

DE L'ATELIER AU TERRITOIRE

Le travail en quête d'espaces

sous la direction de

Thérèse EVETTE et François LAUTIER

avec la collaboration de

Michael FENKER, Arnaud JOLLITON et Thierry PILLON

Editions L'Harmattan
5-7, rue de l'École - Polytechnique
75005 Paris

SOMMAIRE

<i>Introduction</i> : Territoires et architectures d'entreprises.....	7
Thérèse EVETTE	
<i>Partie 1 : POST-FORDISME ET POST-MODERNISME</i>	
1. L'évolution du management et son impact sur l'architecture d'entreprise.....	19
Raymond-Pierre BODIN	
2. Organisations, stratégies et territoires des firmes.....	27
Pierre VELTZ	
3. Conceptions, démarches et représentation dans le projet architectural des lieux de production.....	41
Constantin SPIRIDONIDIS	
4. Aluminium-Dunkerque, usine process et urbanisme industriel.....	49
Thérèse EVETTE	
<i>Partie 2 : VILLES ET ACTIVITÉS</i>	
5. La réorganisation urbaine aux États-Unis.....	57
Michael D. BEYARD	
6. Les nouvelles tendances de l'urbanisation zurichoise.....	67
Hansruedi HITZ, Christian SCHMID, Richard WOLFF	
7. Politiques publiques, deux points de vue.....	77
Jean-Pierre DUPORT, François LAUTIER	
8. Sophia Antipolis, du parc d'activité au projet urbain.....	83
Thérèse EVETTE	
9. Nîmes Ville Active.....	89
Thérèse EVETTE	
10. Le parc technologique de Dortmund.....	95
Thérèse EVETTE	
11. Sheffield ou le rock pour combattre la crise.....	101
Thérèse EVETTE	
<i>Partie 3 : STRATÉGIES IMMOBILIÈRES</i>	
12. Stratégies d'entreprises et politiques immobilières.....	109
Michel KLOTCHKOFF	
13. Planification des activités et planification des locaux.....	117
Robert L. G. HARRIS	

14. Le pôle tertiaire de la RATP à Paris.....	125
Thérèse EVETTE	
15. Stockley Park, un nouveau concept de parc d'activités	131
Thérèse EVETTE	
16. L'immeuble intelligent en Europe	137
Andrew HARRISON	
17. La pratique du réseau SCET-SEM	145
Jean-Marie FUNEL	
Partie 4 : CONCEVOIR POUR LE TRAVAIL	
18. Acteurs et utilisateurs : apprendre par la participation à la conception	155
Colin CLIPSON	
19. La conception collective dans un contexte socio-technique.....	169
Jan Åke GRANATH	
20. Nouveaux concepts pour la conception, l'exemple d'un centre de tri postal.....	177
Peter ULLMARK, Jerker LUNDEQUIST	
21. Apport de l'analyse de l'activité à la conception architecturale des lieux de travail	185
Dominique TESSIER	
Partie 5 : ARCHITECTURE ET COMMUNICATION	
22. Lieux du travail, lieux du changement.....	195
Frank DUFFY	
23. A chacun ses bureaux : le pluralisme des modèles.....	203
Thérèse EVETTE, Michael FENKER	
24. Structure spatiale et innovation dans les laboratoires de recherche scientifique.....	215
Alan PENN, Bill HILLIER	
25. Étude d'un changement d'organisation : Swedish Telecom.....	225
Inger SODERBERG	
Annexes :	
Programme de recherche sur l'architecture des lieux de travail du Plan Construction et Architecture.....	235
Ruth MARQUES, Thierry PILLON	
Bibliographie	241
Les auteurs	247
Index	251

INTRODUCTION

Territoires et architectures d'entreprises

Thérèse EVETTE

Spécialisation, hiérarchie et interdépendance, ainsi pourrait-on résumer les principes qui ont présidé à l'organisation industrielle et à celle de l'espace moderne. Ces principes ont trouvé une expression particulièrement rigoureuse dans le taylorisme et le fordisme et une ampleur nouvelle dans la période actuelle de mondialisation de l'économie, période qualifiée par certains de «post-fordiste». La structuration du travail, des établissements industriels et tertiaires, des échanges, des espaces et des territoires semblait s'ordonner (quels que soient les désordres, inégalités ou désastres engendrés dans les pays et populations soumis à ce système) de façon logique en une chaîne unissant et opposant les centres à leurs périphéries, les lieux de décision à ceux d'exécution, les ensembles qualifiés, complexes, polyvalents (donc riches) aux ensembles déqualifiés, simples, spécialisés (donc pauvres).

Leur domination une fois assurée sur l'organisation des sociétés, la force des principes tayloristes et fordien, leur simplicité et leur efficacité, ont ainsi pu faire oublier la complexité, le désordre et les aléas de la vie économique et sociale. La volonté farouche de maîtriser le temps et l'espace, la contingence de l'un et la matérialité de l'autre, ont promu la recherche d'un idéal où le hasard (et les concurrents) serait enfin vaincu, où le territoire deviendrait aussi fluide que l'espace économique abstrait des théories monétaristes.

La mondialisation de la production et le raccourcissement de la durée de vie des produits ont modifié profondément les conditions d'accès au marché, tandis que l'essor des technologies de l'information et de la communication offraient, outre des marchés supplémentaires, les moyens d'organiser de façon nouvelle les méthodes et les localisations de la production des biens et services.

L'objectif de maîtrise du temps, soutenu par les nouvelles technologies, devait se doubler d'une autre préoccupation : celle de négocier avec le réel et de gérer l'incertitude née du rythme accru des changements qui affectent la vie économique. Les formes actuelles de maîtrise du temps s'expriment au travers des notions de gestion en temps réel, de réactivité, de flexibilité et d'adaptabilité. Les

bouleversements que ces notions introduisent dans la structuration du travail, de la production, de l'entreprise, des lieux de travail, des territoires et, plus généralement, des sociétés sont peut-être aussi importants que ceux provoqués par l'introduction du chronomètre dans l'atelier et de la production de masse dans les sociétés occidentales au début du siècle.

Il ne s'agit pas ici de traiter de l'ensemble de cette vaste transformation de notre monde. Le propos de cette publication est de saisir ce qui se joue dans l'espace concret, celui qui accueille les activités de travail, participe à leur organisation et est lui-même produit dans le mouvement de transformations que nous connaissons.

La question de l'espace se présente de façon paradoxale dans cette nouvelle conquête du temps qui vise à ne rien figer, à maintenir une réversibilité maximale des solutions adoptées, à réduire les risques d'impasses liés à des engagements à long terme, qu'ils soient financiers, sociaux ou d'immobilisations en machines ou en bâtiments. Quoi de plus figé en effet qu'un réseau routier, un équipement aéroportuaire, une organisation urbaine, une propriété foncière ou un bâtiment ? Quoi de plus stable que ce qui s'ancre au sol ? Certes l'espace et ses équipements logent la production, organisent la circulation, mais à l'heure où les services «immatériels» font irruption et où la télécommunication s'affranchit des distances, l'espace, le lieu de travail, le territoire ne sont-ils pas une fois de plus un obstacle au flux productif ? L'analyse des stratégies des entreprises en matière de localisation, d'organisation de l'espace de production et de travail et d'architecture, d'un côté, l'analyse des stratégies d'aménagement et de politiques architecturales des pouvoirs publics au niveau tant national que local, de l'autre côté, semblent bien au contraire conférer un nouveau rôle à la mise en forme de l'espace, celui d'une ressource et d'un instrument d'action, dans la recherche de nouvelles voies de développement.

Si on prend en compte le fait que la nouvelle donne de la production porte précisément sur un réexamen des divisions qui président à la structuration de l'entreprise, qu'y sont remises en cause la nature des unités élémentaires et leur articulation en un ou de multiples réseaux, que se redéfinissent les notions de centre et de périphérie, l'importance stratégique de l'organisation spatiale paraît logique dans la période actuelle. Quel est en effet l'enjeu de la réorganisation de la production et des entreprises ? Rien moins que de redéfinir les rapports entre le niveau global et le niveau local, et la nature même de ce qu'il convient de placer à l'un et à l'autre niveau. C'est ainsi une modification de la structuration des entreprises et de leurs espaces à toutes les échelles qui est en train de s'opérer, sous la pression des mêmes contraintes, mais avec les exigences et possibilités propres au champ économique et organisationnel, d'une part, au champ spatial et architectural, d'autre part.

Ceci invite à dépasser les divisions traditionnelles des savoirs entre les différentes échelles, mondiale, nationale, locale et les différents domaines, économique, social et spatial. D'où cette publication qui s'intéresse à l'évolution de l'espace de travail «de l'atelier au territoire» non pour proposer une réflexion exhaustive ou généralisante, mais pour rendre compte de la globalité des phénomènes que l'on observe dans le champ spatial, et de leur articulation à l'évolution générale de la société moderne.

Les bouleversements en cours ont fait éclater les modèles que les périodes précédentes avaient élaborés et diffusés. La période actuelle est à la recherche, à l'expérimentation, et si de nouveaux modèles se dessinent, ils portent sur des objectifs, des principes, des méthodes et des démarches, plutôt que sur des solutions à reproduire. L'intérêt majeur accordé aujourd'hui à la notion de projet, à la conduite de projet, dans tous les domaines, reflète cet intérêt pour la démarche de transformation, pour la gestion du changement et exprime la conscience que, si la fin justifie les moyens, le choix de ceux-ci détermine tout autant le caractère «heureux» ou «malheureux» de cette fin.

Les modèles faisant défaut, chacun s'interroge... et c'est l'écho de ces interrogations et des réponses qui sont apportées par les différents acteurs de l'évolution de l'entreprise, de l'aménagement de l'espace et de la production architecturale, que cette publication voudrait apporter à ses lecteurs. C'est pourquoi elle réunit les contributions de chercheurs et de professionnels, d'observateurs et de responsables privés et publics, centrées sur les questions suivantes : comment analyser l'évolution actuelle des territoires et architectures de l'entreprise ? Quelles stratégies mettre en œuvre pour les concevoir de façon adaptée aux exigences actuelles des entreprises, mais aussi des populations, actives ou non, qui vivent dans les lieux, villes et territoires où s'insèrent les entreprises ? Ces questions ont été au cœur du colloque international Territoires et Architectures d'Entreprises organisé par le Plan Construction et Architecture¹ et dont les apports sont, pour l'essentiel, intégrés au présent ouvrage.

L'ensemble des réflexions menées par les auteurs de la publication attire l'attention sur les changements qui affectent les conditions de production, le rôle du «facteur humain» dans celles-ci et leurs conséquences sur l'organisation du territoire et des lieux de travail. Ces changements font apparaître des exigences contradictoires, ou des paradoxes que l'on peut saisir au niveau spatial. Mais c'est également dans les politiques d'aménagement, dans les politiques immobilières, dans les stratégies de projet urbain et architectural que se cherchent et parfois se trouvent des solutions concrètes à ces paradoxes.

¹ Ce colloque a eu lieu à Paris, Lille, Lyon et Nantes les 30 juin, 1er, 2 et 3 juillet 1992.

On retiendra ici certains caractères de l'évolution des conditions de production qui paraissent déterminantes de la conception et de la localisation des implantations d'entreprises. Le premier caractère notable est la recherche d'une intégration des différents établissements d'une société en un réseau qui soit à la fois souple et cohérent. Comment associer et répartir les fonctions de direction, conception des produits, production et commercialisation ? La volonté de pouvoir réagir plus rapidement aux variations du marché, d'accélérer la sortie de nouveaux produits, commandent une forte intégration des différentes fonctions. La productivité liée aux économies d'échelle pousse à une concentration continue des moyens tandis que la réponse adaptée aux demandes des marchés locaux implique une autonomie des unités locales. Les nouvelles unités ou établissements de l'entreprise tendent à une plus grande mixité de fonctions et autorisent une plus large autonomie de réaction aux conditions locales. Ces phénomènes sont analysés, en ce qui concerne les grandes entreprises industrielles, par Pierre Veltz en première partie de la publication.

Le second caractère de l'évolution actuelle naît de l'importance nouvelle accordée à la disponibilité et à la fiabilité des approvisionnements. La recherche de productivité par diminution des stocks (production « dégraissée » ou « à flux tendus ») accroît les risques de rupture. Ceci rend la gestion plus délicate et accroît la responsabilité humaine aux différents échelons hiérarchiques, impliquant le développement de la communication sous toutes ses formes, au sein de l'entreprise et avec son environnement. La fiabilité devient, avec ou au détriment de la proximité, un critère premier du choix des partenaires, des localisations et des modes de transport.

Le dernier caractère de l'évolution de la production intéressant notre propos est la recherche de la réversibilité des solutions adoptées, pour éviter que les investissements, qu'ils soient techniques, immobiliers ou autres ne conduisent à des impasses. Il s'agit là encore d'accroître la flexibilité de l'outil de production. Un des aspects de cette tentative de maîtrise de l'incertitude conduit à privilégier l'insertion dans des milieux riches d'information et de ressources diverses, qui permettent de disposer rapidement d'alternatives et où les conséquences des changements stratégiques, y compris la « délocalisation » sont plus faibles du point de vue de l'entreprise. Ces avantages sont les plus présents dans les aires métropolitaines qui continuent ainsi de concentrer les ressources des territoires.

Réactivité, flexibilité, fiabilité sont également les maîtres mots dans la gestion des hommes. Les nouvelles conditions de production ont conduit à réévaluer le place du « facteur humain » et à adopter des politiques de ressources humaines qui fasse la part plus belle à la qualification, à la capacité de faire face aux aléas et à la responsabilité individuelle et collective. Certes la sous-traitance et la précarisation des emplois constituent le volet complémentaire (et moins prestigieux) de

cette politique. Mais la compétence élargie des hommes est maintenant reconnue comme facteur essentiel d'une productivité dont les sources apparaissent de plus en plus complexes. Les attentes des directions d'entreprise en matière de qualification, d'autonomie et d'implication personnelle de leurs employés, favorisent une meilleure prise en compte des conditions de travail et de la qualité des lieux de travail. Ceux-ci se voient dotés de nouvelles fonctions en matière de formation et de communication. La rapidité des changements impose une réactualisation fréquente des compétences et requiert, au sens propre, une formation permanente. Plusieurs contributions à cet ouvrage soulignent cet aspect. Colin Clipson, notamment, préconise de concevoir l'organisation et l'espace de façon à ce que toute situation de travail constitue une situation d'apprentissage. Raymond-Pierre Bodin, pour sa part, invite les entreprises à assumer davantage en leur sein la formation du personnel et à concevoir le lieu de travail, y compris sur le plan architectural, comme un lieu de formation.

S'adapter rapidement à un environnement changeant, qu'il s'agisse des variations du marché, des alliances d'entreprises ou des nouvelles technologies à mettre en oeuvre, nécessite l'appartenance à des réseaux d'informations efficaces et denses. Les réseaux de relations avec les milieux environnants et de communication interne au sein de l'entreprise apparaissent essentiels aussi bien pour maintenir la veille sur tout événement que pour y réagir avec promptitude. Le développement des réseaux de communication interpersonnelle est marqué par la conscience croissante de l'utilité de la communication informelle qui se greffe sur les activités de travail ou le hasard des rencontres. Ceci a renouvelé la conception des locaux pour favoriser la communication de groupe (bureaux collectifs, salles de réunion par exemple), mais aussi plus généralement la conception des liaisons entre diverses unités de travail, du positionnement des espaces de circulation, des coins-café et de tous les lieux utilisés en commun par le personnel. Des modèles d'organisation de l'espace de bureau ont été élaborés dans cette perspective, notamment en Allemagne, largement diffusés puis adaptés aux contextes particuliers des traditions de travail et des cultures d'entreprises.

C'est également par la mise en oeuvre particulière des ressources humaines dont elle dispose que l'entreprise cherche à se différencier non seulement sur le plan des services offerts, mais sur celui de la productivité, pour l'emporter dans une compétition où les technologies disponibles et la nature des produits s'homogénéisent de façon, semble-t-il, inéluctable. La façon particulière et originale dont les entreprises mobilisent leurs ressources « historiques », leurs savoirs techniques, organisationnels, leur expérience du dialogue et de la négociation, leur maîtrise de la gestion de l'espace constitue ainsi une source de différenciation et ouvre des voies multiples au développement.

Les modifications qui affectent l'organisation de la production et la gestion des ressources humaines se manifestent au niveau spatial par des phénomènes de rupture des liens anciens unissant l'espace au travail, à l'échelle de l'atelier comme à celle du territoire. Les exigences de flexibilité conduisent à rendre plus souple le rapport espace/travail, à lâcher l'ancre pour permettre la mobilité de localisation des machines, des personnes et des établissements. Là encore on cherche à minimiser les engagements à long terme et à disposer d'espaces flexibles, homogènes, dans lesquels on aurait le choix de s'implanter au gré des besoins changeants de la technologie, de l'organisation, du marché, des fusions et des cessions d'entreprises.

Au niveau du territoire cela conduit, particulièrement en périphérie des métropoles, à un morcellement de l'espace, dans lequel l'initiative privée cherche à tirer parti de tous les terrains disponibles, en se dégageant des organisations urbaines structurées et rigidifiées par les étapes de développement antérieur. Les exemples américains et suisses présentés dans l'ouvrage illustrent bien ce phénomène et les problèmes de cohérence d'aménagement qu'ils provoquent, notamment du point de vue des transports, des conditions de vie et de l'écologie.

Au niveau des sites et bâtiments de travail, la recherche de flexibilité conduit les entreprises à privilégier, chaque fois que c'est possible, la location plutôt que l'achat et à choisir des locaux banalisés produits par les promoteurs immobiliers. Ce n'est que récemment, en réponse aux nouvelles exigences de leurs clients, que les promoteurs ont entamé une réflexion qualitative sur la conception des bâtiments et sites d'activités. L'influence anglo-saxonne est prégnante en ce domaine. Les entreprises ne se dégagent pas pour autant de toute responsabilité de gestion immobilière. En effet, les conséquences des choix d'implantation et de conception des locaux sur la marche de l'entreprise sont mieux appréhendés. La notion de flexibilité spatiale s'enrichit de nouveaux critères tels que la capacité à accueillir correctement les spécificités de l'organisation du travail et à s'adapter aux évolutions technologiques et aux changements d'activité.

Un autre point de rupture entre l'espace et le travail est lié à l'apparition de nouvelles formes de travail «nomades», dans lesquelles les employés ne passent qu'un temps limité dans les locaux de l'entreprise, ceux-ci réunissant des postes de travail «partagés» dont le principe rompt avec l'appropriation individuelle de «morceaux de territoire». La disparition de postes individuels, fréquemment motivée par la volonté de réduire le coût de location des bureaux, s'accompagne parfois de la promotion d'espaces de groupe proposés à l'identification collective des personnels.

Se développe ainsi pour l'espace de travail le rôle de support de la cohésion sociale, rôle qui avait déjà largement été exploité dans les systèmes de travail fondés sur l'autonomie des groupes et des «îlots de production» en vue de renforcer le sentiment d'appartenance des

personnels à une communauté et pour soutenir l'autonomie et la différenciation des unités de travail. De nouvelles articulations entre les espaces, les activités et les hommes sont en train de se former, renouvelant profondément la conception des lieux de travail.

Les mutations que nous venons d'évoquer au niveau de la gestion de la production, des hommes et de l'espace présentent des caractères paradoxaux. Alors que la ville et son territoire se morcellent, que la notion même de ville suscite autant de nostalgie que d'incertitude sur son devenir, la métaphore urbaine est de plus en plus sollicitée dans la conception des usines, des bureaux et des parcs d'activité. L'entreprise, autrefois, espace de la «production au secret» soumise à un régime «d'extra-territorialité» dominé par une gestion technico-économique fréquemment autoritaire, se veut aujourd'hui citoyenne, organisme social complexe ouvert à la discussion et à la négociation, affichant même souvent une image de transparence que l'architecture de verre voudrait symboliser.

Chercher à garantir la mobilité d'implantation est-il compatible avec l'insertion dans des réseaux de relations et de pouvoir locaux dont on attend information et soutien ainsi qu'une valorisation de l'image de l'entreprise, en particulier dans une période où les milieux locaux déstabilisés par les restructurations économiques se tournent vers les entreprises pour obtenir une réponse à leur désarroi ? Cette mobilité ne contrarie-t-elle pas le renforcement souhaité du sentiment de responsabilité collective des unités de travail et d'enracinement dans l'entreprise ? La gestion actuelle se veut à la fois globale et décentralisée. Comment obtenir à la fois cohérence d'ensemble et autonomie locale ? Souhaitant se désengager des contraintes inhérentes aux lieux et bâtiments, se libérer de leur rigidité, l'entreprise s'appuie dans le même temps sur les capacités de l'espace et de l'architecture à organiser la production et le travail, à exprimer l'identification et la cohésion sociale, et à manifester «l'identité» ou la «culture» d'entreprise. Comment concevoir des espaces qui soient à la fois flexibles et différenciés ? Comment dépenser moins pour les locaux et en obtenir davantage de services ?

C'est à tenir ces objectifs parfois conflictuels que s'attachent les responsables d'entreprises et les concepteurs de locaux et sites d'activités. Si les solutions proposées varient, une certaine convergence s'opère sur le primat accordé aux méthodes de travail et à la gestion de projet qu'il soit industriel, immobilier ou social. On s'attachera plus à édicter des principes que des procédures à suivre dans le détail. C'est au chef de projet, assisté de ses multiples conseillers, qu'appartient le soin de définir précisément le processus adéquat au problème posé et à son contexte. Le rôle de chef de projet se développe sur un plan stratégique et privilégie la capacité à conduire une opération de changement et à organiser le processus de décision, de consultation et d'expertise nécessaire à sa réalisation. La conduite de projet s'apparente

de plus en plus explicitement à celle d'une négociation entre des partenaires internes et externes à l'entreprise qui puisse allier l'efficacité décisionnelle et la mobilisation de toutes les compétences concernées par le projet. Celui-ci est appréhendé comme processus ouvert susceptible d'intégrer les nouvelles données intervenant en cours d'élaboration et de réalisation. Encore une fois la volonté de maîtriser le temps et ses incertitudes incite à chercher des méthodes de travail qui facilitent la réactivité aux variations d'environnement, aux opportunités et aux obstacles rencontrés en cours de processus.

Les réalisations récentes de locaux et sites d'activité reflètent bien ces préoccupations, mais elles font plus que cela. Certaines d'entre elles montrent à quel point la démarche architecturale et ses outils de représentation sont appropriés à une approche souple et négociée du changement organisationnel, spatial et social de l'entreprise. D'autres illustrent le rôle décisif du projet architectural et urbain dans la «revalorisation», la «réinsertion» et la réinsertion dans le circuit économique des territoires en crise.

Pour résumer le rôle actuel de la conception spatiale et architecturale des sites et lieux d'activité, on pourrait dire qu'elle organise matériellement les nouveaux espaces de la production et qu'elle donne forme à son éclatement et à sa recomposition. Simultanément, elle expérimente de nouvelles méthodes de gestion du changement, fondées sur la négociation qui contribuent à l'innovation dans l'entreprise. Enfin, par les démarches, les formes et les discours qu'elle élabore en réponse aux transformations économiques, sociales et culturelles en cours, elle en propose une représentation symbolique et une interprétation contribuant à faire émerger les nouveaux points de repères de cet univers changeant.

Ces enjeux économiques, sociaux et culturels de l'aménagement de l'espace et de la conception architecturale sont mis en lumière par les analyses, les témoignages et les études de cas rassemblés dans ce livre. Leurs auteurs adoptent des points de vue diversifiés qui tiennent à leurs positions respectives de spécialistes ou d'acteurs directs de la production et de la conception de l'espace dans différents pays. Elles reflètent aussi les différences d'approche qui coexistent en ce domaine et qu'il importe de confronter dans cette période de mise en cause des modèles et de recherche de concepts nouveaux susceptibles de stimuler la réflexion et l'action. Pour la publication, nous avons organisé l'ensemble des contributions de façon thématique.

L'évolution de la production industrielle et celle de la production architecturale sont, en introduction à l'ensemble de l'ouvrage, rapprochées au travers des réflexions d'un chef d'entreprise et d'un architecte sur le post-fordisme et le post-modernisme. Ces points de vue sont complétés par l'analyse d'un chercheur sur les modalités de restructuration des entreprises et les stratégies territoriales qui leur sont

liées. La réalisation récente d'un site industriel dans le Nord de la France vient illustrer le propos.

La seconde partie de l'ouvrage est consacrée aux mutations urbaines nées de la division du travail tertiaire et des nouvelles formes de localisation des centres d'affaires, qui sont étudiées à partir du contexte nord-américain et de l'agglomération zurichoise. Les politiques publiques mises en oeuvre pour aménager le territoire en vue de l'implantation des entreprises sont ensuite traitées, principalement au niveau de l'action des municipalités en France, Grande-Bretagne et Allemagne, témoignant du rôle croissant des collectivités locales en ce domaine.

Les parties suivantes de l'ouvrage permettent d'entrer plus avant dans la compréhension de la transformation des espaces de travail et de l'architecture d'entreprise. Pour répondre à leurs nouveaux besoins, les entreprises développent des stratégies immobilières qui font la part belle aux initiatives des promoteurs privés ou semi-publics. L'offre de produits immobiliers se diversifie, se précise et tente de mieux s'adapter aux exigences actuelles des entreprises. Plusieurs acteurs professionnels de l'immobilier d'entreprise font état des préoccupations qui guident la conception des zones et bâtiments d'activité, notamment en Grande-Bretagne où la réflexion est particulièrement développée sur ces questions. L'exemple de la réorganisation fonctionnelle et spatiale d'une grande entreprise parisienne illustre à quel point la stratégie immobilière peut soutenir l'essor d'un projet d'entreprise.

Si la nature et l'organisation du travail sont profondément transformés dans la période actuelle, comment concevoir de nouveaux lieux de travail qui leur soient adaptés ? Quelles sont les nouvelles finalités à prendre en compte, quelle démarche de conception mettre en oeuvre qui s'accorde aux nouveaux principes de gestion, non seulement de la production, mais du changement ? Plusieurs démarches d'architectes sont ici présentées qui donnent une place centrale à l'analyse de l'activité de travail et à la consultation des personnels dans la conception du projet architectural. Elles s'inspirent d'une approche socio-technique de la production et de l'espace, développée notamment en Grande-Bretagne, en Suède et par la suite en France.

La dernière partie de l'ouvrage aborde un thème récurrent de l'évolution actuelle des entreprises, celui de la communication. Si les aspects technologiques sont évoqués, c'est principalement à la dimension humaine de cette communication qu'on s'intéresse ici et à la façon dont l'organisation de l'espace et l'architecture peuvent contribuer à la stimuler, l'orienter et éventuellement tenter de lui donner une finalité directement productive. Jusqu'à quel point peut-on planifier les pratiques de communication, notamment par la disposition des lieux de travail, quelles sont les formes d'espaces proposées dans ce but ? Leurs effets sont-ils évalués ? Les analyses de plusieurs chercheurs

universitaires et consultants en aménagement donnent des éclairages contrastés sur ces questions. L'étude d'un changement organisationnel et spatial au sein d'une entreprise suédoise met en évidence l'efficacité de «l'outil architectural», mais aussi sa complexité d'emploi.

La diversité de positions et points de vue dont témoigne l'éventail des contributions réunies dans cet ouvrage reflète l'état de la question de l'espace et l'architecture d'entreprise. Des convergences s'y dessinent, des tensions affleurent, des stratégies différentes s'y affirment. Puissent-elles encourager la réflexion et élargir l'éventail des choix de ceux qui, à divers titres, participent à la conception et la transformation des lieux de travail.