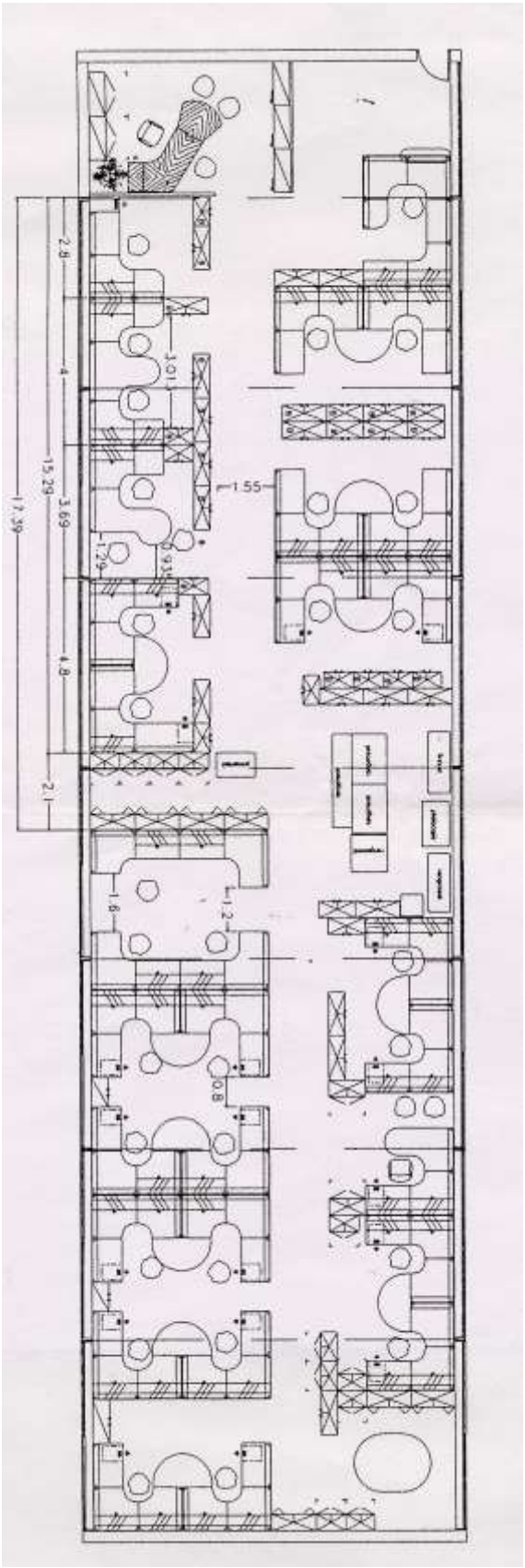
L'équipe Welcome est votre interlocuteur pour les réservations concernant les Espaces Clients.

Hélène JAEGER est votre interlocuteur pour les réservations concernant les Espaces de Travail.

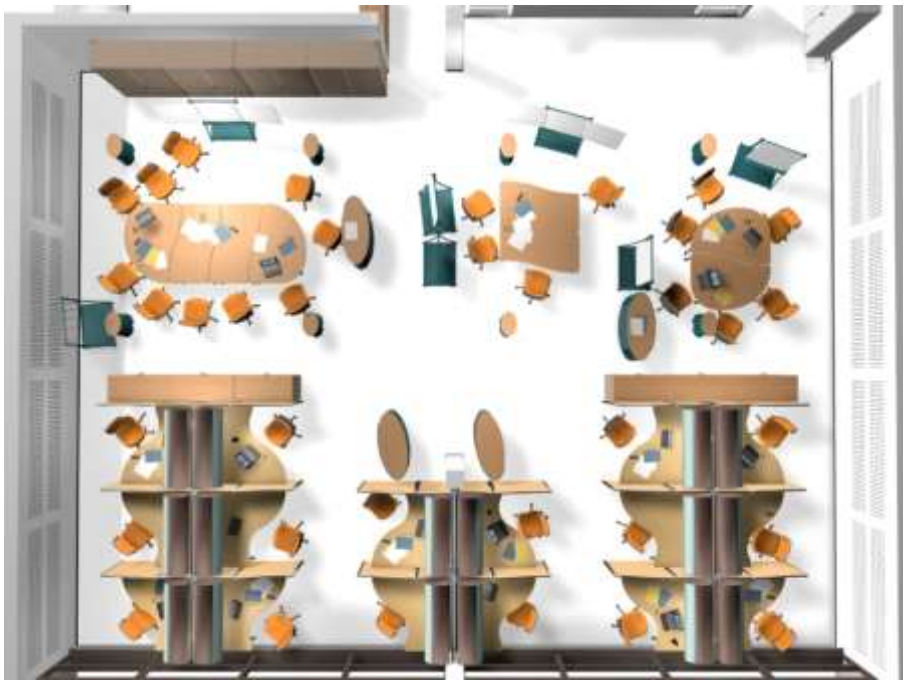
Un système de réservation électronique sera mis en service prochainement sur le réseau via la messagerie.

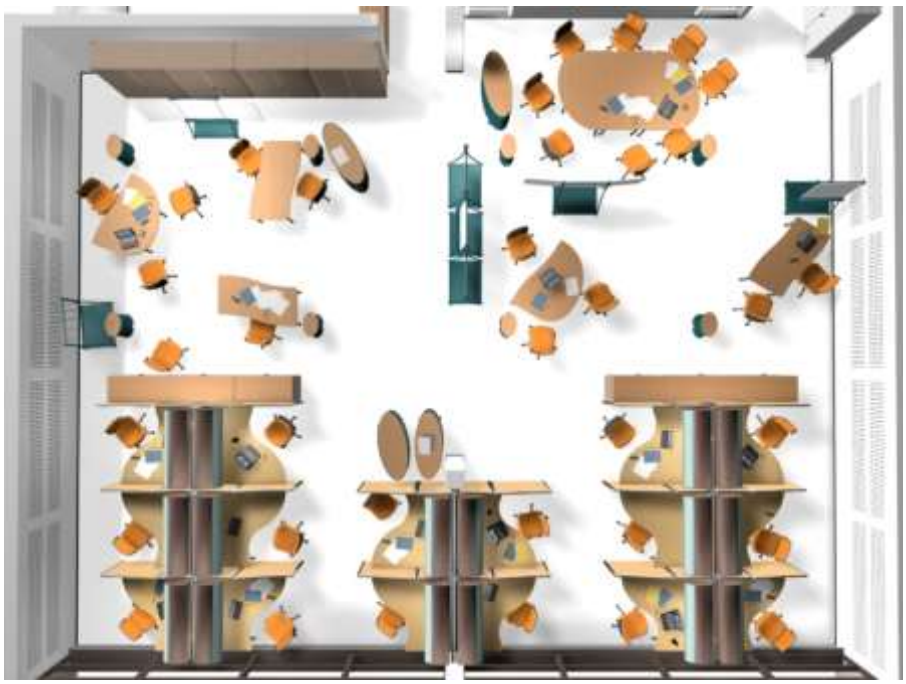
2.4. - Plans d'aménagement

plan d'aménagement Marlenheim

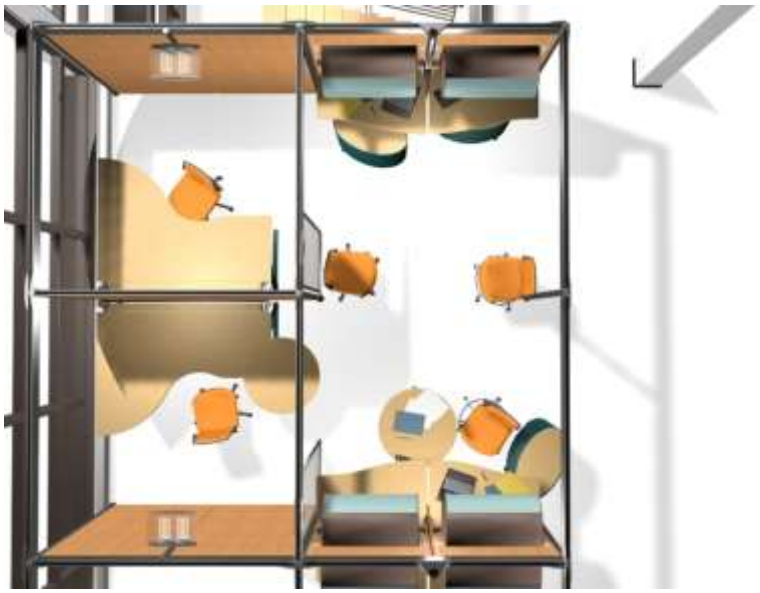


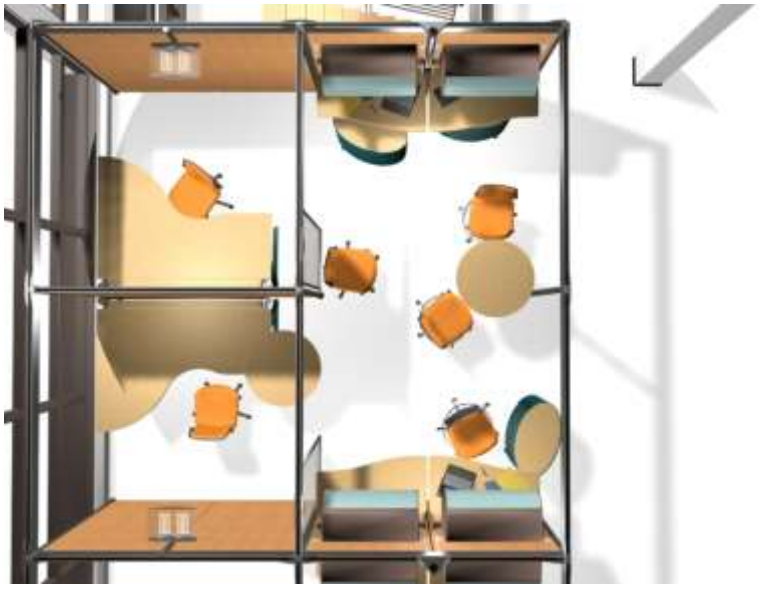
plan d'aménagement du bâtiment ancien sur le site de Strasbourg



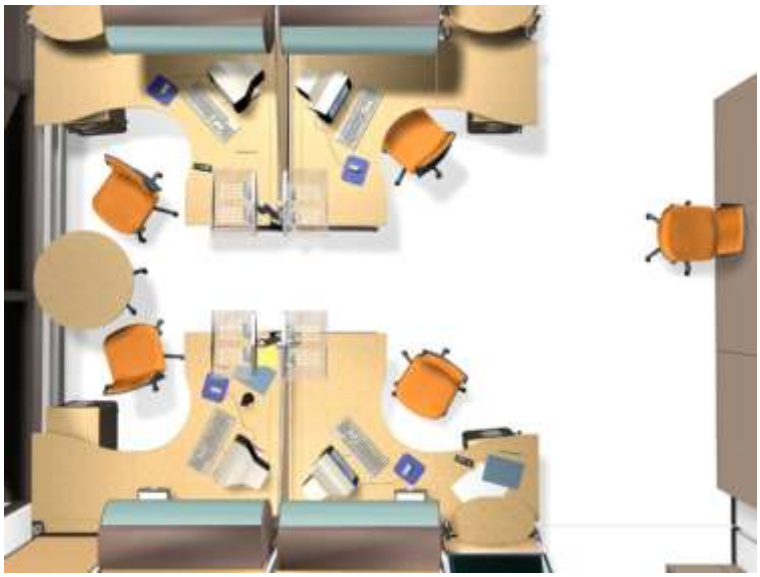


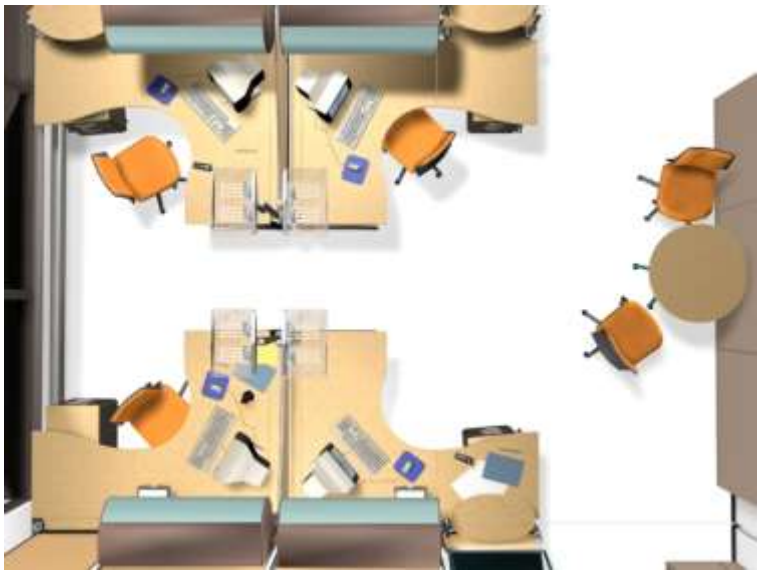
différentes configurations dans le pôle « intégrateurs »





différentes configurations dans le pôle « experts »





différentes configurations dans le pôle « Réalisateurs »

experts

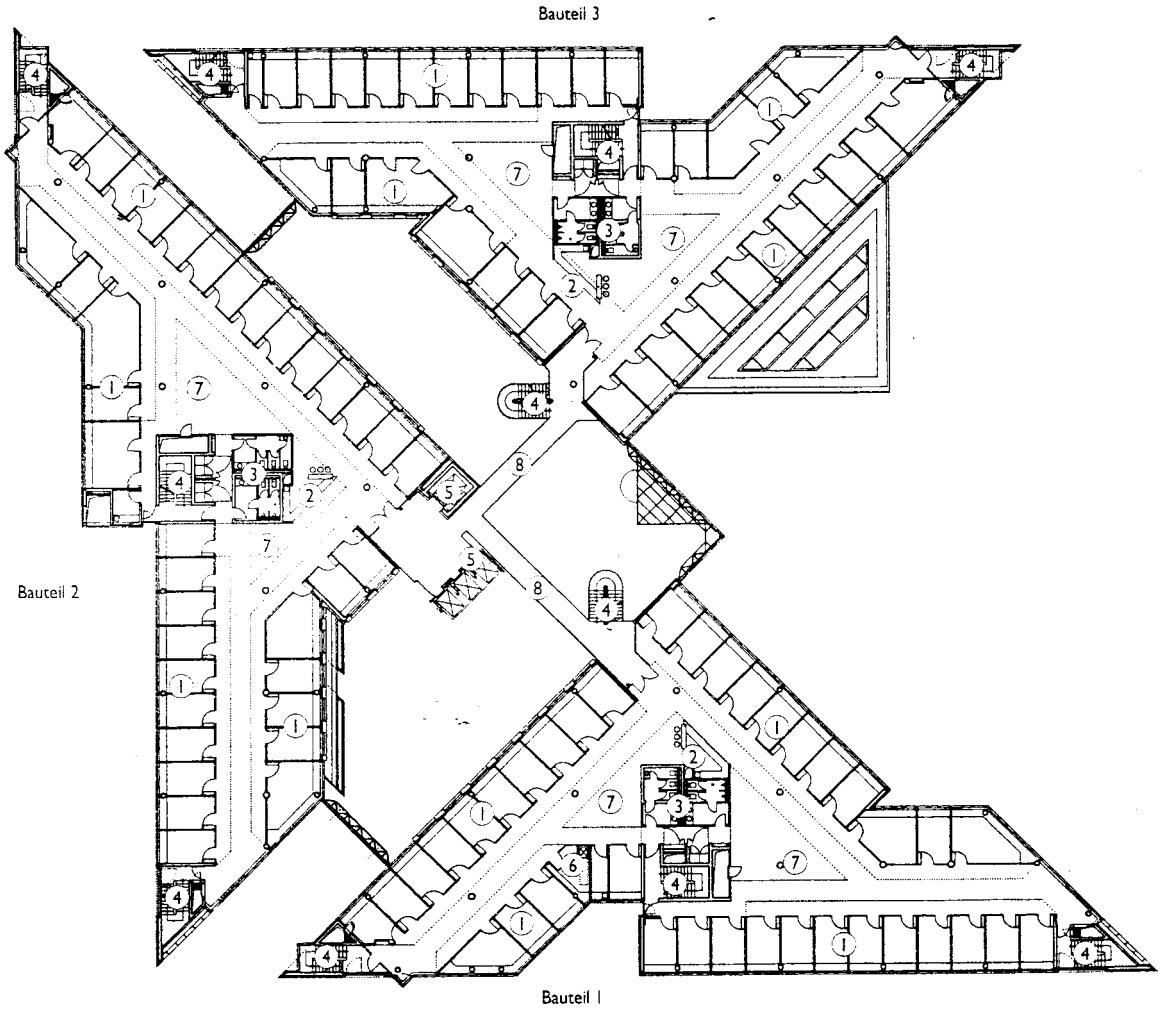
intégrateurs

intégrateurs **centre de documentation**

réalisateurs

3 – Plan et photos de la VR Leasing en Allemagne

1.– 4. Obergeschoß



1 Kombibüros
2 Teeküche
3 Toilette
4 Treppenhaus
5 Aufzüge
6 Aktenaufzug
7 Kombizone
8 Bauteilübergang

vue du bâtiment

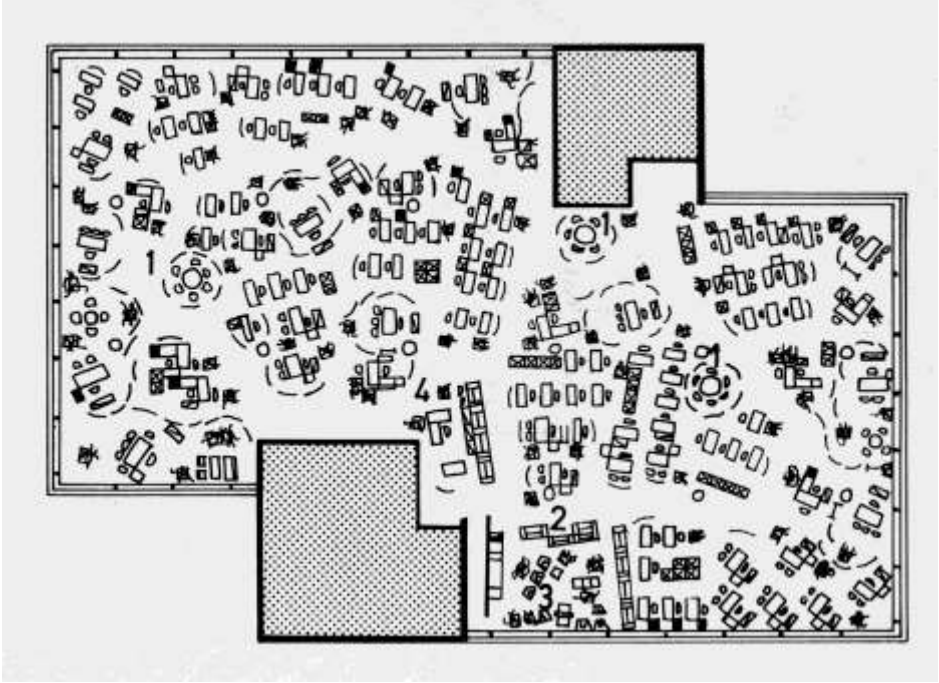
atrium

4 – Photos des opérations citées : Sol en Finlande, Telia en Suède

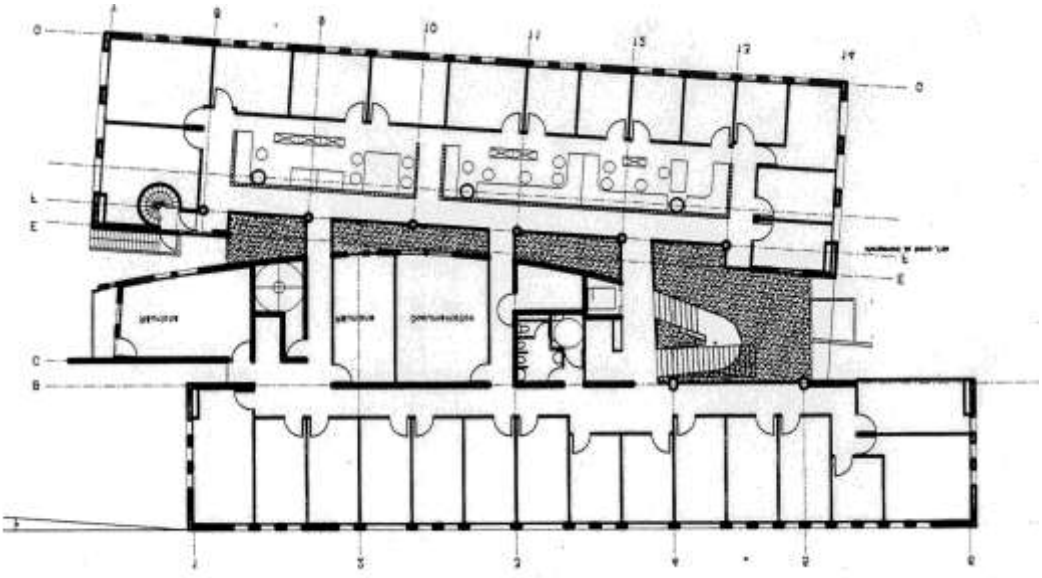
SOL, Helsinki

Telia, Stockholm

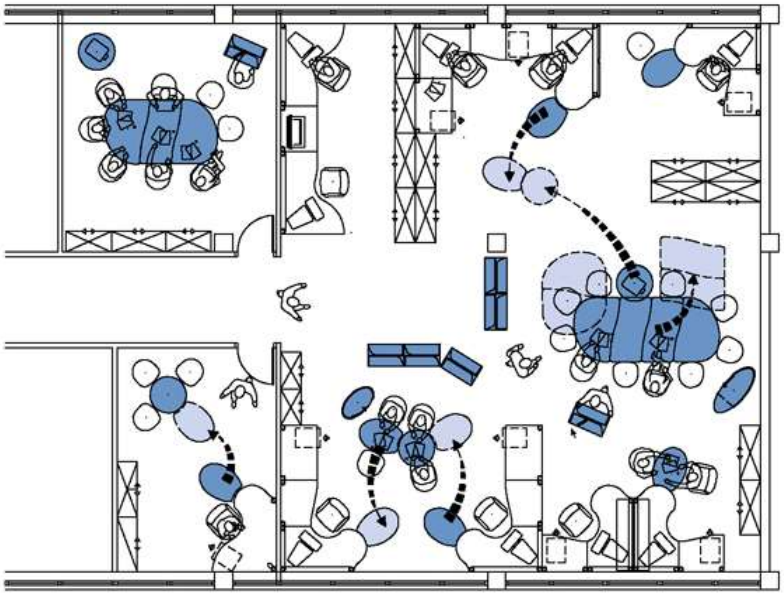
5 – Schémas d'aménagement : Bureau paysager, combi-office, plateau d'équipe, plateau « activity-based »



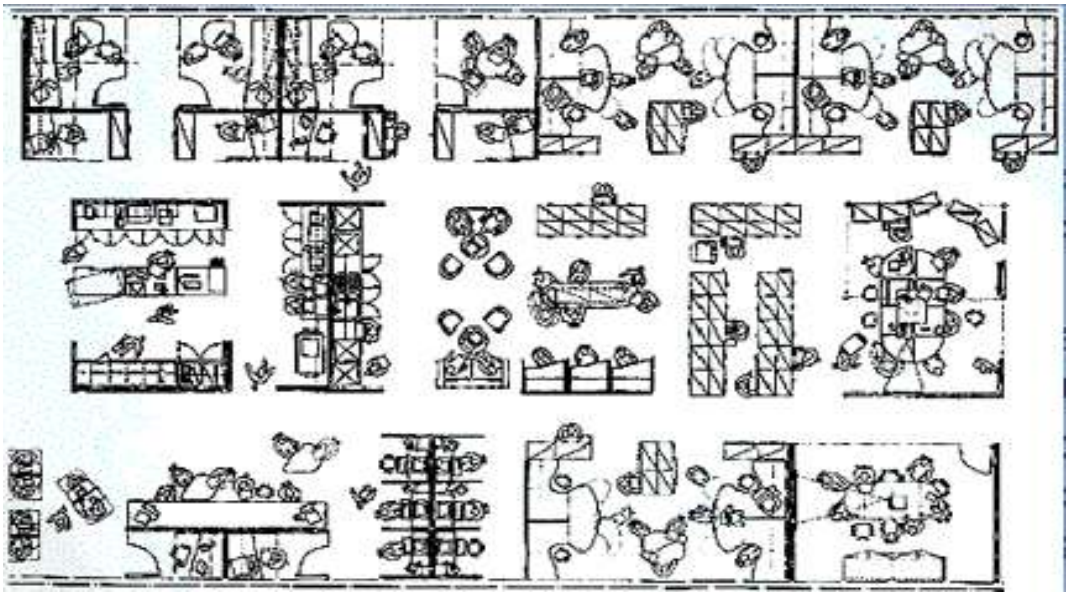
bureau paysager



combi – office (Projet Cemagref ; architectes Quatre Plus)



plateau d'équipe



plateau « activity-based »

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES