



LABORATOIRE
ESPACES - TRAVAIL
(LET)

Tél : 01 44 65 23 61
Fax : 01 44 65 23 62

Thérèse EVETTE

Espace de travail et architecture d'entreprise

Dossier d'habilitation à diriger des recherches

ECOLE
D'ARCHITECTURE
DE
PARIS
LA VILLETTE

144
Avenue
de Flandre
75019 Paris

Coordinateur : M. Le professeur Michel LIU
Université de Paris - Dauphine

avril 1998

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION	3
PREMIERES ACTIVITES DE RECHERCHE	3
L'ESPACE DE TRAVAIL : PROBLEMATIQUE DE DEPART	5
Objectifs de la recherche	6
CHAPITRE 1 - L'ESPACE SOCIAL DU TRAVAIL	9
1. SITUATION DE LA RECHERCHE	9
Contexte social	9
L'état de la recherche	12
2. UNE PROBLEMATIQUE SOCIOLOGIQUE DE L'ESPACE DE TRAVAIL	14
L'espace social de travail	15
Les conflits de rationalités	19
L'interprétation des pratiques ouvrières	22
3. LE ROLE DE L'ESPACE DE TRAVAIL DANS LES STRATEGIES PATRONALES	23
La division technique et sociale de l'espace, l'espace de la surveillance	24
L'objectivation de la rationalité technique : l'espace taylorien	25
L'espace de travail dans les stratégies néo- ou post-tayloriennes	27
CONCLUSION : ESPACE ET IDENTITE SOCIALE	29
CHAPITRE 2 - OUVERTURES THEMATIQUES ET DEMARCHES DE RECHERCHE	33
1. OUVERTURES THEMATIQUES	33
2. ESPACE ET CHANGEMENT SOCIAL	35
Questions de méthode : le rapport aux milieux sociaux étudiés	36
Espace et formes de négociation	37
Nouvelles compétences, nouveaux rôles	39
L'espace comme outil d'analyse et de transformation des situations de travail.	40
3. CONCLUSION	41

CHAPITRE 3 - LA CONCEPTION DES LIEUX DE TRAVAIL	44
1. ACTEURS ET MODES DE CONCEPTION DES LIEUX DE TRAVAIL	45
Problématique	45
Logiques d'action et filières de conception et de production	47
La conception des bureaux : l'architecture de promotion	50
2. L'ARCHITECTURE TERTIAIRE EN EUROPE ET AUX ETATS-UNIS	52
Une approche comparative	54
La pluralité des modèles et leurs variations	55
3. TERRITOIRES ET ARCHITECTURES D'ENTREPRISES, LA CRISE DES MODELES	61
4. CONCLUSION	64
CHAPITRE 4 - ARCHITECTURE ET ENTREPRISE	66

Les photographies et illustrations dont la source n'est pas mentionnées sont de la documentation personnelle de l'auteur.

INTRODUCTION

Ce texte présente une synthèse de mes recherches sur l'espace de travail et l'architecture d'entreprise. Il s'organise autour de deux pôles : le premier est consacré à la problématique de *l'espace social du travail*, développée lors de mon doctorat et fondement de mes recherches ultérieures sur le rôle de l'espace dans l'évolution des rapports de travail ; le second porte sur *la conception des lieux de travail*, où s'opère la rencontre des stratégies spatiales des entreprises et des stratégies des autres acteurs de la production de l'espace. Ces deux pôles font l'objet des parties principales de ce texte (chapitre un et trois).

Thématiques, ces pôles recouvrent également deux grandes périodes successives de mon activité de recherche. Ces moments forts s'inscrivent dans un itinéraire que ce texte propose aussi de parcourir, au fil des diverses étapes qui ont marqué ma "vie de chercheuse" et qui témoignent de la démarche que j'ai adoptée (introduction et chapitre deux). Le récit s'achève sur l'exposé de ma problématique actuelle et des directions de recherche qu'elle suggère. Un nouveau pôle thématique s'y dessine, *Architecture et entreprise*, centré sur la spécificité des compétences architecturales, leur apport à la construction de nouvelles représentations du travail et de l'entreprise et les ouvertures symboliques qu'elles autorisent (chapitre quatre).

PREMIERES ACTIVITES DE RECHERCHE

Les premières années de mon activité de recherche sont liées à l'histoire de l'enseignement de l'architecture. En 1973, j'entrais à L'Institut de l'Environnement qui venait de recevoir du Ministre de la Culture la mission d'engager les toutes premières recherches dans le champ de l'architecture, et ceci à partir de différents points de vue : celui des sciences de l'ingénieur, celui de l'histoire et celui des sciences humaines dans lequel je m'inscrivais. Il s'agissait de définir collectivement (enseignants des écoles d'architecture, universitaires et chercheurs intéressés) les pistes de futurs programmes de recherche et de créer les réseaux intellectuels susceptibles de les prendre en charge. Cette ambitieuse mission intervenait simultanément au lancement du premier programme de recherche public initié par le ministère de la Culture dans le champ de l'architecture, qui allait engendrer la politique de soutien de programme de recherche liée à l'architecture, notamment dans les écoles d'architecture et dont l'institutionnalisation ultérieure (orientation, évaluation, habilitation) s'inspira du modèle universitaire.

Cette période était également celle d'un puissant essor de la recherche sur le développement urbain, notamment sous l'impulsion de la Mission de la Recherche Urbaine au sein du Ministère de l'Équipement. Dans ce cadre stimulant, mon travail a consisté à animer et organiser la réflexion sur l'architecture à partir d'une approche économique, ceci au travers de groupes de travail, de séminaires et de publications associant des enseignants des écoles d'architecture et des universitaires.

Ce contexte a fortement structuré mes premières interrogations en matière de recherche, leur champ — l'espace et l'architecture — et leur problématique : celle d'une approche socio-économique s'inscrivant dans le courant des travaux des économistes et sociologues marxistes inspirés par les analyses de Louis Althusser et Henri Lefebvre¹. A la suite de M. Castells² et des travaux du Centre de Sociologie Urbaine, mon approche de l'espace et de l'architecture était marquée par la théorie du capitalisme monopoliste d'Etat³ et son emploi dans l'étude empirique des phénomènes urbains.

C'est plus particulièrement en référence aux réflexions de C. Topalov et A. Lipietz sur les déterminants et processus de la production de l'espace⁴, que j'ai rédigé mes premiers articles et travaux sur la "production de l'architecture" dont les titres illustrent l'orientation : "Qui conçoit l'architecture ?", "La conception, moment d'une production sociale", "Propriété foncière et urbanisation".

Cette orientation théorique privilégiait l'étude de la phase actuelle du développement capitaliste et des contradictions qu'elle engendrait. Elle faisait notamment l'hypothèse du déplacement des contradictions du champ de la production vers le champ urbain, apportant ainsi, à point nommé, une première explication aux mouvements sociaux urbains, à ces "lutttes urbaines" qui fascinaient nombre de jeunes chercheurs dont moi-même. Les conditions de la production de l'espace s'en trouvaient ainsi modifiées, comme en témoignait l'émergence "d'ateliers populaires d'urbanisme" auxquels collaboraient architectes et sociologues intéressés par ces nouvelles pratiques.

Parallèlement, portée par le courant critique de l'analyse institutionnelle et la mission de recherche pédagogique qui incombait également à l'Institut de l'Environnement, je m'intéressais aux "jeux urbains" d'origine américaine, qui proposaient une simulation des processus de production de la ville à partir des jeux de stratégie des acteurs engagés dans ces processus. Cette approche laissait une meilleure part aux compétences individuelles et collectives des sujets sociaux engagés dans les multiples négociations nécessaires à la fabrication d'un plan de ville ou d'un îlot de logement. La critique de la validité scientifique de ces méthodes de simulation, alors en expansion dans les bureaux d'études urbaines et les institutions de formation des urbanistes, et le dévoilement de leur fonction de légitimation de la planification urbaine s'inscrivaient dans le travail engagé par les sociologues urbains⁵. Mais ce travail critique laissait entier l'intérêt que je portais à un outil de dialogue actif utilisable en situation de formation comme d'information, auprès de publics variés, tels les membres des associations d'habitants.

¹ Althusser (L.), Balibar (E.), *Lire "Le Capital"*, Paris; Collection "Théorie", Maspéro, 1965, mais aussi, en ce qui concerne la démarche scientifique : *Philosophie et philosophie spontanée des savants*, Paris, Collection "Théorie", Maspéro, 1973, Lefebvre (H.), *Le droit à la ville* Paris, Anthropos, 1968 et *La Production de l'espace*, Paris, Anthropos, 1974

² Castells (M.), *La question urbaine*, Paris, Maspéro, 1972

³ Voir notamment Théret (B.), Wiewiorka (M.), *Critique de la théorie du Capitalisme monopoliste d'Etat*, Paris, Maspéro, 1978

⁴ Lipietz (A), *Le tribut foncier urbain*, Paris, collection Economie et Socialisme, Maspéro, 1974 et *Le Capital et son espace*, même éditeur, 1977, Topalov (C.), *Les promoteurs immobiliers*, Paris/La Haye, Mouton, 1974

⁵ Les jeux urbains faisaient en outre l'objet d'un programme de recherche financé par la Mission de la Recherche Urbaine, témoignant de l'intérêt qu'y portait le milieu des planificateurs.

C'est dans ce contexte que j'ai engagé en 1977 le travail au long cours ouvrant le champ de recherche sur l'espace et l'architecture du travail. Nous avons alors formulé, avec mon collègue et ami François Lautier, les premières hypothèses¹ qui allaient nous permettre de défricher ce domaine jusqu'alors méconnu, (oublié ?, occulté ?) qu'Anne Gotman, la même année, désignait avec justesse comme celui de "la production au secret".²

Même si les recherches menées en commun ont été peu nombreuses et si nos questionnements nous ont menés sur des voies différentes, la collaboration instaurée avec François Lautier nous a permis de construire le contenu du champ de recherche sur l'espace de travail et d'en constituer les moyens d'étude, notamment par la création du laboratoire de recherche Espaces du Travail, qui a permis de développer le travail collectif. C'est pourquoi, avant d'engager la présentation de mes travaux sur l'espace de travail et l'architecture d'entreprise, j'aimerais l'en remercier chaleureusement.

L'ESPACE DE TRAVAIL : PROBLEMATIQUE DE DEPART

La problématique initiale que nous avons élaborée s'inscrit dans le contexte théorique évoqué et celui des mouvements sociaux d'alors aussi bien dans le champ urbain que dans celui du travail. Nous posons l'hypothèse d'une politique socio-spatiale d'ensemble dont l'application aux lieux de travail faisait l'objet de notre étude. Les transformations de l'espace de travail y étaient analysées comme des moyens d'appui à la politique de transformation des rapports de travail, destinés à atténuer les contradictions "principales" de la production, par la résolution des contradictions "secondaires" que nous situons dans le domaine des conditions de vie et de travail. Nous avançons que les transformations de l'espace visaient à requalifier "secondairement" par une meilleure qualité du cadre de vie au travail, un travail de plus en plus déqualifié. Parallèlement ces transformations étaient destinées, pensions-nous, à renouveler les formes de contrôle et de division des personnels.

Ces hypothèses, malgré leur schématisation et leur partialité, pointaient déjà une idée qui n'a pas été démentie par les recherches ultérieures, à savoir que les questions de contrôle tiennent une place essentielle dans les politiques de transformation de l'espace, et que c'est là un constituant fondamental du rôle de l'espace dans l'entreprise et des enjeux sociaux dont il est porteur.

¹ Schalchli (Evette) (T.), Lautier (F.), "Nouvelles tendances des espaces de travail, une stratégie avancée?", *Espaces et sociétés* n°22-23, 1977.

² Gotman (A.), *L'espace de travail - La production au secret*, Thèse de 3e cycle de sociologie urbaine, Paris X. 1977.

Ces hypothèses ont été réexaminées lors de la préparation de mon DEA de Rapports Sociaux du Travail¹ et du projet de recherche pluridisciplinaire qu'il a permis de mettre en place et de réaliser, sous les auspices du CORDES.²

Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche sur "l'organisation de l'espace dans les ateliers industriels" se fixait les objectifs suivants :

"Dans les différentes modalités d'organisation du travail qu'a connu la société industrielle, on a utilisé ou créé des espaces propres à leur développement. Les politiques et les techniques qui organisent le travail industriel sont aujourd'hui en transformation sensible du fait des exigences des travailleurs et des objectifs patronaux.

Dans ce contexte, nous proposons d'étudier comment l'espace est pris en compte par les différentes parties intéressées, comment il est lui-même un enjeu (ou plutôt des enjeux multiples selon le groupe concerné, l'échelle ou le type d'espace) dans les actions et les conflits qui opèrent les changements dans le travail.

Nous pensons que les modifications apportées à l'organisation du travail, et plus généralement aux rapports sociaux dans le travail, s'appuient sur un ensemble de dispositifs spatiaux et d'interventions spatiales qui portent sur les choix techniques, l'organisation et les conditions matérielles de la production, les modalités de contrôle comme sur la vie sociale non directement productive et l'articulation entre lieux de travail et vie hors-travail, etc. S'y trouvent modifiées aussi bien des échelles que des formes d'espace, des relations de communication hiérarchique ou horizontale et plus généralement la production même de l'espace.

Par ailleurs, les travailleurs développent, soit par rapport à ces dispositions, soit à partir de leurs propres situations dans le processus de production et des objectifs et exigences qui y naissent, des représentations et des interventions sur l'espace qui, diverses selon les catégories en présence, sont aussi des composantes de l'espace produit et des indicateurs du rôle social de l'espace et de son usage. L'espace social de l'entreprise peut alors s'analyser comme l'imbrication des représentations et des pratiques spatiales des différents groupes et personnes qui y coexistent."³

Le corps d'hypothèses énoncé pour traiter ce programme portait sur les politiques globales des entreprises dont les aspects techniques, économiques, organisationnels et

¹ *L'organisation des espaces de travail dans les ateliers industriels*, rapport pour le DEA Rapports sociaux du travail, Université de Paris 7, 1978

² Chave (D.), Escudé (M.), Lautier (F.), Nick (P.), Schalchli (Evette), (T.), *L'organisation des espaces de travail dans les ateliers industriels*, Paris, Centre d'Etudes et de Recherches Architecturales, CORDES, 1980

³ *L'organisation des espaces...*, ouvrage cité, pp. 4-5

sociaux donnaient les clés de lecture de l'espace et de son rôle dans le fonctionnement de l'entreprise. La mise en oeuvre de ces politiques dans le domaine spatial faisait l'objet d'hypothèses concernant l'espace intérieur de l'entreprise (à différentes échelles) comme sa relation à son environnement extérieur. L'ensemble de ces hypothèses soutenait l'idée que la qualité des espaces de travail était améliorée, mais que leur fractionnement constituait à la fois le support d'une socialisation plus restreinte des ouvriers, autorisant certes une appropriation de l'espace et une autonomisation de l'équipe de travail, mais renforçant dans le même temps le contrôle mutuel et l'isolement entre les équipes de travail.

Les hypothèses sur les représentations et pratiques de l'espace ont été introduites dans le projet CORDES pour prendre en charge, dans le domaine du travail, des questions déjà ouvertes par la sociologie urbaine. Tentant d'articuler les apports¹ de celle-ci à ceux de la sociologie du travail, nous voulions mener une recherche véritablement exploratoire en ce qu'elle nous permettrait d'évaluer les potentialités de diverses directions de recherche susceptibles de fonder notre travail ultérieur.

Dans le même esprit, il était essentiel pour nous d'aller voir sur le terrain, de façon très précise ce qu'il en était de l'espace, pour évaluer la pertinence de nos hypothèses et, nous l'espérons, découvrir une "réalité" qui nous permettrait d'en formuler de nouvelles. Ceci explique le caractère monographique de la première étape de la recherche, menée en 1979 et 1980 pour le CORDES.

Les hypothèses que nous formulions dans le projet de recherche pour conduire notre enquête et interpréter le matériel recueilli, ont été approfondies et retravaillées tout au long de la préparation de ma thèse dont cette enquête constituait le travail de terrain. Et c'est lors de la rédaction de la thèse que j'ai pu à la fois enrichir et préciser la problématique de ma recherche sur l'espace de travail, et fixer ainsi le cadre d'interprétation des résultats de l'enquête.

Cette étape a permis d'aborder la complexité des rapports sociaux du travail, notamment à partir des travaux sur l'organisation du travail, l'autonomie ouvrière et la gestion de la main d'œuvre². Nous avons également tiré parti des observations du Groupe lyonnais de Sociologie industrielle³, dont l'attention très grande portée aux situations concrètes de travail et au vécu des relations sociales nous paraissait particulièrement adéquate à la démarche que nous engageons dans le domaine de l'espace de travail, visant à "*saisir des*

¹ Quelques croisements intéressants entre ces deux disciplines avaient été effectués ou étaient en cours, sans pourtant que naisse une problématique de l'espace de travail. Celui qui nous a été le plus utile est l'oeuvre d'Henri Coing, *La ville, marché de l'emploi*, Grenoble, PUG, 1982. Voir aussi, entre autres : Touraine (A.) et al., "La logique des implantations industrielles", *Cahiers de l'IAURP* n° 11, 1967, Maurice (M.) et al. *Travail, mode de vie et espaces sociaux*, Aix-en Provence, LEST/CORDES, 1972, les nombreux travaux de P. Veltz et E. Campagnac, etc.

² Notamment les travaux du Groupe de Sociologie du Travail : Dubois (P.), Durand (C.), Chave (D.), Lemaître (G.), *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Paris, Groupe de Sociologie du Travail, offset, 1976, et Chave (D.), Dubois (P.), Durand (C.), Lemaître (G.), *Réorganisation du travail et politiques de gestion de la main d'oeuvre*, Rapport pour la DGRST, Paris, Groupe de Sociologie du Travail, offset, 1978

³ Bernoux (Ph.), Motte (D.), Saglio (J.), *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Les Editions Ouvrières, col. Relations Sociales, 1973

*rapports sociaux dans leur existence particulière, estimant que celle-ci pouvait nous conduire à une compréhension plus fine du rôle social de l'espace de l'entreprise."*¹

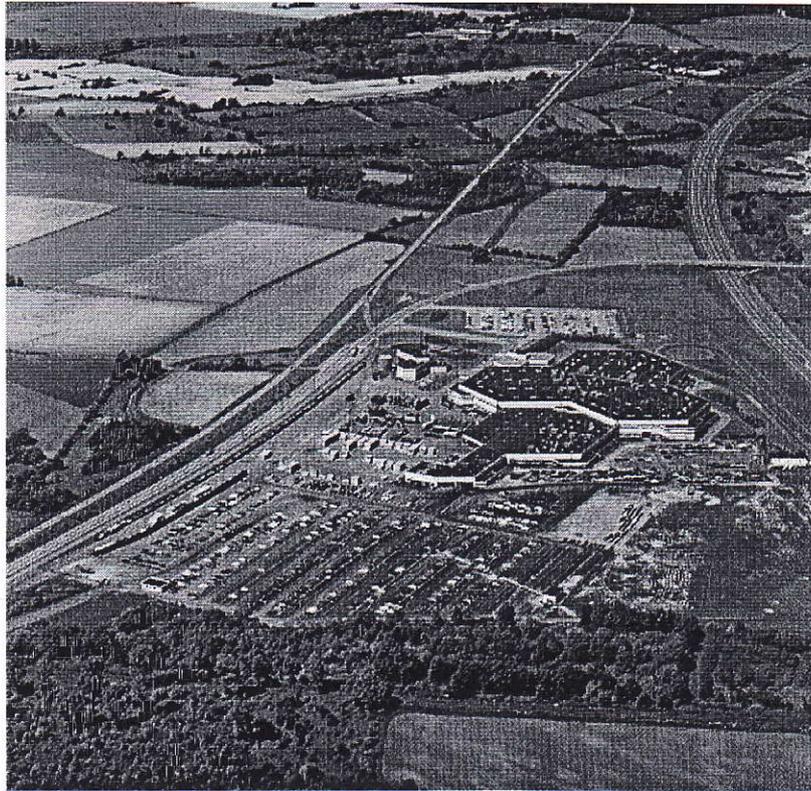
C'est donc à cette étape importante du doctorat² que j'emprunterai la présentation de la situation de la recherche, de sa problématique et de ses résultats. En effet, la relecture de ma thèse, quinze ans après sa rédaction, m'a fait apparaître à quel point cette étape constitue à la fois un pôle thématique fort de mon itinéraire de recherche, et un socle fondateur pour la suite de mes activités de recherche.

D'une part, les observations faites sur la formation des représentations et pratiques de l'espace de travail ont constitué un acquis sur lequel nous avons pu appuyer nos investigations ultérieures dans différents milieux de la conception et de la production des lieux de travail : en faisant apparaître les liens entre représentations de l'espace et positionnement dans la division du travail, ces acquis permettaient d'interpréter les points de vue particuliers de nos interlocuteurs et les impasses qu'il opéraient, notamment, sur les représentations et points de vue des personnels d'exécution.

D'autre part, le cadre de pensée élaboré lors de la thèse s'est révélé opératoire sur la longue durée de nos activités de recherche : il a permis de préciser les outils d'analyse et d'interprétation des formes concrètes des rapports sociaux du travail, de leur dimension spatiale et des stratégies à l'oeuvre pour les transformer. Grâce à ces outils nous avons pu nuancer les hypothèses initiales que nous faisons sur les stratégies patronales et ouvrières et rendre compte de la complexité des situations concrètes dans lesquelles ces stratégies opèrent. De même, au delà de la spécificité de la période considérée, nous avons pu repérer certaines tendances lourdes de l'évolution de l'espace social du travail.

¹ *L'organisation des espaces...*, ouvrage cité, p 3

² Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, Thèse de doctorat de 3ème cycle de Sociologie, Université de Paris 7, octobre 1982



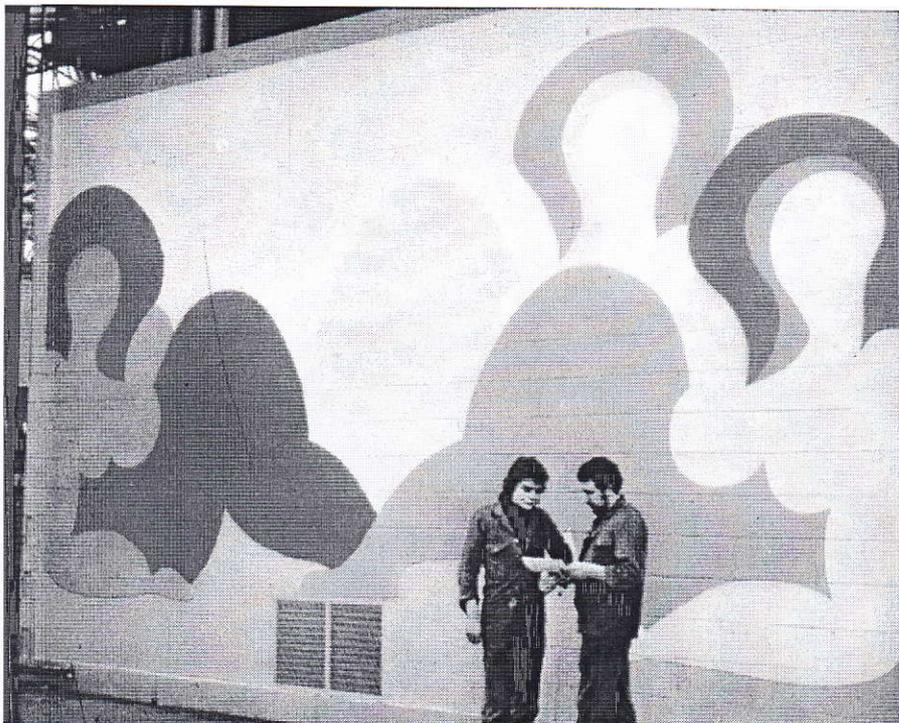
L'usine de Kalmar (1974). A chaque équipe autonome son espace de travail (atelier, bureau et coin repos) en périphérie du bâtiment. Au centre le magasin.



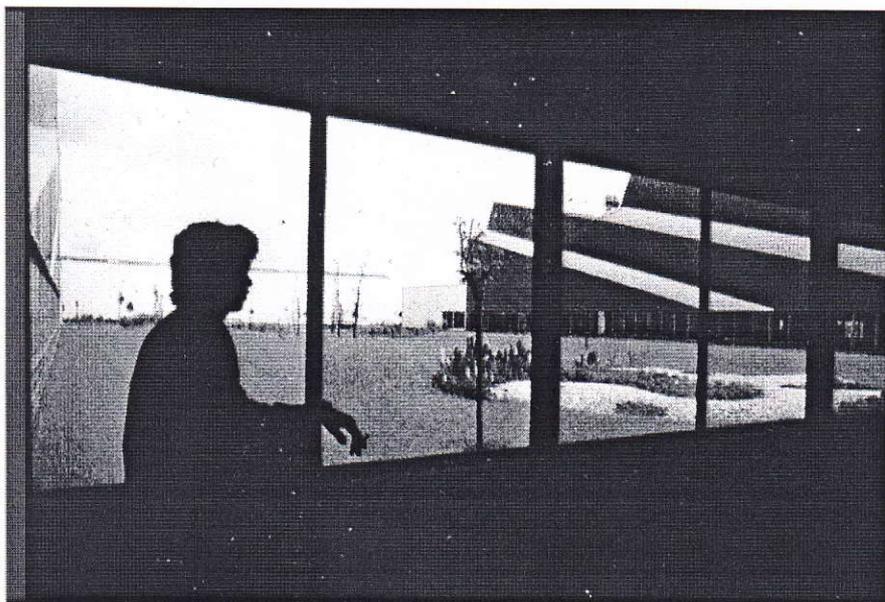
L'usine de Skövde. Le plan concentrique est abandonné au profit du plan "en peigne" mieux adapté aux extensions. Les équipes, situées dans les ailes du bâtiment, disposent d'un espace propre, les coins repos sont en contact direct avec les patios qui séparent les ailes. Ce type d'urbanisme industriel (une rue centrale bordée d'un côté des ateliers d'usinage, compacts, et de l'autre des ateliers de montage "en peigne") se généralisera pour l'industrie de série.

L'approche socio-technique de la production et de l'espace de travail

Le modèle de la production en îlot, initié par la sté Volvo en Suède.

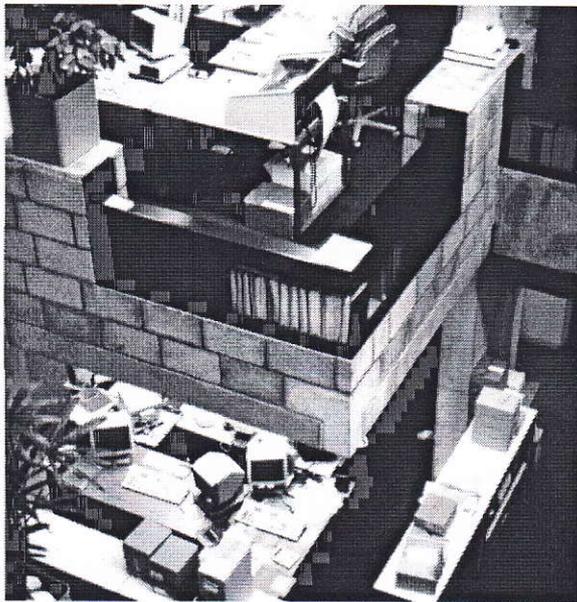


Usine Française de Mécanique (filiale Renault, Peugeot, Volvo 1972-1980). DernièreS tranches de construction : les ateliers consacrés au moteur Renault sont conçus sur le modèle de Skövde. Décor pour "humaniser" les ateliers d'usinage.



Plan en peigne pour les ateliers de montage et coins-repos sur les patios.

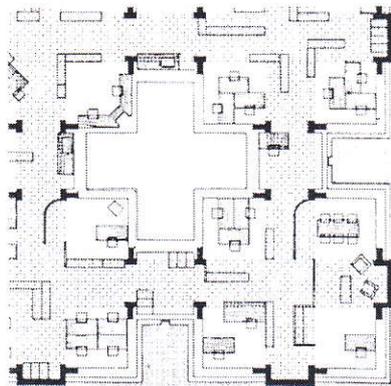
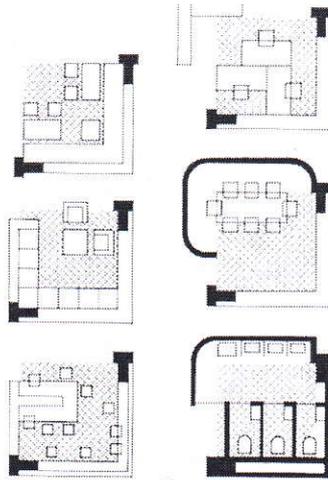
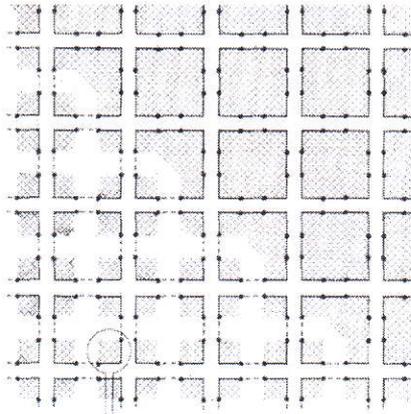
**L'amélioration des conditions de travail industriel
et la revalorisation du travail manuel en France. Aspects spatiaux.**



Le siège de la société d'assurances néerlandaise Centraal Beheer (1972). L'objectif fixé à l'architecte, H. Herzberger, était de concevoir un bureau pour mille personnes qui s'y sentiraient chez elles, ensemble. Le personnel fut associé à la conception.

Vues extérieure et intérieure.

Une nouvelle approche de l'espace de travail tertiaire : un espace social et appropriable



Centraal Beheer

Plans des zones de travail modulaires.

Une nouvelle approche de l'espace de travail tertiaire : un espace social et appropriable

CHAPITRE 1 - L'ESPACE SOCIAL DU TRAVAIL

1. SITUATION DE LA RECHERCHE

Contexte social

Dans le champ social, l'espace de travail faisait l'objet de revendications, par exemple dans le secteur tertiaire sur les problèmes de conditions de travail liés à la climatisation¹, ou d'appropriation, lors des occupations d'usine. Des témoignages étaient publiés sur la vie en usine ou sur l'expérience des "établis". Du côté patronal, on concevait des "usines à la campagne"² ou de nouvelles usines de série inspirées du modèle suédois conçu par Volvo à Kalmar³ puis remanié dans la transformation des ateliers de Skövde, qui constituaient les références européennes en matière de nouvelle organisation de la production et du travail⁴. Dans le domaine tertiaire, c'est la société d'assurance Centraal Beheer qui innovait en concevant son siège social comme un lieu de vie autant que de travail et en cherchant à favoriser l'appropriation individuelle et collective de l'espace, modèle qui a grandement influencé l'évolution ultérieure de l'architecture des bureaux. Les pouvoirs publics français, dans le cadre de la politique de revalorisation du travail manuel, s'intéressaient aussi à la question, au travers de L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail qui lançait en 1977 son premier concours de conception des bâtiments industriels, pour que soient associées dans une même préoccupation l'amélioration de la productivité et celle des conditions de travail⁵. A cette occasion, se mettaient en place les premières équipes pluridisciplinaires (ingénieurs d'organisation, ergonomes et architectes) et les démarches de consultation des personnels sur l'aménagement de leur lieu de travail, faisant ainsi écho au dispositif d'étude mis en place par Volvo.

¹ Un point sur la question a été fait dans : Union Régionale Parisienne, "Les tours bureaux, Quand les tours fleurissent, les travailleurs s'étiolent", Supplément à *Paris Syndical*, n°219, Paris, CFDT-URP, 1979

² Rapport Chavannes, *Industries en milieu rural, Etude de politique industrielle*, Paris, La Documentation Française, 1975. L'usine de Leroy-Sommer près de Chateauroux en fut un exemple marquant, notamment du point de vue de la conception architecturale.

³ Ouverte en 1974.

⁴ La conception de l'usine de moteurs que nous avons étudiée comme terrain complémentaire de l'enquête reproduisait fidèlement le plan de l'usine de Skövde, de même qu'elle s'en inspirait dans l'organisation modulaire de production.

⁵ Rapport Delamotte, *Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*, Paris, La Documentation Française, 1972. Rapport Sudreau, *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 1975, Rapport Bois, *L'aménagement des conditions de travail au stade de la conception des bâtiments industriels*, avril 1974, *Architecture industrielle, L'architecture des bureaux et les conditions de travail*, Montrouge, ANACT, 1976

Ces évolutions sont relayées dans les milieux de l'architecture, ce dont témoignent les nombreux numéros de revues consacrés à l'architecture industrielle. Ainsi la revue italienne *Lotus* en 1976 proposait notamment l'analyse, par l'historien de l'architecture Kenneth Frampton, des changements mis en place par Volvo et de l'approche socio-technique et spatiale de l'organisation de production. L'année suivante *Techniques et Architecture* présentait un dossier sur les nouvelles exigences de la conception architecturale nées des nouvelles formes d'organisation du travail et des politiques d'amélioration des conditions de travail¹.

Participant durant cette période à des actions de conseil auprès des syndicats menées par des groupes d'architectes militants, à une intervention en entreprise à la demande de sa direction et réalisant d'abord pour l'ANACT des documents de présentation des entreprises ou équipes de conception lauréates des concours d'architecture, puis, pour la CFDT, un film sur une expérience de participation du personnel à la conception des lieux de travail², je m'inscrivais de multiples façons dans l'émergence d'une nouvelle prise en compte des espaces de travail.

Cette situation que j'avais construite peu à peu, tissant des liens parallèles avec les différents milieux concernés par mon activité de recherche est significative de la position de chercheur que j'ai adoptée d'une façon générale dans mon parcours professionnel. On pourrait la qualifier "d'observation participante", en référence à une démarche de recherche qui a voulu poser en termes nouveaux le rapport du chercheur à son terrain, et donc interroger les conditions de production de la connaissance scientifique.

C'est ainsi que j'ai instauré des rapports de nature diversifiée avec les milieux sociaux concernés par mon travail : celui des entreprises, les entreprises particulières où nous enquêtons (nos terrains locaux avec leur complexité sociale, mais aussi la présence institutionnelle des partenaires sociaux), les institutions issues du monde du travail (structures patronales, syndicats de salariés), celui des consultants et prestataires de service auprès des entreprises, dans le domaine de l'organisation et de l'aménagement de l'espace ; plus généralement les milieux concepteurs et producteurs de l'espace et de l'architecture et enfin les institutions publiques opérant dans ces champs, services ministériels ou institutions paritaires telles que l'ANACT. Les relations avec ces milieux ont articulé des positions de stricte enquête-observation, des positions d'information (restitution des résultats de recherche) et des interventions de formation et de conseil.

Cette volonté de diversifier les positions et d'articuler l'observation scientifique à l'action sociale (faire prendre en compte les résultats de la recherche dans la pratique sociale des acteurs concernés et contribuer à développer la négociation sociale liée à la conception de l'espace de travail) a conduit ma démarche et m'a permis de réfléchir sur les conditions du travail scientifique et ses aspects conflictuels. La fréquentation ainsi

¹ *Architecture d'Aujourd'hui* n° 133, septembre 1967, n° 165, décembre 1972, n° 188, 1976, *Lotus International* n° 12, septembre 1976. *Techniques et Architecture* n° 314, mars 1977 : "Usines, architecture et conditions de travail"

² *L'usine de l'année, concours*, avec A. Moreau, montage audiovisuel, ANACT, 1978, Evette (T.), *Murs d'ateliers, mots d'ouvriers*, film 16 mm, 26 mn, Montholon Services, 1982

instaurée avec les milieux sociaux enrichit la connaissance de leur fonctionnement et stratégies ; elle facilite les conditions matérielles de la recherche (contacts, terrains), favorisant ainsi l'accumulation des connaissances ; elle permet également la diffusion et la valorisation des résultats, répondant ainsi à la finalité sociale des activités de recherche et à la volonté de nombre d'organismes de recherche incitative. Pour tout cela, la proximité et les liens avec les milieux étudiés s'avèrent positifs. Mais plus ces liens se resserrent, du fait même du succès et de l'audience des recherches conduites, plus les sollicitations deviennent nombreuses à s'intégrer dans les stratégies développées par tel ou tel acteur social de ces milieux. Et, quittant ainsi la scène du travail scientifique, on se trouve pris dans des jeux sociaux dont il n'est pas sûr qu'on analyse toujours avec la rigueur nécessaire les buts que l'on accepte de servir.

Bien-sûr, la pratique du travail de recherche impliquait de développer, à côté des relations avec ces milieux "opérationnels", des relations avec les milieux scientifiques pour fonder une approche critique du domaine de ma recherche, et des réseaux d'échanges et de confrontation trans-disciplinaire où puissent se discuter problématiques, méthodes et résultats. La vie en "communauté scientifique", avec ses règles et ses jeux sociaux propres, contribue à soutenir les exigences de rigueur intellectuelle et d'autonomie par rapport aux milieux opérationnels. Il n'en reste pas moins qu'il m'a toujours paru souhaitable à la fois de construire une position de médiation entre les milieux et acteurs sociaux concernés par mon travail (scientifiques et opérationnels) et des dispositifs de travail qui permettent de clarifier les conditions et conséquences d'une telle position. On verra que cette préoccupation a pris diverses formes au cours des années. Elle demeure présente et explique pour partie l'orientation actuelle de mes activités.

Elle donne aussi son sens aux initiatives institutionnelles que nous avons prises avec François Lautier, dès le début de nos travaux sur l'espace de travail, pour engager une réflexion critique en ce domaine : nous avons fondé en 1978 le laboratoire de recherche Espaces de Travail, au sein de l'Unité pédagogique d'architecture où nous étions enseignants (des enseignements sur le thème ont été créés). Nous avons également créé avec plusieurs architectes un réseau réunissant chercheurs et professionnels, et organisé un séminaire régulier. Un colloque a réuni des chercheurs, des concepteurs, des consultants et des syndicalistes¹.

Nous sentions la nécessité de créer un pôle de recherche qui permette d'accumuler des connaissances et de confronter les réflexions aussi bien au sein du milieu scientifique qu'avec les milieux professionnels. En effet, la question de l'espace de travail dans l'industrie n'avait encore fait l'objet que de peu de travaux de recherche. Si les nouvelles formes d'organisation du travail étaient largement étudiées, l'espace demeurait, sauf exception, un champ étranger à la sociologie du travail, comme en témoigne la question qui m'a été posée par un de ses éminents représentants au début de mon doctorat : "Mais pourquoi s'intéresser à l'espace lorsqu'on veut comprendre les rapports sociaux et les relations de travail ?"

¹ Publié dans l'ouvrage Evette-Schalchli (T.), Hourcade (C.), Nick (P.), éd., *L'usine et son espace*, Paris, Ed. de la Villette, 1981

L'état de la recherche

Cette question renvoie à l'approche courante de l'espace. L'évolution spatiale de l'entreprise est en effet le plus souvent interprétée comme les effets au sol et dans le bâti des modifications technologiques et organisationnelles de la production. Qu'on ne lise dans cette inscription au sol que des déterminismes techniques ou fonctionnels (vision dominante des spécialistes et responsables d'entreprises) ou qu'on y lise aussi les effets de la division sociale du travail (vision dominante des observateurs critiques et des syndicalistes), c'est toujours un résultat que l'on considère. L'espace est appréhendé comme le support passif, le contenant neutre modelé par son contenu : la production et/ou les rapports sociaux. C'est ainsi que l'espace apparaît comme sous-produit, accessoire et parfois masque d'un "essentiel" qui serait "ailleurs" (au centre probablement, mais de quel univers ?) regroupant technologie, politique de produit, organisation du travail, politique du personnel, rémunération, classification, etc.

Cette approche de l'espace de travail explique peut-être en partie que la sociologie du travail soit muette sur ce sujet, à quelques exceptions près, telle que celle de P. Dubois signalant le rôle que joue le cadre de travail conjointement à la temporalité dans la constitution des groupes ouvriers¹. Pourtant si on s'intéresse aux formes concrètes que prennent ces rapports de travail, si on cherche à confronter son regard d'observateur à celui du travailleur, si on écoute le récit qu'il fait de sa vie à l'usine, la perspective s'infléchit et on perçoit les liens étroits qui unissent le "décor", les acteurs et leurs rapports dans la scène quotidienne du travail.

La question n'est plus alors de savoir si "l'essentiel" est ailleurs que dans l'espace de travail, mais de mieux comprendre ce fait dont les travailleurs témoignent², à savoir les relations étroites entre l'organisation de l'espace, l'usage qu'en font les travailleurs, l'image qu'ils en ont et l'ensemble de leur situation de travail. C'est ainsi que les sociologues attentifs au vécu des situations de travail ont très justement relevé le rôle de l'espace dans les relations sociales de travail. Ph. Bernoux rapporte les pratiques ouvrières dans les ateliers et ce faisant, donne de nombreuses indications sur leur dimension spatiale³ ; mais il n'aborde explicitement la question que pour déplorer le peu d'études spécifiques la concernant⁴.

Et c'est davantage dans des travaux de psychologie, de psychophysiologie, ou de psychosociologie du travail que sont évoqués ou analysés les liens de l'ouvrier à l'espace. Mais on quitte alors la problématique des rapports sociaux au profit de celle des rapports homme/environnement. C'est notamment le cas des recherches en *Environmental Psychology* menées aux Etats-Unis (Sommer, Sundström, etc.) et en France par G.N. Fischer dont les travaux sur l'espace de travail sont contemporains des

¹ Dubois (P.), *Les ouvriers divisés*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1981

² Par exemple : Haraszti (M.), *Salaires aux pièces, ouvrier dans un pays de l'Est*, Seuil Col. Combats, 1976, Linhart (R.), *L'établi*, Paris, Les Editions de Minuit, 1978, Boyadjan (C.), *La nuit des machines*, Paris, Les Presses d'aujourd'hui, col. La France sauvage, 1978

³ Bernoux (Ph), Mothé (D.), Saglio (L.), *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Ed. Ouvrières. 1973

⁴ Bernoux (Ph.), *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981

nôtres¹. La démarche qu'Oddone a menée avec des syndicalistes turinois pour formaliser l'expérience ouvrière semble une exception de ce point de vue, et leur ouvrage porte d'ailleurs en sous-titre : "vers une autre psychologie du travail"².

C'est à des "sociologues urbains" que l'on doit la première étude sociologique française de l'espace de travail. Se référant aux études faites par H. Raymond sur les représentations de l'habitat, fondées sur un système d'oppositions devant/derrière, visible/invisible, propre/sale, calme/bruyant, etc., qui constituent des modèles culturels structurant les pratiques d'habiter, les chercheurs de l'ISU³ vont faire apparaître le système d'opposition socio-spatiales structurant les représentations de l'espace de travail : à l'intérieur de l'usine, les oppositions se fondent autant sur la place occupée par chaque personne ou service, que sur la faculté de déplacement dont disposent les membres de ce service ou chaque personne en particulier. Les auteurs estiment que la rationalité technique présidant à la conception des locaux industriels, se heurte à l'irrationalité de l'évolution de l'entreprise dans le temps et sous-estime la dimension humaine de l'espace de travail.

Signalant les tentatives d'appropriation de l'espace que développent les travailleurs en opposition à cette rationalité, les auteurs insistent sur le caractère répressif de l'espace de l'usine, vécu comme lieu d'enfermement, de dépendance et d'interdit. Si cette étude identifie bien, à notre sens, plusieurs caractères essentiels de l'espace de travail, c'est encore, largement, dans son rapport à la ville que celui-ci est considéré.

Cette occultation du travail concret, et des rapports de pouvoir qui le caractérisent, A. Gotman⁴ va l'analyser comme la fonction idéologique de l'espace de travail. Reflet de la division sociale du travail, porteur des signes de la domination qui s'exerce au sein de l'usine, l'espace de travail masque dans le même temps le contenu concret du travail et l'exploitation du travailleur. Ce qui est caché, fait cependant l'objet d'une représentation qui, tout en l'expliquant, l'occulte encore davantage. Il s'agit de la justification, par la rationalité technico-économique, des modes d'organisation du travail et, en conséquence, de l'espace de travail. Celui-ci se présente alors comme un lieu d'hébergement de la force de travail non comme un habitat pour les travailleurs : ils ne sont pas "chez eux", mais chez un propriétaire anonyme qui fixe leur place et leurs déplacements ; selon A. Gotman, les pratiques et représentations spatiales sont traversées par un rapport de domination, qui ne s'ébranle que lorsque la grève et l'occupation induisent une réappropriation de l'espace à la fois matérielle et symbolique.

Le thème de la domination dans et par l'espace de travail sera également développé par G.N. Fischer, selon qui l'organisation de l'entreprise et de son espace domine les individus parce qu'elle est rationnelle ou prétend l'être. Elle lutte contre l'irrationnel qui

¹ Fischer (G.N.), "L'espace comme nouvelle lecture du travail", *Sociologie du travail* (4),78, Paris, Le Seuil, 1978, *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980, *Psychologie des espaces de travail*, Paris, A. Colin, 1989

² Oddone (J.), Re (A.), Briante (G.), *Redécouvrir l'expérience ouvrière - vers une autre psychologie du travail*, Paris, Ed. Sociales, 1981

³ Haumont (A.), Boucheret (J.M.), *L'espace de travail dans la ville*, Paris, ISU, Contrat DGRST, 1973.

⁴ Gotman (A.), *L'espace de travail - La production au secret*, ouvrage cité

lui échappe. Mais Fischer situe cet irrationnel dans "l'humain". A la rationalité de l'organisation s'oppose le vécu de l'individu. Là où J.M. Boucheret et A. Gotman identifient une relation de domination du capital sur le travail, Fischer saisit une relation de domination de l'organisation sur les individus. Ceux-ci n'en expriment pas moins leurs besoins et exercent sur l'organisation une pression d'humanisation.

Ceci se manifeste notamment, estime Fischer, dans les "espaces interstitiels" que les individus investissent comme des territoires privilégiés de liberté et où ils "reproduisent les concepts de terrain d'habitation, de domaine d'emprise, de territoire de chasse et d'exploration que nous proposent les éthologistes, mais qu'ignorent les "fonctionnalistes" de l'espace"¹. Ainsi, les individus créent les conditions d'une habitabilité, d'un "chez-soi", d'un espace privé, par un processus d'identification. Ceci se manifeste dans des pratiques d'appropriation de l'espace : personnalisation du poste de travail, détournement d'usage d'espaces résiduels ou interstitiels de l'usine, privatisation de l'usage du poste de travail par la "perruque" et création d'un espace pour soi.

Ces pratiques se développent en opposition au code de conduite fixé par l'organisation. De ce fait, estime Fischer, elles ont un caractère antagoniste à cette organisation et peuvent être qualifiées d'autogestion clandestine. Ce terme est alors employé dans une acception psychologique et non pas politique. L'espace de travail est alors analysé comme un emboîtement de lieux contigus qui vont des lieux dominés par l'organisation aux lieux libérés par l'individu, en franchissant tous les degrés et les frontières intermédiaires.

Cette approche psychosociologique des enjeux de l'espace de travail, tout en relevant justement l'importance des pratiques "informelles" de l'espace, ne permet pas d'appréhender de façon satisfaisante la dimension spatiale des rapports sociaux du travail en raison de l'impasse faite sur les groupes sociaux qui constituent l'organisation.

2. UNE PROBLEMATIQUE SOCIOLOGIQUE DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Comprendre la relation des groupes sociaux à l'espace, y repérer les rapports de domination ou l'autonomie qui s'y inscrivent, et préciser le rôle de l'espace dans les rapports sociaux du travail, telle était la perspective. Pour m'y engager je bénéficiais du solide cadre élaboré par le philosophe et sociologue Henri Lefebvre². Cherchant à établir une théorie unitaire qui dépasse ou peut-être situe les savoirs spécialisés qui découpent autant d'espaces : géographique, économique, démographique, sociologique, écologique, politique, etc., H. Lefebvre propose le concept d'espace social, destiné à saisir l'espace de la pratique sociale, "celui qu'occupent les phénomènes sensibles, sans exclure l'imaginaire, les projets et projections, les symboles, les utopies"³.

¹Fischer (G.N.) et Moles (A.), "La psychologie de l'espace industriel", in *IF*, vol. 8, 1977, n° 1, pp. 41-50

² *Le droit à la ville* et *La Production de l'espace*, ouvrages cités

³ *La production de l'espace*, ouvrage cité, p. 19

L'espace social de travail

Lefebvre critique la conception de l'espace comme contenant s'opposant à un contenu : "...Cet espace social ne consiste pas en une collection de choses, en une somme de faits (sensibles), pas plus qu'en un vide rempli, comme un emballage, de matières diverses". Il ne se réduit pas "à une forme imposée aux phénomènes, aux choses, à la matérialité physique (...)".¹ Il ne faut donc plus seulement décrire l'espace, ni les choses dans l'espace, mais poser la question de la production de l'espace social, c'est-à-dire du processus qui unit les transformations de la société et de son espace : "Les rapports sociaux de production ont une existence sociale en tant qu'ils ont une existence spatiale : ils se projettent en un espace, ils s'y inscrivent en le produisant"². Comme Halbwachs l'avait déjà fait dans son étude sur la mémoire collective³, Lefebvre indique les rapports entre l'espace et le temps : produit par un processus historique, l'espace est aussi la matérialisation, la concrétisation de ce processus. Il est un processus par lequel la société prend forme en se présentant et représentant : l'espace fournit des représentations des rapports sociaux : "Il les exhibe en les transposant, donc en les dissimulant de façon symbolique, avec l'aide et sur le fond de la Nature"⁴.

L'espace sert aussi d'instrument à la pensée comme à l'action ; moyen de production, il est également "un moyen de contrôle, donc de domination et de puissance"⁵. Pourtant, les forces sociales et politiques dominantes ne parviennent pas à une maîtrise totale, d'où la nécessité du recours à la contrainte pour contenir les pratiques sociales dominées, concourant elles aussi à produire l'espace social.

Cette problématique d'une production de l'espace social marquée par la dynamique des rapports sociaux et participant à leur évolution est celle que nous avons adoptée pour notre recherche sur l'espace de travail. Associée aux acquis des études sur la division du travail, que nous évoquerons plus loin, elle a fondé notre problématique de l'espace social de travail, que, lors de la thèse nous formulions ainsi, en nous situant par rapport aux travaux d'A. Gotman et G.N. Fischer :

"A. Gotman voit l'espace de travail comme un espace dominé par le capital, le patronat ; G.N. Fischer le saisit comme un espace partagé entre zones dominées et zones appropriées. Pour notre part, nous pensons que les enjeux sociaux ne s'inscrivent pas en ces termes dans l'espace de travail. Spatialisation n'est pas géographie. Si les

¹ *La production de l'espace*, ouvrage cité, p. 36

² *La production de l'espace*, ouvrage cité p. 35

³ "Lorsqu'un groupe est inséré dans une partie de l'espace, il la transforme à son image, mais en même temps, il se plie et s'adapte à des choses matérielles qui lui résistent. Il s'enferme dans le cadre qu'il a construit. L'image du milieu extérieur et des rapports stables qu'il entretient avec lui passe au premier plan de l'idée qu'il se fait de lui-même. Elle pénètre tous les éléments de sa conscience, ralentit et règle son évolution. L'image des choses participe à l'inertie de celle-ci. Ce n'est pas l'individu isolé, c'est l'individu en tant qu'il est membre du groupe, c'est le groupe lui-même qui, de cette manière, demeure soumis à l'influence de la nature matérielle et participe de son équilibre". Ainsi cette relation à l'espace constitue l'un des fondements de la mémoire collective" in *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1968, p. 132

⁴ *La production de l'espace*, ouvrage cité p. 42

⁵ *La production de l'espace*, ouvrage cité p. 35

pratiques de déplacements, d'occupation de l'espace définissent pour certains individus ou groupes des aires d'évolution et s'il y a frontières au sol, résultant de pratiques et/ou de représentations, elles ne démarquent pas des espaces dominés et des espaces libérés. A notre sens, l'appropriation n'exclut pas la domination de son territoire d'expression. Elle marque dans un espace donné le rapport conflictuel dominant/ dominé.

En effet, tout espace de l'entreprise est dominé par la "loi" de la production et de la discipline. S'y développent pourtant des usages et des pratiques différenciées selon les groupes sociaux de l'entreprise qui peuvent aboutir à des appropriations relatives de certains lieux, acceptées, tolérées ou combattues par la hiérarchie. Ces pratiques témoignent de la présence parfois conflictuelle de différents acteurs sociaux sur le même terrain et non de la maîtrise par chacun d'eux de leurs terrains respectifs. Ainsi, le même lieu matériel de l'usine, et ceci est vrai des lieux de travail proprement dits comme de tous les autres lieux, se trouve recouvert d'une superposition d'espaces, réglementés, représentés, pratiqués par les différents acteurs sociaux. (...)

Pour notre recherche, nous formulons l'hypothèse que chaque fragment d'espace recèle une multiplicité de rapports sociaux présents dans sa conception, son usage, les représentations dont il fait l'objet. Tenter de saisir le rôle social de chaque lieu ponctuel, c'est rechercher les multiples sens dont il est porteur, qui se superposent et/ou s'interpénètrent, et qui intègrent le ponctuel dans un ensemble plus vaste et complexe : l'espace social de l'entreprise conçu comme l'ensemble des espaces sociaux multiples qui le composent".

Nous précisons ainsi les hypothèses que nous formulions au début de notre recherche sur l'espace de travail :

"La représentation traditionnelle de l'espace de l'entreprise est celle d'un ensemble cohérent, malgré ses dysfonctionnements secondaires, et surtout d'un ensemble unifié. Le processus de production apparaît généralement comme structurant cet espace représenté et en assurant l'unité.

En fait, à partir de leurs positions différenciées dans ce processus de production, les espaces pratiques, connus ou imaginés par les personnels des diverses fonctions et catégories sont profondément dissemblables. Rien ne permet de supposer que c'est par référence à l'espace matériel "vrai" que se construisent les représentations de l'espace sur lesquelles s'appuient les usages et les pratiques de cet espace.

Autrement dit, l'éclatement des situations concrètes à l'intérieur du système de production de l'entreprise entraîne l'éclatement des espaces sociaux. Mais cet éclatement reste recouvert par l'idée de l'unicité. C'est à dire que les représentations, partiales plus encore que partielles, se donnent généralement comme totalisantes. C'est en particulier vrai des représentations patronales et directionnelles, plus généralement pour tous ceux dont les fonctions impliquent une représentation d'ensemble (services fonctionnels). Ce rapport entre éclatement et reconstitution de l'espace représenté apparaît en fait dépendant de l'accès que chacun peut avoir, du fait de la parcellisation de l'activité, à l'ensemble de celle-ci, à la fois quantitativement et qualitativement. (...)

Enfin la capacité de modifier l'espace, ou simplement de tenter de le faire, est articulée à cette représentation. Si la perception de la globalité domine, elle peut autoriser une action sur l'espace dans son ensemble ; à l'inverse, une parcellisation complète, une limitation excessive de la perception interdisent toute intention d'action sur l'espace. (...)"¹

La problématique ainsi définie met l'accent sur plusieurs points :

- la complexité de l'espace social de travail, reflétant celle des rapports sociaux du travail,
- le lien étroit unissant les positions des personnes dans les rapports sociaux du travail (et donc leur situation concrète de travail) et leurs représentations et pratiques de l'espace,
- la structuration des représentations de l'espace par des systèmes d'oppositions et des rapports de domination, renvoyant aux rationalités sous-jacentes qui structurent les représentations et pratiques des acteurs sociaux dans l'entreprise.

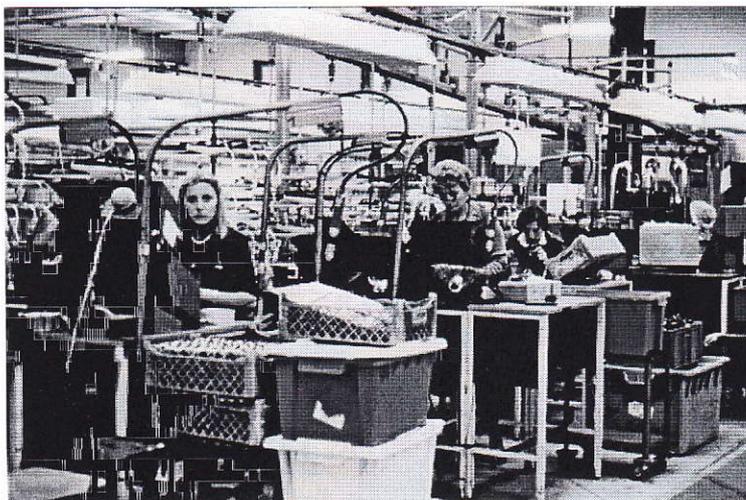
Positions sociales - positions spatiales

S'il existe bien des lieux concrets où chacun se rend pour travailler, les représentations et les pratiques en sont multiples et fondent des descriptions de ces lieux qui sont autant de point de vue sur leur nature, leur finalité et leur usage.

Les représentations de l'espace s'organisent selon des séries de dichotomies. Certaines de ces oppositions se réfèrent à des espaces matériellement repérables, d'autres à des caractéristiques d'ambiance, à des particularités de fonctionnement, à la qualité des personnes, par exemple l'opposition entre les bureaux et les ateliers qui désigne des mondes séparés et toujours potentiellement conflictuels, ou l'opposition faite entre employés productifs et improductifs, fondée sur l'existence de lieux séparés et l'usage plus ou moins souple de l'espace que ces emplois permettent. Enfin, l'une des divisions de l'espace les plus structurantes demeure celle existant entre le dehors et le dedans de l'usine.

Les représentations de l'espace exprimées par les personnels expriment toujours à la fois une position spatiale et sociale. La façon dont les travailleurs se localisent dans l'usine est avant tout déterminée par la façon dont ils vivent leur travail. Si on ne perçoit pas son travail, on ne se localise pas, si on travaille partout, on se localise partout ("partout et nulle part"), si on effectue une opération parcellaire, on se localise dans une parcelle d'espace, sans relation logique à l'ensemble de l'usine.

¹ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, thèse citée, pp. 21-23



*Un "groupe de travail" de trois ouvrières dans un atelier de montage.
L'auto-contrôle et la "place" des O.S.*



Contrôle visuel et contrôle du temps.



Un des dispositifs de surveillance archétypiques : les bureaux avec passerelle de desserte en surplomb des ateliers. Ils ne sont pas (plus) conçus pour surveiller, mais fonctionnent comme tels.

L'espace social de travail dans une usine de produits électro-ménagers

Une autre façon de se situer dans l'espace tient aux relations de voisinage qui définissent des unités de communication, d'échange, des territoires collectifs avec leurs frontières tout aussi efficaces que celles qui résultent de l'emplacement des machines, des stocks, des allées, des "unités de commandement". Coexistent ainsi plusieurs appartenances de groupe qui trouvent chacun leurs moments et leurs lieux d'existence.

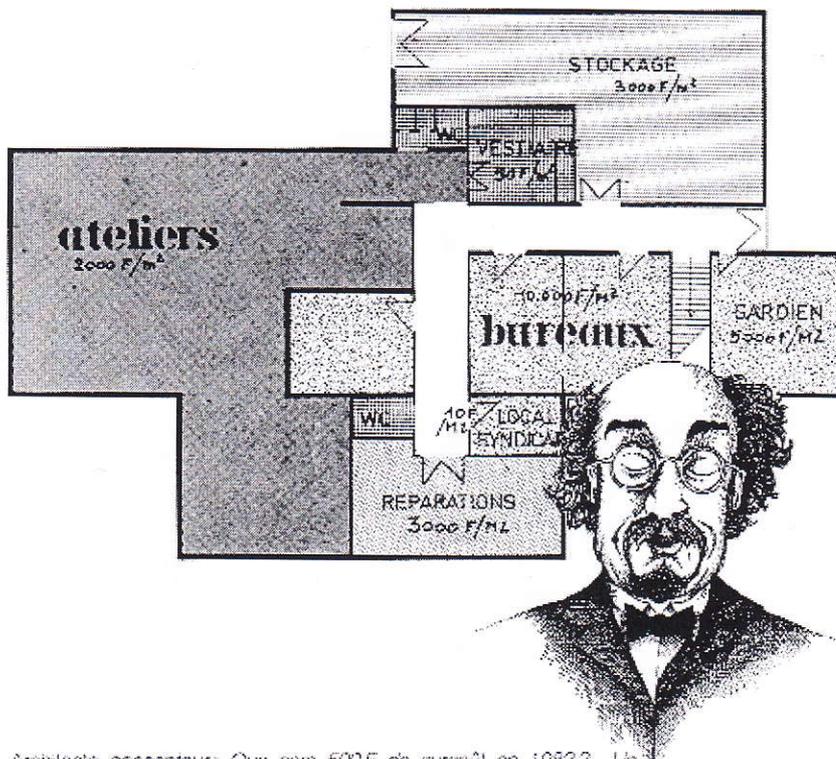
Se situer dans l'espace social de l'entreprise, c'est aussi qualifier ces lieux, leur attribuer une signification et une valeur. Par exemple, on différencie les "ateliers" ou les zones et les types de travail, comparant entre ici et ailleurs, certaines tâches "repoussoirs" permettant de valoriser sa propre place. En témoignent également les termes employés pour désigner sa propre position : le lieu de travail se réfère à la tâche, le voisinage au groupe social, mais le terme le plus fréquemment employé par les ouvriers et particulièrement les O.S. est celui de "place". La place, c'est en quelque sorte le résultat de l'opération ainsi décrite par une ouvrière : "On nous place où on est". Non pas "ma" place, là où je me mets, mais là où on me place, déplace, remplace ; là où je dois être, où "ils" doivent me voir. C'est la fixation à un lieu par la règle, l'autorité dont on dépend.

Le "coin" évoque au contraire un usage personnel dans un endroit bénéficiant d'une marge de liberté, d'autonomie d'utilisation et éventuellement de transformation. Les "coins" personnels apparaissent dans les secteurs où les travailleurs bénéficient d'un degré d'intervention plus grand dans leur travail (variété, complexité des tâches) et, cela va le plus souvent ensemble, d'une plus grande souplesse de rythme de travail : les improductifs.

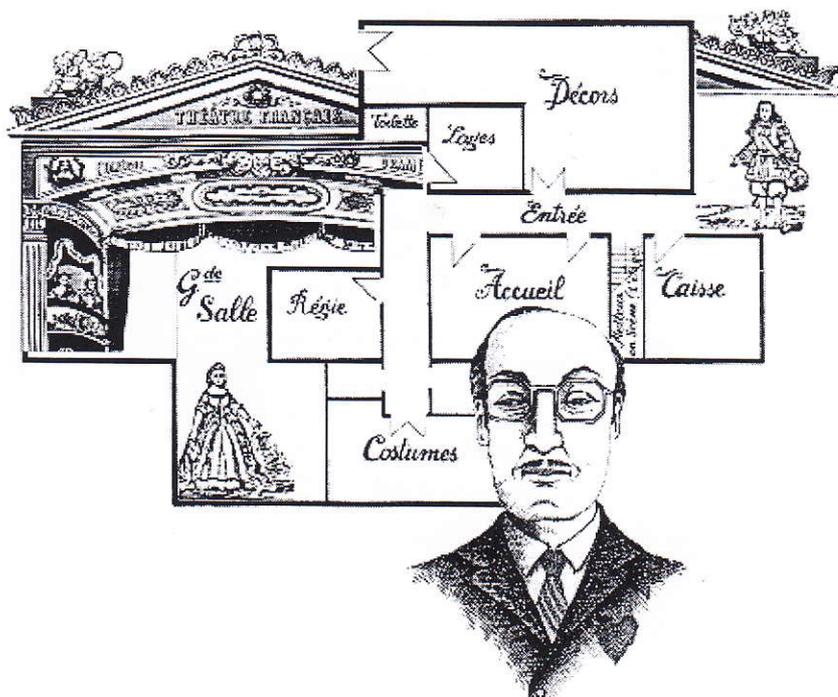
Les cadres, eux, ne s'attribuent point d'espace propre. Leur espace, c'est l'usine toute entière et non leur poste de travail. Ils se définissent par leur action, leur sphère d'intervention : "Mon domaine, c'est l'atelier, dit l'un d'eux, bien que je n'aie pas tellement à y aller".

De la place au coin, du coin au domaine, c'est évidemment une représentation de la division sociale du travail que l'on voit ainsi se constituer à travers la représentation de l'espace donné. Cette représentation est éminemment dépendante des capacités d'action et des projets que les différentes catégories de personnel peuvent développer par rapport à leur activité de travail.

Les systèmes d'oppositions qui structurent les représentations de l'espace renvoient également aux conflits de rationalités existant dans l'entreprise, c'est-à-dire aux représentations globales de l'organisation de la production et du travail.



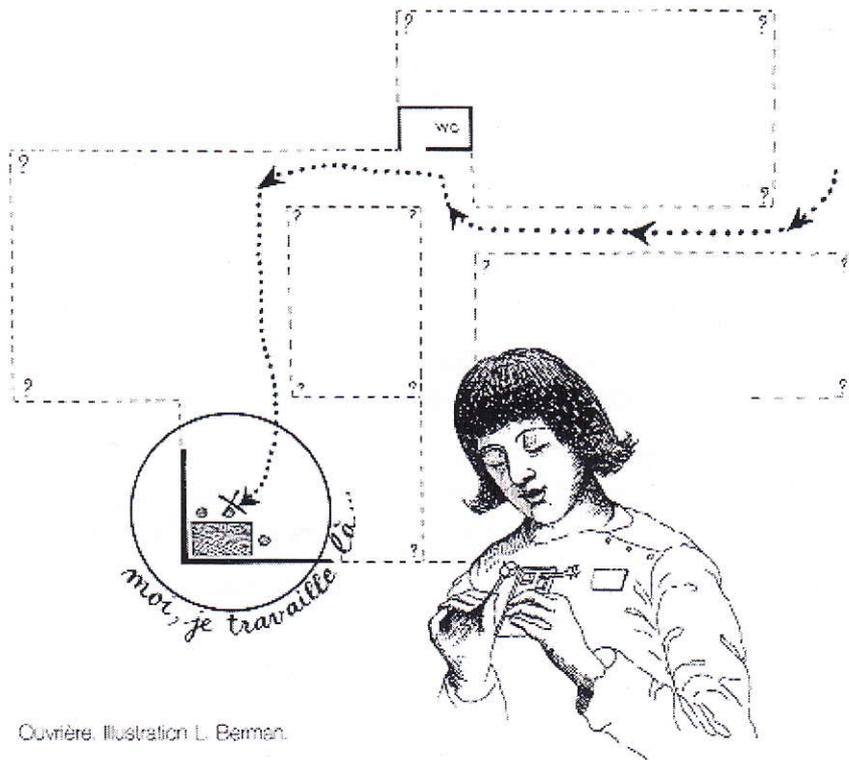
Architecte concepteur: Que sera 500 F de surcoût en 1983 ?... Un bâtiment, c'est d'abord un calendrier. Illustration L. Berman.



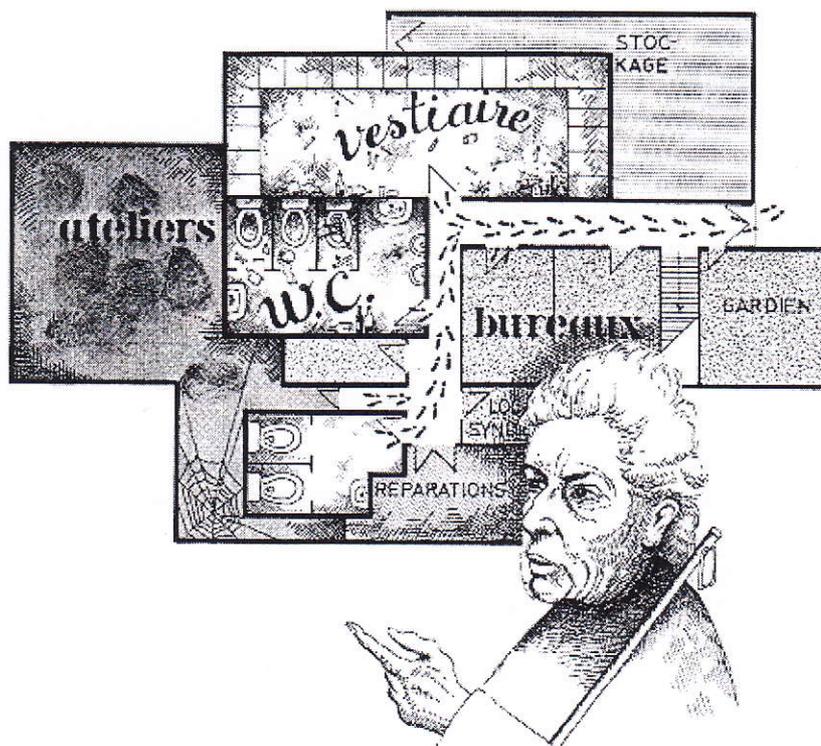
P.D.G.: Dans le bocal qui accueille ce théâtre qu'est l'entreprise... Illustration L. Berman.

Extraits de Evette (T.), Cinqualbre (O.), *Conception des lieux de travail*, CCI- Centre Georges Pompidou, collection Culture au quotidien, Paris, 1984

Les représentations de l'espace de travail.



Ouvrière. Illustration L. Berman.



Femme de ménage: j'ai la plan des pièces comme de la corne...
Illustration L. Berman.

Extraits de Evette (T.), Cinqualbre (O.), *Conception des lieux de travail*, CCI- Centre Georges Pompidou, collection Culture au quotidien, Paris, 1984

Les représentations de l'espace de travail.

Les conflits de rationalités

Nous avons abordé la question des rationalités en nous référant à l'ensemble des travaux sur la division du travail, les rapports sociaux de production et la lutte des classes. De ce vaste champ de recherche, citons les auteurs auxquels nous nous sommes le plus directement référés :

- d'une part, pour l'interprétation de l'évolution historique de la division du travail : Marglin, Pignon, Gorz, Freyssenet, Braverman, Coriat¹ ;
- d'autre part, pour l'analyse des diverses stratégies à l'œuvre au sein de l'entreprise et celle de la structuration sociale du personnel : Durand, Dubois et Chave².

Nous en retenons alors la thèse de l'articulation des rapports d'exploitation et de domination au sein de l'organisation du travail, et la conception de l'organisation du travail comme corps de mesures organisant à la fois la production et le contrôle social.

Sur cette base nous proposons une approche du rôle de la conception rationnelle et fonctionnelle de l'organisation de l'entreprise (et de son espace) dans les rapports sociaux de travail et précisons le cadre de notre interprétation des pratiques ouvrières dans le domaine de l'espace :

"Il convient en effet lorsqu'on aborde le problème des représentations de l'espace de travail, d'appréhender cette représentation majeure dans la vie de l'entreprise que constitue la rationalité. Nous avons cherché à poser quelques repères en nous appuyant sur les travaux consacrés aux pratiques et à l'expérience ouvrière, en particulier ceux de Bernoux et Oddone.³"

Nous partions du constat fréquemment souligné par les observateurs d'une divergence entre l'organisation fonctionnelle de l'espace et les pratiques quotidiennes des ouvriers, pour en proposer la formulation suivante :

"Il y a opposition partielle entre le code de conduite fixé par le bureau des méthodes et les pratiques de travail des ouvriers, phénomène que nous distinguons de l'opposition partielle qui existe entre le comportement des ouvriers et les conduites requises par le règlement intérieur et l'autorité hiérarchique. Nous dissociions donc, dans l'analyse, la contrainte organisationnelle de la contrainte disciplinaire. Si toutes deux sont outils de domination et s'appuient (inégalement d'ailleurs) sur des justifications objectives ou

¹ Friedman (G.), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956, Braverman (H.), *Travail et capital monopoliste*, Paris, Maspéro, 1976, Coriat (B.), *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgeois éd., 1979, Freyssenet (M.), *La qualification du travail*, Paris, La Documentation Française, travaux et recherches de prospective, numéro 57, juill. 1975, Gorz (A.), *Critique de la division du travail*, *Recueil de textes*, Paris, Le Seuil, col. Politique, 1973, et notamment les contributions de S. Marglin et D. Pignon. Citons aussi *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, CEREQ, Paris, La Documentation Française, 1976 et *Les dégâts du progrès, les travailleurs face au changement technique*, CFDT, Paris, le Seuil, col. Points, 1977

² Outre les travaux du Groupe de Sociologie du travail déjà cités, signalons Durand (C.) *Le travail enchaîné*, Paris, Le Seuil, 1978 et Chave (D.), *Contrôle social et organisation du travail dans les industries de série*, thèse de doctorat de 3e cycle, Université de Paris VII, 1978

³ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, p 24

techniques, il semble que la rationalité joue un plus grand rôle dans la contrainte organisationnelle.

L'organisation fonctionnelle de l'entreprise est inspirée et justifiée par une rationalité technico-économique, qui constitue une méthode de gestion opérationnelle : cette rationalité a une efficacité en termes de rentabilité, elle est donc appropriée à l'objectif de valorisation du capital, objectif qui détermine les conditions de l'activité productive.

Cette rationalité a en même temps une efficacité sociale, outre celle, justement, de valoriser le capital : celle d'organiser la production sous le contrôle des détenteurs du capital. Par le processus de division du travail, de parcellisation des tâches et d'achat de la force de travail au moindre coût qu'elle systématise, cette rationalité organise la mise au travail de la main d'œuvre en en minimisant le coût et le pouvoir. Au sein de l'entreprise, cette rationalité est mise en oeuvre par les instances de gestion financière et technique et par le bureau des méthodes. Leur complément direct est l'instance de gestion du personnel qui mobilise la main d'œuvre et la discipline pour l'adapter à l'organisation "rationnellement" définie.

La rationalité technique et financière constitue la représentation dominante du principe d'organisation de l'entreprise ; elle occulte son efficacité sociale. Son caractère technique - techniques de production et techniques d'organisation - et les éléments scientifiques qu'elle intègre la font apparaître comme neutre et objective. Son caractère de représentation dominante lui confère le statut d'évidence naturelle.

Et pourtant, la perception qu'en ont les ouvriers (cf. Bernoux) est empreinte conjointement du respect et de la contestation de cette évidence. Respect ? Respect du savoir et de ses armes : les discours et les chiffres. "Vous pouvez leur expliquer quelque chose, ils vous démontrent toujours par 1 et 1 font deux que vous avez tort" nous a dit une ouvrière en parlant des ingénieurs de l'usine. Ceci illustre le fait que l'O.S.T., née de l'appropriation du savoir ouvrier par les services méthodes, exclut les ouvriers de la formalisation et de l'accumulation du savoir.

Contestation ? L'expérience quotidienne montre aux ouvriers que cette rationalité qui devrait atteindre, grâce à sa scientificité, la perfection, produit au contraire des dysfonctionnements dans le déroulement de la production, qui la discréditent.

Aux yeux des ouvriers, la rationalité qui ordonne l'entreprise est doublement abstraite, par ses buts : valorisation du capital, et par ses moyens : modélisation de la production concrète. "Ce qui prend sens dans le cycle du capital perd son sens pour le salarié¹".

Bien que cette rationalité ait, au travers de l'organisation qu'elle secrète, une efficacité sur la production concrète, celle-ci lui échappe toujours partiellement dans son fonctionnement quotidien et requiert donc pour se réaliser la contribution informelle (non prévue, non reconnue) des ouvriers. Cette contribution ouvrière est à la fois niée (parce qu'elle peut être source de pouvoir) et pourtant nécessaire à cette organisation impuissante à prévoir et maîtriser totalement les formes concrètes, l'aléatoire et les variations de la production.

¹ Doray (B.), *Le taylorisme : une folie rationnelle ?*, Paris, Dunod, 1981, p. 127. Cité par Y. Clot dans sa préface au livre d'Oddone.

Ce qui est considéré par les détenteurs du savoir et du pouvoir de gestion comme un défaut mineur de maîtrise qui ne met pas en cause la méthode d'organisation, est interprété par les ouvriers, exclus de ce savoir et pouvoir, et de la vision globale qu'ils autorisent, comme un signe majeur d'irrationalité et d'inefficacité. A leurs yeux, l'efficacité et la rationalité sont du côté de leur contribution personnelle et collective à la production. L'O.S.T., qui nie cette contribution efficace, alors même que la hiérarchie d'atelier y fait appel, est perçue non comme méthode rationnelle de production, mais comme méthode de domination ou "rationalisation de la servitude", selon l'expression de Goffman¹.

Ainsi, pour analyser l'écart relatif entre les définitions de postes et l'usage qu'en font les travailleurs, plutôt que de se référer à une pression humanisatrice sur une organisation rationnelle, on peut saisir deux appréhensions de la production, deux perceptions de l'organisation, deux "rationalités"², coexistant dans l'entreprise.³"

La façon dont ces rationalités opèrent dans l'espace de travail ont été analysées dans la présentation des résultats de l'enquête (Cf. chapitres 2 et 3 de la thèse). On donnera seulement ici quelques indications sur l'écho qu'elles trouvent dans les oppositions de représentations entre encadrement et personnel d'exécution.

Les représentations dominantes

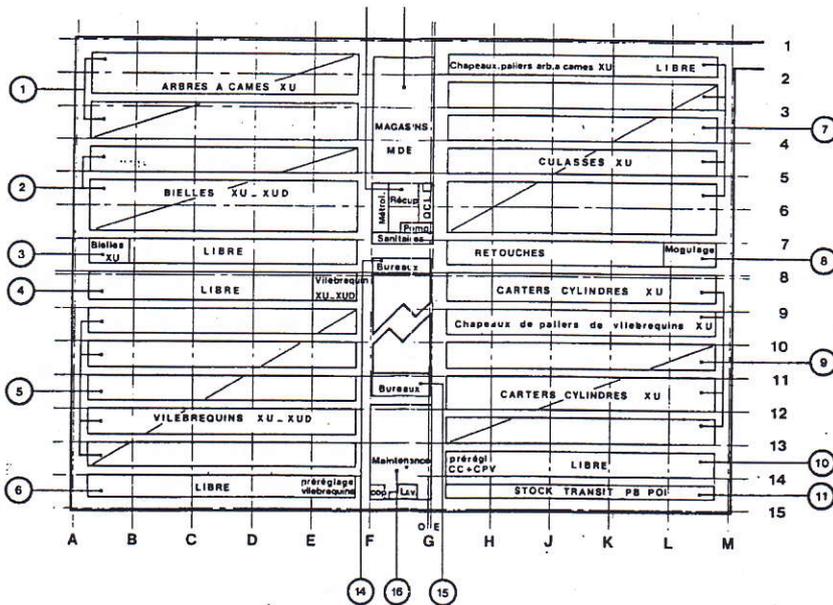
La division sociale du travail opère un clivage dans les modes de représentations de l'espace des groupes sociaux coexistant dans l'usine et notamment entre le personnel d'encadrement et le personnel d'exécution. Pour celui-ci, le rapport à l'espace est un rapport d'insertion pour les autres un rapport d'intervention. L'absence de perspective et de pouvoir des exécutants renforce l'importance des repères spatiaux de leur situation de travail et les craintes que provoque toute éventualité de déplacement. Au contraire, les responsables disposent de repères multiples de leur propre situation.

De même, les représentations des ouvriers sont riches de la perception globale de leurs conditions concrètes de travail et donnent des descriptions très fines des espaces sociaux ponctuels qu'ils pratiquent ; par contre, leur représentation de l'espace d'ensemble de l'usine est parcellaire et chaotique car c'est alors l'échelle de l'espace de la production globale et du travail abstrait, dont l'organisation leur échappe. Le mode de représentation de l'espace des cadres renverse les termes de cette opposition : alors qu'ils n'ont de représentations de leur propre lieu de travail, et encore plus des conditions concrètes du travail ouvrier, que pauvres et réductrices, ils développent des représentations très fortes de l'espace global de la production. Ce système de représentation est dominant dans l'entreprise, s'imposant par la globalité, la rationalité, l'autorité et la puissance organisatrice. De ce fait, certains éléments des modes de représentation du personnel ne sont que des fragments de ce mode dominant, seul légitime officiellement.

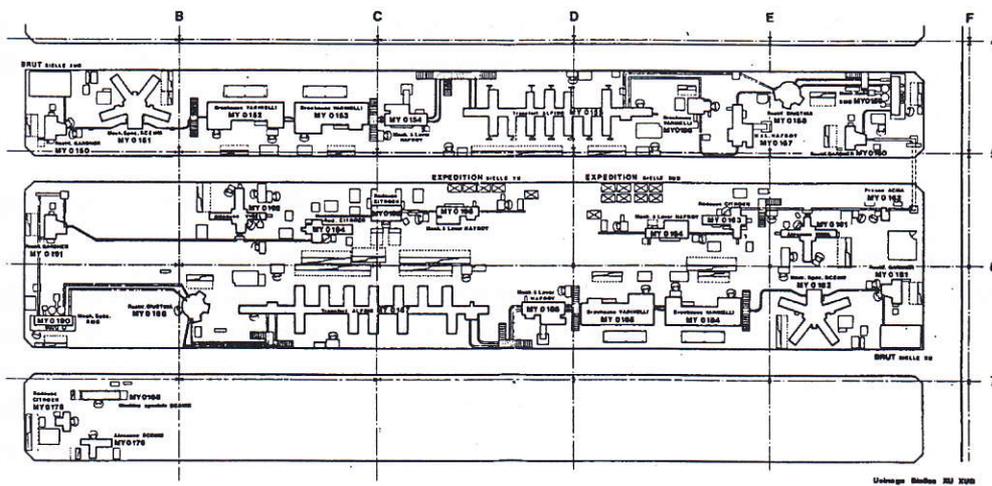
¹ Goffman (E.), *Asiles*, Paris, Ed. de Minuit, coll. Le sens commun, 1968, cité par Bernoux, *Un travail à soi*.

² Voir sur ce point, la contribution de H. Pinaud dans *L'usine et son espace*, ouvrage cité.

³ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, pp. 24-27



USINE de TREMERY
Bâtiment 03 ECHELLE: 1/500



Plans d'implantation des ateliers d'usinage de moteurs SMAE à Tremery
élaborés par les services méthodes.

Extraits de Evette (T.), Knapp (N.), *L'architecture industrielle, acteurs et modes de conception*, Ed. de la Villette, Paris, 1985

L'espace des machines. La géométrie et la rationalité technique

Signalons la force d'une représentation que les cadres ont de l'espace, fondée sur l'image d'une usine organisée selon d'un axe, rendant immédiatement visible le processus de production, des matières au produit fini : l'ordonnance de l'espace y manifesterait la rationalité de l'organisation de l'usine. Cette composition idéale projette la rationalité supposée du processus de production dans la représentation de l'espace, pour composer un espace à l'image de cette rationalité. Par la puissance de la figure géométrique, elle donne de cette rationalité une image naturelle.

Ces représentations sont parfois qualifiées par les cadres de simples images dont ils reconnaissent (parfois avec humour) le schématisme. Pourtant, nous avons pu observer leur efficacité dans la conception de plusieurs projets ou réalisations d'implantations nouvelles dans l'usine, de même que dans la lutte contre le "désordre" ordinaire de l'atelier.

A la rationalité symbolisée par la géométrie des lignes de production, s'ajoute la noblesse attribuée aux parties les plus techniques de l'usine. Ce sont elles qui font l'objet des tous les soins, (par exemple on repeint les ateliers lors de l'arrivée de nouvelles machines). Cette mise en scène renvoie à la représentation fort ancienne de l'usine comme "vaste automate composé de nombreux organes mécaniques et intellectuels, qui opèrent de concert et sans interruption, pour produire un même objet, tous les organes étant subordonnés à une force motrice qui se meut d'elle-même", les organes intellectuels, ces hommes-objets, organes conscients mais imparfaits, constituant toujours une limite à l'efficacité de la machine.¹

L'interprétation des pratiques ouvrières

Ayant observé que l'organisation de l'entreprise fonde un système d'opposition entre deux pôles de représentations de la rationalité et de l'espace nous nous interrogeons sur l'interprétation à faire des pratiques ouvrières : soumission, adaptation, appropriation ? *"Comment caractériser les rapports entre ces deux mondes, ces deux cultures ? Quel sens donner aux contributions ouvrières ? Doit-on y lire les marques d'une appropriation de l'organisation de l'espace et du temps, le signe d'un contre-pouvoir ? Doit-on plutôt privilégier le fait qu'elles sont d'abord, et toujours, dominées, donc structurées par les formes de la domination, même dans leurs moments d'opposition conflictuelle ?*

A notre sens, ces questions ne constituent pas à proprement parler une alternative d'interprétation, mais plutôt deux voies complémentaires d'approche des comportements ouvriers. L'une met à jour les contraintes objectives qui pèsent sur les ouvriers et les divisent, elle évalue l'ensemble des composantes de la situation de travail en fonction du contrôle qu'y subit l'ouvrier, et localise dans cet ensemble les marges d'autonomie de l'ouvrier². L'autre met l'accent sur les pratiques de résistance ouvrière à la domination,

¹ Selon les termes de Ure (A.), *Philosophy of manufacture*, Londres 1831, cité par Marx, in "La fabrique" - *Le Capital*, livre I, 4^e section.

² En particulier, Chave (D.), *Contrôle social et organisation du travail dans les industries de série*. Thèse de 3^e cycle de sociologie, Université de Paris VII, 1980

l'appropriation psychologique et la constitution des solidarités ouvrières ; dans cette optique, elle privilégie l'étude des composantes informelles de la situation de travail¹.

Ces deux approches sont nécessaires à la compréhension des pratiques spatiales des ouvriers, et plus généralement du rôle de l'espace dans les rapports sociaux du travail. En effet, l'intervention ouvrière sur l'espace est intimement liée à l'affirmation d'une identité personnelle et collective, et peut être analysée en terme d'appropriation. Mais si on veut évaluer le poids de ces interventions dans l'ensemble de la situation de travail et leur degré de conflictualité par rapport au contrôle qui s'impose à l'ouvrier, il faut alors se référer à la problématique contrôle/autonomie.

Cette double référence nous conduit à ne pas considérer l'espace comme terrain privilégié d'autonomie (...). Et là encore, nous ne privilégierons pas un "essentiel" au dépens d'un "secondaire" qui, à nos yeux, n'apparaissent comme tels qu'en des situations données, à un moment précis de l'histoire des enjeux sociaux.

Elle nous conduit aussi à relativiser le degré de conflictualité des pratiques d'appropriation de l'espace et à insister sur la diversité des comportements.(...) Il est nécessaire parallèlement de distinguer la contribution ouvrière minimale nécessaire à la réalisation d'une tâche, de l'appropriation psychologique, qui n'est pas le fait de tous les ouvriers, tant s'en faut², de l'affirmation d'une identité collective et de la lutte pour la reconnaissance de cette identité."³

Cette problématique nous a permis d'analyser les enjeux organisationnels et sociaux des changements en cours dans les usines où nous avons enquêté (Cf. chapitres 2 et 3 de la thèse) et de qualifier les pratiques ouvrières comme correctives plutôt que conflictuelles : soumission à la contrainte de production en même temps que résistance à la contrainte de domination. Elle a permis de confirmer la cristallisation des conflits sur les questions de discipline et de contrôle visuel. Elle a surtout orienté par la suite notre recherche vers la question des négociations multiples dont l'aménagement et l'usage de l'espace font l'objet.

3. LE ROLE DE L'ESPACE DE TRAVAIL DANS LES STRATEGIES PATRONALES

L'ensemble des hypothèses formulées dans le projet de recherche pour le CORDES tendait à qualifier les "nouvelles " stratégies patronales en matière d'espace de travail. Une part du travail de thèse a consisté à situer le cadre de référence par rapport auquel situer les changements que nous voulions observer. Outre un état de la recherche et un approfondissement de la problématique, nous avons donc esquissé un "état" de la prise en compte de l'espace de travail dans les stratégies patronales. Pour ce faire nous avons

¹ En particulier, Bernoux (Ph.), *Un travail à soi*, Privat, 1981.

² Cf. Collectif, *Vécu des conditions de travail la santé mentale*, recherche pour le Ministère du travail, ADRES, Paris, 1978

³ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, pp. 27-29

tenté de repérer les modèles d'organisation de l'espace qui se sont constitués et en quelque sorte accumulés historiquement pour composer l'espace de travail contemporain. Nous avons esquissé cette genèse à partir du rôle de l'espace de travail dans l'évolution de la division technique et sociale du travail¹.

Il nous paraît utile aujourd'hui de présenter rapidement cet "état des lieux", tant sont rémanents les modèles d'organisation de l'espace et leur perpétuation dans les aménagements qui sont actuellement réalisés. En effet, la prise en compte actuelle dominante de l'espace de travail réactualise dans des contextes nouveaux les modèles "traditionnels" d'organisation de l'espace, en les associant aux nouvelles exigences de productivité et de gestion sociale.

Pour la commodité de notre propos, nous distinguerons deux grandes périodes (ou deux grands fondements) de l'espace de travail industriel : celle où s'instaure l'espace de la surveillance et celle de l'espace taylorien.

La division technique et sociale de l'espace, l'espace de la surveillance

L'espace de la fabrique, lieu de rassemblement des machines et de l'enfermement des travailleurs mobilisés au travers du rapport salarial, est un espace dominé par la machine (avec les dangers qu'elle comporte) dans lequel va s'inscrire la parcellisation du travail et la séparation des tâches d'exécution et de conception, créant autant d'unités de machines, de salariés et d'espaces spécialisés. L'enfermement des salariés trouve sa raison d'être dans "la possibilité (qu'il offre) de contrôler les heures et l'intensité du travail de l'ouvrier, par le développement d'une discipline industrielle"².

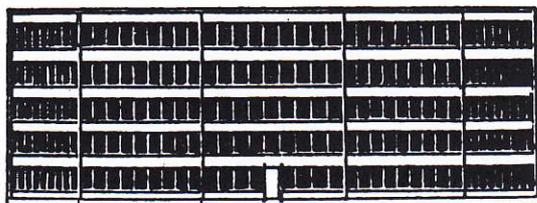
Les liens ainsi créés entre l'espace de travail et la discipline industrielle peuvent être saisis à partir du modèle architectural du *Panopticon*, conçu par Jeremy Bentham à la fin du 18ème siècle et repris pour de nombreuses institutions disciplinaires, notamment des pénitenciers. M. Foucault en a souligné le rôle dans la genèse des formes modernes du contrôle social³.

Foucault définit ainsi les instruments du pouvoir disciplinaire : "Le regard hiérarchique, la sanction normalisatrice et leur combinaison dans une procédure qui lui est spécifique : l'examen". L'architecture disciplinaire opère un travail sur l'organisation spatiale du regard hiérarchique, que le *Panopticon* exprime dans sa pureté formelle. A partir d'une tour centrale destinée au gardien, le contrôle visuel se déploie sur l'ensemble des cellules des détenus, disposées en cercle. Chacun est vu, mais ne voit pas, ni les autres détenus, ni le gardien, protégé par des chicanes.

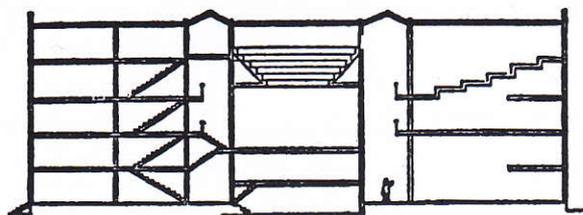
¹ A partir de la littérature qui lui est consacrée, mais aussi des témoignages ouvriers.

² Marglin (S.), "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" in *Critique de la division du travail*, textes choisis par A. Gorz, ouvrage cité, p 61

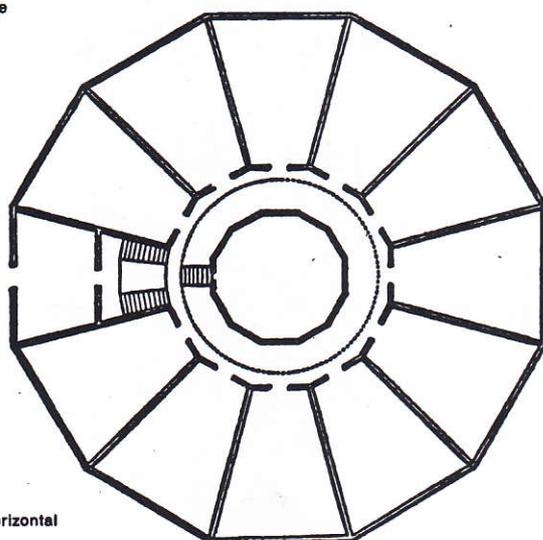
³ Foucault (M.), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975



Élévation



Coupe



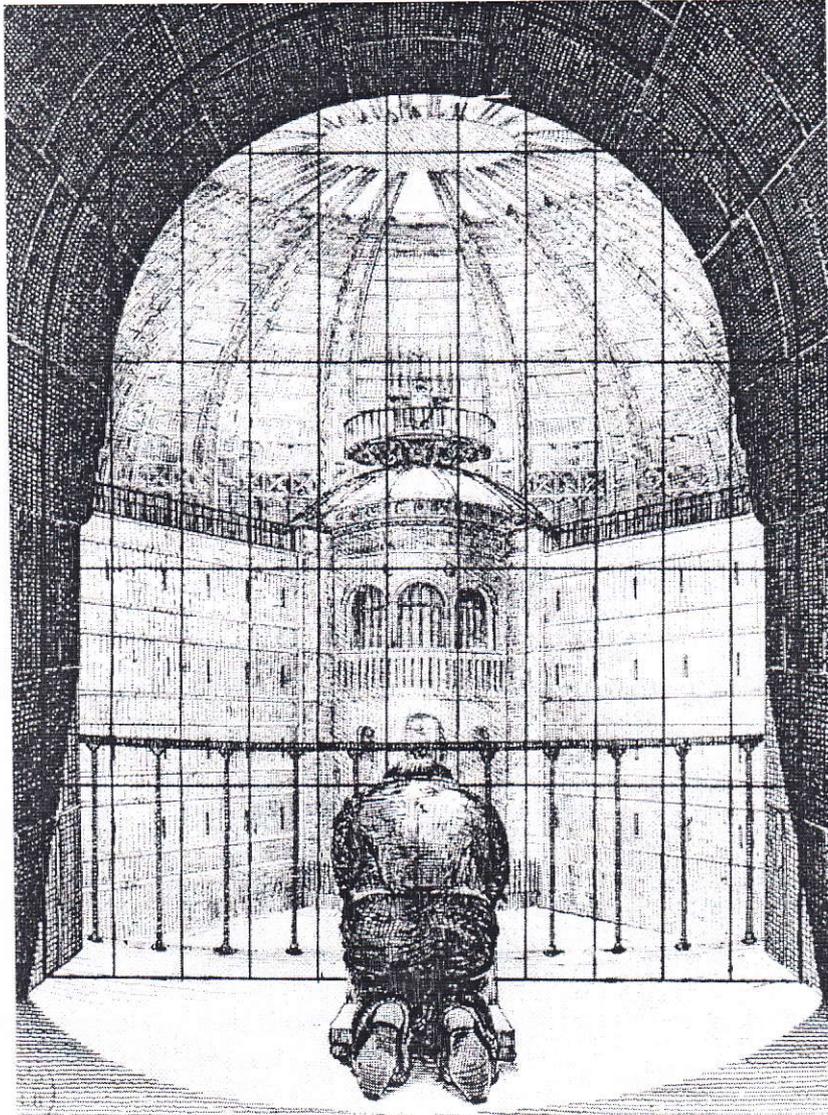
plan horizontal

Le Panopticon de Jeremy Bentham (1748-1832).

Il s'agit ici, tiré de son oeuvre complète (vol VIII) d'un "Etablissement industriel d'habitation pour 2000 personnes de tous âges", répondant au principe d'une surveillance "panoptique", c'est-à-dire installée au centre d'un polygone où lits et berceaux seraient étagés le long des murs radiaux.

Extrait de L. Bénévolo, *Aux sources de l'urbanisme moderne*, Horizons de France, 1972

L'architecture de la surveillance



N. Harou-Romain, Projet de pénitencier, 1840. Un détenu, dans sa cellule, fait sa prière devant la tour centrale de surveillance.

Extrait de M. Foucault, *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975

L'architecture de la surveillance

Ce dispositif instaure chez le détenu un état permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Le pouvoir est visible dans son signe architectural (la tour), mais invérifiable. Il provoque ainsi une intériorisation de la contrainte disciplinaire. Foucault estime que, grâce au développement de la procédure d'examen, la contrainte disciplinaire va se déplacer du contrôle de l'espace à celui du temps (l'emploi du temps).

Cette description d'architecture "disciplinaire" aurait pu parfaitement convenir pour rendre compte du dispositif visuel et de contrôle hiérarchique d'un service de renseignements téléphonés que nous avons étudié au début des années 80. Plus généralement, si rares sont les architectures industrielles reproduisant strictement le modèle panoptique, (l'usine est d'abord conçue pour produire, même si, pour produire, il faut surveiller), certains dispositifs encore employés tels que les bureaux surplombant les ateliers (nommés parfois "miradors" par les ouvriers) témoignent de la permanence de la contrainte disciplinaire dans la conception de l'espace. Les règles d'usage fixant les conditions et heures de déplacement dans l'usine en sont une autre trace, largement relevée par les récits des ouvriers.¹ Les nouveaux impératifs de "sécurité" ont d'ailleurs redonné une nouvelle vigueur à l'architecture de surveillance, même si elle est efficacement relayée par de multiples procédés techniques non spatiaux.

Mais, comme l'indiquait Foucault, le contrôle de l'emploi du temps va offrir une alternative ou plutôt un complément au contrôle visuel. C'est ce qu'opère la conception taylorienne.

L'objectivation de la rationalité technique : l'espace taylorien

Du point de vue du contrôle du travail, la surveillance hiérarchique par le contrôle visuel a sans doute joué un rôle déterminant avant que les directions d'entreprises ne parviennent à maîtriser les modes opératoires. L'observation et le chronométrage des gestes, leur analyse et leur recombinaison systématisée par l'Organisation Scientifique du Travail instaure un nouveau mode de contrôle dont la conception et la mise en place appartient aux ingénieurs méthodes. Le contrôle hiérarchique visuel demeurera cependant comme outil de contrôle de la cadence, tant que la machine ou le convoyeur ne l'imposera pas. On sait qu'il lui survivra, comme outil de gestion de production, mais aussi comme instrument de pouvoir disciplinaire, ce qui sera fortement contesté par les ouvriers.

L'O.S.T. poursuit le mouvement de déqualification des tâches et de division technique et sociale de l'espace. Mais cette méthode "scientifique" de planification se présente comme une vision objective, à l'image de l'objectivité attribuée à la technique et aux moyens de production matériels. Cette objectivité est également attribuée à la conception de l'espace, fondée sur les mêmes méthodes et la même priorité donnée aux machines, aux flux de production et aux modes opératoires.

¹Mais aussi par les analystes des conflits ouvriers et leurs historiens, par exemple : A. Cottureau dans la préface au *Sublime* de D. Poulot, Paris, Maspéro, 1980

Deux pôles professionnels vont assurer cette conception : les ingénieurs d'organisation définissent l'espace à une macro-échelle (volumes, plan masse, schémas de circulation, manutention, distribution des fluides) ; la micro-échelle, celle du poste de travail, est conçue par les agents de méthodes¹. L'espace concret résulte de la rencontre de ces démarches, se rejoignant en des unités de production associant outils et postes de travail, dans un espace supposé homogène et neutre.

L'espace est appréhendé en termes de surfaces et de distances, qu'il convient d'économiser. Cette approche est marquée par une double exclusion du social : la vision parcellaire et mécaniste de l'homme (un organisme biologique associé aux machines) exclut la personne et son histoire singulière, la vision individualisante de "l'opérateur" exclut la dimension sociale de la personne². Les relations sociales sont oubliées, même si des formes de dépendance et de coopération sont instaurées.

Pour résumer, et pour situer le contexte dans lequel vont apparaître des stratégies nouvelles, on peut caractériser les modes de prise en compte de l'espace par les directions à partir de trois aspects de la gestion de l'entreprise : la production, l'organisation du travail et la gestion de la main d'œuvre.

Si on considère la production, l'espace est soumis aux exigences des machines, des matières et de la fabrication. Conçu pour optimiser aux moindres frais le flux productif, l'espace se présente pourtant comme un obstacle à celui-ci : terrain de cristallisation des contingences de la production, (le désordre concret), l'espace est aussi l'outil par lequel on tente de les maîtriser, réellement ou symboliquement. Fixer, dominer l'espace serait une tentative pour dominer, immobiliser le temps.

Si on considère l'organisation du travail, la conception de l'espace est soumise à la chasse au temps morts. L'espace (distance et parcours) est un obstacle au temps productif³. Dans l'organisation de la production on cherche à économiser les mouvements des matières, dans celle du travail, les mouvements des personnes. Enfin, si on considère la gestion du personnel, l'espace est utilisé comme agent de discipline (contrôle visuel) mais aussi de compromis social (prise en compte de l'hygiène et de la sécurité, mais aussi de la vie collective : salles de repos et locaux sociaux).

Ces divers modes de prise en compte de l'espace ne sont pas également explicites dans le discours des responsables d'entreprise. C'est la justification technique, son objectivité et sa rationalité qui sont mises en avant, les aspects disciplinaires sont souvent occultés, mais pas l'amélioration des conditions de travail ou des locaux sociaux. Une autre préoccupation est parfois explicite, mais rarement pour les usines elles-mêmes, c'est celle de l'image de l'entreprise, répondant à des finalités plus ou moins larges de communication.

¹ Cf. Durand (Cl.), *Le travail enchaîné*, Paris, Seuil, 1978

² Cf. la critique de l'approche ergonomique faite par Oddone, ouvrage cité.

³ Cf. l'analyse de la conception fordienne de l'espace par H. Braverman, ouvrage cité.

L'espace de travail dans les stratégies néo- ou post-tayloriennes

Le titre que nous donnions à nos hypothèses sur les nouvelles stratégies patronales "l'espace comme cadre de vie sociale" soulignait le caractère majeur que nous retenions, à savoir une attention nouvelle portée au caractère social de l'aménagement des ateliers. Ceci reflétait, dans le domaine spatial, l'approche socio-technique qui présidait à l'évolution de l'organisation du travail.

Nous résumions les traits principaux de la crise du travail industriel touchant, selon les termes de Benjamin Coriat, sa légitimité et son efficacité¹ et des solutions mises en oeuvre pour assouplir l'appareil productif tout en facilitant la gestion de la main d'oeuvre. Tout en développant les aspects économiques et techniques de cette évolution par rapport à l'étape précédente du projet CORDES, nous dirigions notre regard sur ses aspects sociaux, et formulions ainsi notre analyse :

"On peut dire que le patronat tente en transformant certaines conditions de travail et ses modes de contrôle de susciter une adhésion ouvrière qui offre une alternative ou un complément à la discipline hiérarchique. Cette revalorisation secondaire (au sens où elle ne met pas en cause la parcellisation du travail, la division des salariés, ni le pouvoir patronal) du travail, met en oeuvre une transformation de ses conditions d'exécution incluant une part d'autonomie et/ou de responsabilités, et/ou d'expressions ouvrières susceptibles d'améliorer le statut social du travail ouvrier par une atténuation de l'opposition intérieur/extérieur (de l'entreprise)"²

Le travail de thèse nous permettait également de mieux situer ces perspectives de transformation des rapports sociaux dans l'ensemble des stratégies patronales :

"Il faut en particulier rappeler les aspects stratégiques des politiques patronales que sont la suppression, le déplacement du travail (automatisation, création d'entreprises à l'étranger) et la précarisation des travailleurs. On note aussi l'accentuation de la parcellisation du travail et de la répression dans certaines branches, secteurs, ou unités de production. S'opère également une différenciation croissante des situations de travail au sein d'une même unité de production, ou entre unités de production.

L'écart s'accroît entre une main d'œuvre stabilisée (ou à stabiliser), qui fait l'objet des mesures que nous avons décrites plus haut, et une main d'œuvre précarisée (temporaires ou sous-traitants). (...). Mais ces stratégies sont moins contradictoires que complémentaires en ce qu'elles opèrent une stratification nouvelle de la main d'œuvre."³

Les quinze années qui suivirent allaient faire de cette mise au point plus qu'une précaution oratoire et on peut voir actuellement comme notre recherche d'alors étaient marquée par la période et la perception qu'en avaient les observateurs. Cette analyse d'ensemble des stratégies patronales et de leur dimension spatiale sera complètement reprise à l'occasion du colloque international que nous avons organisé en 92 et de la publication qui lui fit suite. Nous y reviendrons.

¹ *L'atelier et le chronomètre*, Paris, C Bourgois, 1979

² Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, p. 56

³ Idem

Nous posions que les nouvelles formes de socialisation alors recherchées par les directions pouvaient s'observer dans la conception de l'espace et de l'architecture des ateliers de production ; d'échelle plus réduite, ces ateliers substituaient à l'équation "un homme = une tâche = un poste", l'équation "un groupe = un sous-ensemble de produit = un îlot". L'éclatement de l'espace, cloisonné ou non, était destiné à favoriser "*une socialisation de petits groupes centrés sur les objectifs de production*". L'unité d'espace ainsi restreinte "*est en même temps une unité de gestion de la production et de gestion de la main d'oeuvre, une unité d'affectation et de contrôle des moyens techniques et humains de la production*"¹.

L'enquête en cours sur la base de ces hypothèses et les confrontations que nous avons à l'époque avec d'autres terrains et observateurs, nous permettaient déjà d'affirmer que ces nouvelles dispositions s'ajoutaient à celles qui existaient déjà, les ateliers se structurant alors en diverses parties correspondant aux diverses formes de l'organisation du travail mises en oeuvre conjointement et concurremment.

Cet aménagement s'accompagnait, selon nos observations, d'une amélioration qualitative des ateliers manifestant une reconnaissance de l'homme non plus seulement comme annexe de la machine, mais comme être vivant et social. Mais le plus marquant à nos yeux, était l'évolution des formes de contrôle et du rôle de l'espace en la matière. Nous notions une diversification des modes de contrôle se substituant au contrôle visuel, autorisant les obstacles au regard dans l'atelier et l'abandon du marquage hiérarchique des espaces et des privilèges spatiaux (surface et décors correspondant au statut et à l'échelle hiérarchique).

A l'échelle de l'usine, nous estimions que se renforçait une tendance existante au développement des locaux sociaux, participant de la reconnaissance des activités sociales non directement productives dans l'entreprise. Dans le même registre, nous pensions que l'architecture de l'usine tendait à rendre moins visible la cassure entre l'espace de travail et celui de l'habitat et à donner une image de l'entreprise comme institution ouverte à son environnement. Ce dernier point n'a guère été confirmé dans l'enquête menée alors, mais les recherches ultérieures sur l'architecture d'entreprise ont largement développé les aspects de la conception architecturale liées à la communication interne et externe de l'entreprise, davantage dans le secteur tertiaire, toutefois.

Enquêtant pendant cette période sur les expériences considérées comme novatrices², nous avons commencé d'étudier plusieurs procédures de participation du personnel à la conception des lieux de travail. C'est pourquoi, aux hypothèses formulées lors du projet CORDES, nous ajoutons lors de la thèse une première piste d'interprétation du rôle de ces procédures dans la transformation des rapports sociaux du travail. Ces questions allaient constituer l'un des axes majeurs de nos travaux ultérieurs.

¹ Idem

² Notamment grâce aux documents audio-visuels réalisés pour l'ANACT et aux contacts établis lors du colloque sur "L'usine et son espace".

Nous indiquons que les transformations en cours ne concernaient pas seulement le changement de l'espace matériel, de son usage, mais également son mode de conception et de gestion.

"La consultation, parfois imposée par les salariés, s'inscrit aussi dans le cadre d'une solution politique recherchée par le patronat pour assouplir l'appareil productif et la gestion de la main d'œuvre. L'abandon de principes d'organisation rigides renforce la nécessité d'un consensus au sein de l'entreprise pour adopter et gérer des formes de travail plus adaptables aux mouvements du marché." (...)

Les limites de la consultation sont multiples(...). Les solutions d'aménagement adoptées ont alors un caractère correctif et ponctuel, même s'il est positif, par rapport aux choix généraux du processus technique et organisationnel, déterminant essentiel de l'aménagement.

Le maintien par les syndicats de rapports de force conflictuels dans les instances consultatives paritaires, explique la préférence du patronat pour des formes de consultation directe du personnel, sous contrôle hiérarchique, et indique bien à la fois la nature et le cadre de cette consultation. Il s'agit de substituer le consensus au conflit. Pour que l'espace produit puisse être considéré par les travailleurs comme leur espace, il faut qu'ils participent à sa production et à sa gestion."¹

CONCLUSION : ESPACE ET IDENTITE SOCIALE

Pour résumer cette étape de nos travaux, on peut dire que s'y est confirmée l'efficacité d'une approche qui (pour paraphraser H. Lefebvre) s'intéresse à la production de l'espace de travail, c'est à dire au processus qui unit les transformations du travail et de son espace.

Pour en synthétiser les résultats, nous reprenons ici les remarques que nous faisons au terme de notre thèse sur le rôle à notre avis majeur de l'espace du travail dans les conflits liés à l'affirmation par les groupes sociaux de leur identité collective au sein de l'entreprise. Si certains termes employés appartiennent à cette époque et n'expriment plus notre approche actuelle, ces réflexions n'en ont pas moins fécondé nos travaux ultérieurs, jusqu'aux plus récents sur les politiques de communication d'entreprise liées à l'architecture, qui en ont fourni de nombreuses confirmations.

Nous rappelons les analyses d'Halbwachs : *"L'image du milieu extérieur et des rapports stables que le groupe entretient avec lui passe au premier plan de l'idée qu'il se fait de lui-même"². L'identité et la mémoire collective se cristallisent sur des images spatiales, images de lieux et de l'usage de ces lieux. Ces images communes au groupe symbolisent sa vie interne et ses rapports avec les autres, son existence et son histoire particulière.*

¹ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, p. 64-65

² *La mémoire collective*, ouvrage cité, p. 132

Autant de communautés, autant de groupes, autant de représentations de l'espace, autant d'images des lieux et du rapport à ces lieux. La structure sociale complexe définie par l'organisation de la production, du travail, de la discipline, mais aussi plus largement par les multiples aspects de la vie sociale institutionnelle et non-institutionnelle dans l'entreprise, produit un espace complexe et se reconnaît en lui. Les rapports sociaux conflictuels au sein de cette structure, marqués par la domination patronale, impriment des caractères dominants à l'espace, sa configuration, ses pratiques, ses représentations. L'image des lieux et du rapport à ces lieux, si diverse soit-elle d'un groupe à un autre dans l'usine, est modelée par ces conflits et cette domination.

L'image dominante de l'espace de travail, qui s'appuie sur la configuration des lieux et les règles d'usage, est celle d'un espace soumis à l'ordre productif et disciplinaire édicté par la direction et niant l'identité sociale diverse et collective des travailleurs. Alors que dans sa gestion productive et sociale l'entreprise joue de cette diversité, elle organise l'espace de façon à servir et manifester l'unicité et l'exclusivité du pouvoir patronal. Cet enjeu d'identité et de pouvoir se révèle au quotidien mais plus encore dans les périodes de conflit ouvert¹ (...)

Ainsi le rapport à l'espace d'une personne ou d'un groupe ne se réduit pas à ce qu'en codifie l'ordre productif et disciplinaire ni à la domination qu'il imprime aux formes matérielles, aux pratiques et aux représentations. Ce rapport se présente au contraire comme un réseau composé de tous les lieux, pratiqués et représentés, jalonnant les activités sociales. Coexistent pour une même personne plusieurs appartenances de groupe dont l'ensemble compose un rapport complexe à l'espace. (...)

Ce réseau socio/spatial n'est pas seulement structuré par la division du travail au sein de l'usine, mais aussi par l'histoire de cette division et les traditions qu'elle a engendrées. Cette histoire vient approfondir ou contrecarrer la catégorisation sociale mise en oeuvre dans l'usine au travers de l'organisation du travail et de la politique du personnel (...). Elle dépasse les murs de l'usine et se manifeste dans la structure sociale locale de la main d'œuvre; elle fonde une identité collective (des identités collectives) articulée à des lieux autres que ceux du travail (habitat).²

(En outre) le rapport à l'espace de travail dans l'usine est informé par le rapport à l'espace de travail local : c'est-à-dire l'espace de référence de l'itinéraire professionnel; celui-ci peut varier d'un groupe social à l'autre en fonction de sa mobilité d'emploi au sein de l'usine et dans le marché du travail local, régional ou national. Cette mobilité élargit l'espace de référence.³ (...) (Il) est aussi informé par le rapport à (l'ensemble de) l'espace social local, celui dans lequel s'opèrent la catégorisation liée aux politiques d'entreprises et, plus généralement, les divisions et les solidarités sociales et culturelles."⁴

¹ Cf. les analyses de Ph. Bernoux dans *Un travail à soi*, ouvrage cité.

² Cf. H. Coing, ouvrage cité.

³ Cf. Auffray, Baudoin, Collin, Guillermin, *La grève et la ville*, Paris, C. Bourgois, 1979

⁴ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, pp. 259-262

Nous pouvons alors préciser notre inscription dans le champ de la sociologie du travail et répondre à la question de l'opportunité d'une recherche sur l'espace pour la compréhension des rapports sociaux du travail :

"L'analyse de l'espace de travail, ensemble d'espaces sociaux multiples, participe du champ de recherche sur les oppositions, divisions et solidarités qui caractérisent les rapports sociaux du travail. Ceux-ci sont présents dans la conception, l'usage et la représentation des lieux. La production de l'espace est donc l'objet d'enjeux sociaux dont la spécificité procède du caractère matériel et symbolique de l'espace. En particulier, la question de l'identité sociale surgit de façon forte dans les enjeux spatiaux.

Briser l'identité sociale d'une personne ou d'un groupe, ou en contrôler la définition, sont des moyens de domination sur cette personne ou ce groupe. Si cette identité, comme nous avons tenté de le montrer dans cette étude, se condense sur des images spatiales, alors se trouvent précisés les enjeux sociaux de l'aménagement de l'espace, de ses conditions d'usage et des significations qu'on lui attribue.

Ceci éclaire la compréhension des stratégies patronales en matière d'espace de travail productif. Dans l'atelier taylorien classique, on nie toute identité sociale, on pourchasse les relations informelles et, parallèlement, on joue de la diversité des identités sociales et culturelles pour affaiblir la solidarité ouvrière. Dans l'îlot de production, "néotaylorien", on cherche à maîtriser une identité sociale de groupe ; on polarise les relations informelles sur la gestion de la production.

Certes, il s'agit là d'architectures et de volontés patronales de leur donner une efficacité sociale, et l'on sait que l'espace de travail ne se résume pas à la domination qui s'y exerce; mais ce qui est ainsi désigné n'est-ce pas la spécificité des enjeux spatiaux, à savoir, dans ces lieux comme ailleurs, le modelage et la maîtrise de l'identité sociale des travailleurs ?"¹

Ainsi se concluaient sept années de recherches sur l'espace de travail. Il me semble aujourd'hui que les acquis de cette période se situent d'une part au niveau des connaissances accumulées sur la formation des représentations de l'espace de travail et sur le rôle de l'espace dans les stratégies de transformation des rapports sociaux du travail (ensemble à parti duquel on a pu développer de nouvelles thématiques), d'une part, et, d'autre part, au niveau théorique et méthodologique : la réflexion, la discussion et l'enquête nous ont permis d'abandonner une vision trop binaire des rapports sociaux du travail.

¹ Evette-Schalchli (T.), *L'espace de travail dans l'usine*, ouvrage cité, pp. 262-263

Délaissant progressivement les oppositions réductrices au profit d'une approche de la complexité sociale, nous sommes cependant restés attachés au repérage des principes durables de la structuration sociale de l'entreprise, de l'organisation du travail et de l'espace. Ils forment le cadre dans lequel s'inscrivent les stratégies des acteurs sociaux, pour le conforter, le dynamiser ou le dépasser. Nous conservons aussi de cette étape l'utilité de pointer l'analyse sur ce qui fait problème ou conflit (les dysfonctionnements de l'organisation ou de l'espace) pour rendre compte du fonctionnement réel de l'organisation et de l'espace.

Peut-être se manifestaient là les premiers effets sur notre problématique de la démarche socio-technique qui informait "les nouvelles tendances" de l'organisation et de l'espace du travail, mais aussi du modèle social-démocrate qui l'inspirait et qui donnait davantage de perspectives aux négociations en cours sur la conception de lieux de travail que le modèle marxiste, fut-il "marxien"... ?

CHAPITRE 2 - OUVERTURES THEMATIQUES ET DEMARCHES DE RECHERCHE

1. OUVERTURES THEMATIQUES

Ayant posé les bases d'une connaissance sociologique de l'espace de travail faisant apparaître la structure de ses représentations, de son usage et de son rôle dans la transformation des rapports sociaux du travail, notre programme de recherche s'est alors donné pour tâche d'approfondir le rôle de l'espace comme outil stratégique des négociations sociales et d'élargir l'étude des processus unissant l'évolution de l'espace à celle des rapports sociaux (pour reprendre la formulation de H. Lefebvre). Pour ce faire, nous avons centré la réflexion sur la production des lieux de travail, en étudiant les processus par lesquels les déterminations internes aux entreprises se greffent sur les déterminations propres au champ de la production du bâtiment et de l'architecture.

Cette réflexion engageait l'étude des rapports de l'entreprise à son environnement, de l'espace de travail à l'espace social global, question esquissée à propos de la constitution de l'identité sociale des groupes sociaux dans l'entreprise et qui sera reprise ultérieurement lors de la recherche internationale qui a mis en lumière les composantes culturelles de l'architecture d'entreprise.

Mon activité de recherche s'est ainsi développée selon deux axes principaux :

1) Le premier s'inscrit directement dans la continuité de la thèse et approfondit l'étude du rôle spécifique que l'espace peut jouer dans les transformations des rapports sociaux du travail. Exploitant particulièrement les travaux que j'avais fait depuis 1977 sur les expériences de participation à la conception des lieux de travail, il a été pour moi l'occasion de diriger une recherche pour le Ministère de l'Industrie et de la Recherche en 1983-85 sur les enjeux de ces expériences et le regard que portaient sur elles les partenaires sociaux. Cet axe a été repris ultérieurement lorsque j'ai préparé un colloque pour l'ANACT en 1990 et dirigé la publication qui lui fit suite. Le regard était alors centré sur les méthodes de conduite de projet et les modes de travail des différents acteurs engagés dans le processus de conception. Ce programme a permis d'intégrer et de former un jeune chercheur, ingénieur et architecte, Nicolas Knapp, qui a participé à mes programmes de recherche jusqu'en 1987.

Du point de vue méthodologique cet axe a été l'occasion d'expérimenter des stratégies de recherche fondées sur l'implication des milieux observés.

2) L'essentiel de mon activité de recherche a été consacré à un nouvel axe de travail engageant l'étude des processus de conception et production des lieux de travail. Ce programme articulait l'approche de l'espace des entreprises et les moyens qu'elle se donnent pour concevoir et aménager ses locaux : systèmes d'acteurs et logiques d'action aboutissant à la reproduction de modèles d'espaces ou au contraire à l'émergence de

nouveaux. Du point de vue méthodologique, ce programme de recherche s'est appuyé sur des séries d'enquêtes de diverses natures et dimensions : monographiques, comparatives, qualitatives à échelle restreinte ou très large (création d'une base de données internationale sur l'architecture d'entreprise). Il a permis d'intégrer certaines préoccupations et méthodes de l'analyse architecturale dans la démarche sociologique.

Cet axe a fait l'objet d'un important programme de recherche pluriannuel de 1982 à aujourd'hui : soutien de programme du Bureau de la Recherche Architecturale (depuis 1982) et contrats de recherche du Plan Lieux de Travail et Constructions Publiques, intégré ensuite au Plan Construction et Architecture (9 contrats de 1984 à 1993, date de clôture du programme thématique sur les lieux de travail du PCA). Il a été l'occasion de former six autres jeunes chercheurs que j'ai dirigés dans la réalisation de ce programme (Catherine Bonnet, Christophe Camus, Michael Fenker, Philippe Michel, Aude de Manneville, Brigitte Philippon).

Une première présentation globale du champ de la production et de l'usage de l'espace de travail et de l'architecture d'entreprise, incluant les apports de ma thèse et de mes recherches dans les deux axes indiqués, a été réalisée dans la publication du Centre Pompidou : *Conception des lieux de travail* en 1984¹. Cette publication a été préparée dans le cadre du réseau "Architecture des lieux de travail", déjà mentionné, et que j'ai animé de 1978 à 1984.

Ce réseau a ensuite été intégré au dispositif de recherche de l'enseignement de l'architecture, en tant que "Réseau de la recherche architecturale", habilité et subventionné par le Bureau de la Recherche Architecturale jusqu'en 1988. Les thématiques traitées au sein de ce réseau ont alors davantage pris une perspective historique, dont témoigne les publications que j'ai réalisées dans ce cadre. Cela a été aussi l'occasion de conduire une recherche exploratoire sur l'histoire de l'architecture des bureaux réalisée par deux jeunes chercheurs qui participaient au programme de recherche sur les processus de conception des lieux de travail².

Pour présenter les activités de recherche auxquelles je me consacre depuis une quinzaine d'années, j'aborderai rapidement le premier axe portant l'espace et le changement social et qui est significatif de ma démarche de travail. Je présenterai ensuite de façon plus développée le programme sur les processus de production et de conception des lieux de travail, qui reprend les acquis sur le rôle de l'espace de travail dans une perspective nouvelle permettant de saisir la "demande" des entreprises. Cette approche effectue un

¹ Evette (T.), Cinqualbre (O.), *Conception des lieux de travail*, CCI- Centre Georges Pompidou, collection Culture au quotidien, Paris, 1984

² Evette (T.), *Les historiens et l'architecture des lieux de travail*, note de travail et bibliographie pour le Plan Lieux de travail et Constructions Publiques, multig., Paris, EAPLV-LET, 1985

Temps, travail, architecture - manufactures et ports, Réseau de la recherche Architecture des lieux de travail, Ecole d'Architecture de Paris la Villette, Paris, 1986

Evette (T.), Sené (M.), *Archives et architecture des lieux de travail*, Actes de la journée d'étude du 16 octobre 1985, Réseau de la recherche architecture des lieux de travail, MULT/DAU et Ministère de la Culture, Ecoles d'Architectures de Lille et de Paris la Villette, Paris, 1986

Evette (T.) (dir. scientifique), Bonnet (C.), Michel (P.), *Architecture et aménagement des bureaux en France avant 1939 - Les bureaux dans La Construction Moderne*, rapport aux PLTCP/PC/MELATT, ATRA, Paris, mai 1990

pont avec les études que j'avais réalisées antérieurement sur la production du cadre bâti et l'architecture.

Ces deux axes ne sont bien sûr pas étrangers l'un à l'autre. Les croisements ont été nombreux qui ont influencé ma réflexion dans chacun d'eux et, en fait, ont contribué à forger mon approche actuelle de l'espace de travail et de l'architecture d'entreprise. Ajoutons à ces activités de recherche, les multiples visites d'entreprises de tous genres en France et à l'étranger effectuées pendant toute cette période, ainsi que les très nombreuses enquêtes sur le terrain que nous faisons réaliser à nos étudiants de second ou troisième cycle. Parallèlement, nous avons assumé la direction d'études de nombreux "Travaux Personnels de Fin d'Etudes" qui sont les mémoires de diplôme des études d'architecture (Bac + 5), au rythme de deux ou trois par an, depuis une vingtaine d'années. Ces activités et les contacts qui les accompagnaient ainsi que les échanges réguliers au sein de l'équipe de recherche du LET, constituent, à côté de la recherche proprement dite, un réservoir d'idées dans lequel j'ai puisé sans compter.

2. ESPACE ET CHANGEMENT SOCIAL

Nous avons pu observer que l'espace était non seulement "pris" dans les enjeux stratégiques de transformation des rapports sociaux du travail, mais comment il en constituait un outil. Quelle était la spécificité de cet outil ? Répondre à cette question nous permettait d'avancer dans les directions que nous recherchions : approfondir l'analyse de l'espace de travail et réfléchir sur sa contribution à l'évolution des rapports sociaux du travail, notamment au travers d'une nouvelle prise en compte du "facteur humain" dont témoignaient, par exemple, les procédures de consultation des salariés. C'est pourquoi celles qui portaient sur la conception des lieux de travail menées dans certaines entreprises nous paraissaient un terrain privilégié d'observation.¹ Nous nous y étions intéressés de diverses façons : film sur une expérience, réalisé pour la CFDT, contacts avec les experts ayant mené de telles procédures, travaux pour l'ANACT, intégration de ce thème dans les activités du réseau, etc. Nous nous interrogeons sur leur finalités et leurs résultats, la nature des changements opérés dans les rapports sociaux et leur caractère "exemplaire" souvent souligné par leurs promoteurs.

Ce type de questionnement témoignait de notre engagement dans la promotion de telles expériences, en même temps que de notre volonté d'en faire une évaluation critique. On retrouve ici la médiation que nous souhaitions développer entre la recherche et les milieux sociaux concernés. Les travaux réalisés sur ce thème (une recherche pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie et une publication pour l'ANACT²) ont

¹ Certaines présentations et analyses avaient été publiées : *L'usine aujourd'hui 13 propositions*, Montrouge, ANACT, 1979, Pinaud (H.), "Une expérience de participation du personnel au remodelage et à l'extension d'un établissement à la Courneuve", in *L'usine et son espace*, Paris, Ed. de la Villette, 1981, Trépo (G.), *Conditions de travail et expression du personnel*, Dalloz Gestion, 1980,

² Evette (T.), *La participation du personnel à la conception des lieux de travail*, Paris, Ed. de la Villette, 1985 et Camus (C.), Evette (T.), Fabre (A.), *La conception des lieux de travail : une ressource pour l'entreprise*, Ed. de l'ANACT, Montrouge, 1991

donné forme à cette médiation par l'adoption de dispositifs de recherche qui associent nos interlocuteurs à la production de l'analyse. La présentation que nous en faisons ici illustre ainsi la relation que nous avons instaurée avec les milieux sociaux que nous observons.

Questions de méthode : le rapport aux milieux sociaux étudiés

Notre conception de la recherche s'inspirait à la fois de notre expérience de conseil auprès des partenaires sociaux, de la volonté de clarifier nos rapports avec eux et des orientations méthodologiques avancées par A. Touraine prônant l'implication nécessaire des acteurs sociaux dans la production de l'analyse des changements sociaux auxquels ils participent¹. Lors de la recherche sur la participation du personnel réalisée de 1983 à 1985, nous formulions ainsi nos choix :

"Nous pensons que l'impact social de la recherche, mais aussi sa faisabilité, lorsqu'on traite de processus de changement social, sont liés à la nature des relations que les chercheurs entretiennent avec les milieux sociaux concernés par leur recherche. (...)

Le rôle des chercheurs est alors de fournir des hypothèses de travail, des matériaux de réflexion sur lesquels leurs interlocuteurs sont invités à réagir ; ceux-ci sont mis en position de produire leur propre analyse, sur la base offerte par les chercheurs."²

Le choix d'un tel dispositif procédait ainsi également de l'objet spécifique de la recherche et de son caractère prospectif. En effet, si les partenaires sociaux avaient élaboré des positions sur la participation directe du personnel, ils n'avaient pas encore, pour la plupart, pris en compte les enjeux particuliers de celle qui s'opérait dans le domaine de l'aménagement. Il fallait donc élaborer un matériau de travail qui leur permette de se déplacer par rapport à leurs préoccupations habituelles et de stimuler leur analyse.

Dans cette optique nous avons organisé une démarche d'aller et retour entre les chercheurs et les acteurs sociaux concernés, selon deux étapes principales, la première consacrée au bilan comparatif des expériences de participation du personnel à la conception des lieux de travail, dont les résultats ont été soumis, dans la seconde étape, à divers responsables patronaux et syndicaux pour dresser avec eux un bilan prospectif de leur engagement dans de telles expériences.

Le choix de cette méthode de travail nous a fait porter une attention nouvelle à la rédaction de nos documents de travail et rapports de recherche et réfléchir sur le langage employé. La volonté de dialogue a ainsi durablement influencé notre écriture : nous avons tenté d'adopter un langage qui soit clair, simple et accessible, sans sacrifier à la rigueur du propos. Nous avons été conduit dans cette optique à abandonner les formulations techniques au profit de termes plus communs, dont nous tentions de préciser le sens dans chacun des contextes où nous les utilisons. Pour exemple l'abandon de l'expression *rapports sociaux du travail* au profit de celle de *relations sociales* ou *vie sociale* : il ne signifie pas l'abandon d'une théorisation de l'organisation

¹ *Production de la société*, Paris, Ed. du Seuil, 1973

² Evette (T.), *La participation du personnel à la conception des lieux de travail*, ouvrage cité, p. 10

et des relations de travail (le cadre théorique développé dans la thèse a en effet continué de s'enrichir en intégrant certains apports de la sociologie des organisations) mais une orientation durable vers la facilitation du dialogue avec les milieux étudiés : la démarche crée le style...

Espace et formes de négociation

Au début des années 1980, l'expression du personnel, récemment organisée par la loi (lois Auroux 1982), mais aussi sa participation à l'étude ou à la gestion de certains aspects de la vie de travail était considérée comme l'un des vecteurs de transformation des relations sociales dans l'entreprise¹. Nous nous intéressions à un de ses terrains particulier, l'aménagement de l'espace.

La recherche réalisée pour le M.R.T. nous a donné l'occasion de faire un bilan prospectif de quelques expériences en ce domaine pour faire apparaître l'apport spécifique de la participation du personnel à l'aménagement en matière de transformation des relations sociales. Il s'agissait d'en étudier les potentialités de développement, au delà du milieu restreint qui les promouvait : l'ANACT et quelques consultants ou chefs d'entreprise, et en particulier l'écho qu'elles rencontraient auprès des partenaires sociaux.

Champ nouveau de concertation, l'aménagement de l'espace pouvait-il être un domaine favorable à des transformations sociales négociées entre les partenaires sociaux ? Cette question nous conduisait à élargir notre étude des représentations de l'espace au delà du personnel d'encadrement et d'exécution, à des acteurs sociaux occupant une place stratégique dans l'évolution des rapports sociaux du travail, et notamment des secteurs négociés de cette évolution. Les résultats de cette enquête ont été publiés dans un rapport et repris dans plusieurs articles.² Nous livrons ici ce qu'ils nous semblent avoir apporté sur les thèmes de la négociation sociale liée à l'aménagement de l'espace.

Nous analysons les processus de participation directe du personnel comme mode de transformation des relations sociales dans l'entreprise, au delà des résultats concrets qu'ils pouvaient engendrer en matière d'organisation ou de condition de travail. Notre approche de la spécificité de l'aménagement des lieux de travail comme domaine de participation reprenait les acquis de nos travaux antérieurs sur l'imbrication des espaces matériels, représentés et pratiqués et des rapports sociaux du travail. Dans l'optique de cette recherche particulière, nous retenons particulièrement les caractères de l'espace qui nous semblaient les plus appropriés à la transformation des relations sociales, à savoir :

"- l'espace est un élément concret, visible des conditions de travail : il est l'objet de la perception quotidienne et peut se décrire à partir de référents usuels : il conditionne de nombreux éléments des conditions physiques de travail (lumière, posture, sécurité ...) et des relations sociales directes de travail (isolement, voisinage, surveillance ...).

¹ et de l'efficacité de l'organisation (Cf. les cercles de qualité)

² Voir bibliographie. Voir aussi l'article de F. Lautier, qui a participé à l'enquête : "Sur la part des travailleurs dans l'aménagement des espaces de leur travail", in *Démocratie industrielle et compétitivité dans l'entreprise*, CESTA, Paris, 1984.

- *l'espace a un caractère implicite : rarement pris en tant que tel dans l'expression habituelle sur la vie de travail, il n'a pas fait l'objet, le plus souvent, d'une réflexion globale et structurée de la part des représentants du personnel, ni de l'encadrement ou de la direction. Il s'agit donc d'un champ nouveau pour les partenaires sociaux(...).*

- *l'espace de travail est fortement chargé symboliquement : la disposition des lieux et les règles d'usage fournissent des repères du fonctionnement social de l'entreprise et de la place que chaque individu, chaque groupe y tient. Parler d'espace, le transformer, c'est mettre en jeu l'ensemble des valeurs qu'y projettent les individus et groupes sociaux ; c'est, en particulier, toucher à la sécurité que procure, pour un grand nombre de travailleurs, leur stabilité dans l'espace.*

- *l'espace fournit le support d'une globalisation de la situation de travail : d'une part, parce qu'y interfèrent l'ensemble des conditions de la vie quotidienne de travail et, d'autre part, parce que la façon dont on qualifie son poste, son atelier, l'usine, se réfère directement à la façon dont on perçoit le travail, sa place, sa situation dans l'entreprise. S'exprimer sur l'espace du poste, de l'atelier, de l'usine, c'est alors pour les salariés, s'ouvrir à la compréhension de l'ensemble du fonctionnement technique et social de l'entreprise".¹*

Notre objet d'étude s'inscrivant dans le mouvement plus général du développement du management participatif, de l'évolution du paritarisme et de l'expression du personnel, nous avons été conduits à préciser la façon dont les partenaires sociaux envisageaient le changement social dans l'entreprise, pour situer la place qu'y pouvaient tenir les procédures liées à l'aménagement de l'espace. S'ouvrirait alors le débat sur les domaines et modalités de la négociation dans l'entreprise.

L'espace n'est pas un objet de "Négociation"

L'aménagement de l'espace ne constitue pas pour les partenaires sociaux un terrain de négociation, au sens où celle-ci prendrait la forme, à son terme, d'un accord ou d'un protocole signé conjointement. Si la décision apparaît, de droit ou de fait, du ressort du chef d'entreprise, elle peut toutefois être assortie d'une concertation entre partenaires sociaux, notamment pour les projets de grande importance (par la voie du CHS-CT²).

On a pu observer la hiérarchie structurant la représentation et l'action sur les relations sociales dans l'entreprise. Au sein du monde syndical à visée "autogestionnaire", la priorité était donnée à l'époque à la responsabilité sociale de l'entreprise et à la démocratie interne (liée à l'évolution de l'organisation du travail). Les actions sur les conditions de travail, où s'inscrivent celles sur l'espace, étaient souvent perçues comme une "concession au réel", destinée à satisfaire les aspirations de la base. Nos interlocuteurs faisaient état d'une sorte de coupure interne aux organisations, entre ceux qui s'occupaient de la transformation du quotidien et les "politiques", définissant les orientations générales, organisant la lutte et obtenant des succès au travers de la négociation, la valorisation des compromis faisant suite au conflit laissant alors dans

¹ Evette (T.), *La participation du personnel à la conception des lieux de travail*, ouvrage cité, pp. 7-8

² Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

l'ombre la grande masse des négociations au jour le jour menées par les délégués du personnel.

Ainsi on peut penser que le domaine des conditions de travail et de l'aménagement oblige à reconsidérer les méthodes de l'action syndicale (relations entre les responsables et la base) et à affronter un domaine complexe peu propice à l'uniformité des revendications. Toutefois, la réflexion sur ces questions apparaît dans les sessions de formation, notamment des membres des CHS-CT et Commissions d'Amélioration des Conditions de Travail, et des demandes d'intervention ou de formation nous sont faites régulièrement par des instances syndicales.

Négociation officielle ou officieuse

Les facteurs excluant l'aménagement de l'espace des "tables de négociation" sont, on le voit, nombreux. Pourtant, c'est un domaine de "négociation quotidienne entre délégués du personnel et maîtrise", négociation oui, mais locale ou informelle. C'est aussi un domaine où les partenaires sociaux prévoient ou revendiquent une concertation. Entrent alors en jeu des acteurs plus diversifiés au sein d'un dispositif plus large que celui d'une négociation consacrant le dialogue exclusif patronat-syndicat.

On voit ici réapparaître l'ancrage concret et quotidien des questions d'aménagement de l'espace, leur rapport étroit avec "le vécu" des situations de travail et avec tout ce qui échappe aux codifications de postes, de procédures, de relations prescrites : un certain rapport au réel...

En quelque sorte "décalée" par rapport aux enjeux de pouvoirs officialisés, la discussion sur l'aménagement ouvre sur l'exercice concret de la négociation sociale. Désacralisée, elle rend possible l'invention de pratiques nouvelles. On peut ainsi distinguer deux registres du jeu symbolique de la négociation sociale, d'une part celui qui cristallise la représentation collective ritualisée des corps sociaux issus du rapport salarial (patronat, salariés en tant que "partenaires sociaux") et soutient symboliquement leur identité sociale et, d'autre part, celui qui s'ancre dans la complexité concrète et contingente des organisations. L'espace étant à la fois une condition concrète de travail et un support de projection symbolique, il pourrait sans doute fournir un terreau à la fois riche et souple pour cultiver des variétés multiples de négociation sociale.

Nouvelles compétences, nouveaux rôles

C'est une approche nouvelle des conditions concrètes de production que les directions recherchent le plus souvent dans une procédure participative d'aménagement, qui permet de mobiliser les compétences des utilisateurs au sein du processus de conception. Un enjeu de pouvoir est toujours présent, même quand l'efficacité technique du dispositif de conception, et, par suite, celle des aménagements réalisés, sont seuls recherchés. Si restreinte que soit l'intervention du personnel d'exécution dans la définition d'ensemble d'un projet d'aménagement, la reconnaissance de son droit et de sa capacité à participer à la conception et à la gestion de certains aspects de l'activité de son unité de travail ébranle les rapports de travail. Et c'est parfois l'objectif affiché du recours à l'expression directe du personnel que d'agir sur cette opposition et de repenser les modes d'intervention des corps intermédiaires, hiérarchie et syndicats.

La participation du personnel à l'aménagement de l'espace contribue doublement à ces stratégies d'évolution sociale. La procédure de participation associant des membres du personnel à l'étude des problèmes et/ou de solutions, préfigure partiellement le nouveau mode de relation souhaité par les directions ; elle permet un apprentissage de la discussion et de la concertation ; elle offre aux diverses catégories de personnel impliquées l'occasion d'exercer un nouveau rôle dans une action de transformation des situations de travail¹. A cette transformation des rôles sociaux, le domaine de l'aménagement de l'espace apporte une contribution spécifique par ce qu'il est un support des signes du statut que chacun d'eux occupe dans cette entité sociale².

Nous savions à quel point la façon de se situer, de se repérer dans l'espace est intimement liée à la façon de se situer dans l'organisation sociale. La recherche sur la participation du personnel à la conception des lieux de travail a confirmé le parti qu'on pouvait tirer de cette observation : si l'on souhaite transformer le rôle des acteurs dans l'entreprise, et donc le système des places qu'ils occupent dans l'organisation, il est utile de bouger le système des places dans l'espace, d'ébranler les repères de la structure sociale, ainsi que les supports de représentation du statut. Un certain nombre d'entreprises mènent d'ailleurs des politiques spatiales directement inspirées par ces observations, dans le sens du bouleversement ou de la stabilisation du corps social.³

L'espace comme outil d'analyse et de transformation des situations de travail.

Outre les aspects mentionnés, le domaine de l'espace recèle, du point de vue méthodologique, des potentialités particulières lorsqu'on cherche à associer le personnel à l'élaboration des solutions, c'est-à-dire au travail d'étude d'un projet. En effet, les spécialistes de la conception de l'espace utilisent des modes de représentation spécifiques : le dessin, les photos, les maquettes fournissent des images des éléments concrets de la situation de travail qui complètent l'observation directe. Ces images constituent des matériaux non seulement visibles mais manipulables, instaurant ainsi un rapport particulier à ces outils de réflexion et contribuant, notamment, à la mise à jour des pratiques de travail non formulées, non prescrites. De plus, ces outils permettent de réaliser des simulations de situations de travail nouvelles, des scénarios d'aménagements dont les conséquences peuvent être discutées, nourrissant un démarche itérative de projet.

¹ Mettant ainsi en oeuvre une "logique de l'apprentissage" qui, selon M. Liu, caractérise l'approche socio-technique par opposition au taylorisme. Cf. Liu (M.), *Approche socio-technique des organisations*, Paris, Dunod, 1983

² Par statut, on désigne la valorisation sociale qui s'attache à l'exercice de la fonction d'un membre de l'entreprise et définit un système hiérarchisé de places dans l'organisation. Le statut est l'un des fondements de l'identité sociale des individus et des groupes au sein de la structure hiérarchisée de l'entreprise, reposant sur des valeurs et des signes qui leur sont propres et les différencient les uns des autres. C'est ce que certains observateurs qualifient de "culture" et "sous-culture" d'entreprise. Cf. les travaux de R. Sainsaulieu, notamment *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1977

³ Cf. notamment l'étude sur Hewlett-Packard publiée dans Evette (T.), Cinqualbre (O.), *Conception des lieux de travail*, Centre Georges Pompidou, ouvrage cité.

Offrant de nouvelles formes d'intervention sur l'espace, la contribution à un projet d'aménagement crée un nouveau rapport à celui-ci, compréhensif et projectif ; ceci rend possible l'invention de solutions nouvelles mais aussi, dans le même temps, pour les participants directs au groupe d'étude, une nouvelle perception de leur positionnement dans l'entreprise. En particulier, l'aboutissement du travail de conception de l'aménagement sous forme d'un résultat visible (plans, maquettes) manifeste l'existence concrète du projet aux yeux de ses auteurs et de ceux à qui il est montré. Cet objet concret offre, avant même que la réalisation du projet n'intervienne, une image du travail fourni par le personnel qui l'a conçu et un signe visible de ses compétences.

Pointent ici les caractères spécifiques des projets d'aménagement de l'espace, associant concret et symbolique, présent et futur, images et idées. Cette "mixité" du projet spatial, pour employer le terme de Christophe Camus à propos des descriptions architecturales¹ en fait la richesse dans les processus de transformations organisationnelles et sociales, et notamment pour ce qui touche aux conditions de la communication sociale. C'est sous cet aspect que se poursuivra ultérieurement notre réflexion, dans le cadre de l'étude des politiques architecturales des entreprises.

3. CONCLUSION

La relation établie entre les enjeux sociaux de l'aménagement et les processus mis en place pour le concevoir ont fondé notre approche des processus de conception des lieux de travail, objet de notre second axe de recherche durant ces quinze dernières années.

Il apparaît que l'espace peut être un domaine favorable au changement social négocié, à condition d'élargir la notion de négociation à l'ensemble des acteurs sociaux (et pas seulement aux partenaires sociaux désignés par la loi) et de prendre en compte leurs approches du domaine de l'aménagement. Ces approches ou représentations recourent en partie ce que nous avons observé auprès des divers acteurs sociaux au sein des entreprises, notamment la hiérarchisation entre le "principal" et le "secondaire", la coexistence d'approches techniciste, psychologique ou socio-technique². Il se confirme, en outre, que l'espace constitue une voie d'entrée efficace pour l'analyse des relations sociales dans l'entreprise et pour leur transformation.

Ce point de vue était d'ailleurs celui adopté dès 1977 par l'ANACT, avec laquelle nous avons régulièrement collaboré sous diverses modalités. L'animation de la réflexion, notamment au sein du réseau de consultants et architectes partisans d'une approche globale des situations de travail (que nous avons constitué), puis une étude préparatoire

¹ Camus (C.), *L'architecture d'entreprise décrite et racontée. De la thématique technique à la négociation sociale d'une pratique*, Thèse de sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 1994

² Nous caractérisons schématiquement ces approches ainsi : "1) *approche technico-économique de l'espace comme dispositif matériel, facteur de la production et des conditions physiques de travail*. 2) *approche psychologique de l'espace, source de satisfaction ou de déplaisir selon qu'il est adapté ou non aux besoins du personnel*. 3) *approche organisationnelle et stratégique de l'espace comme élément et signe du fonctionnement social et outil d'action sur celui-ci*. Ces approches ne sont pas exclusives les unes des autres, mais nos interlocuteurs en privilégient certaines, selon l'expérience qu'ils ont eux-mêmes des questions d'aménagement." in Evette (T.), *La participation du personnel*, ouvrage cité p. 112

au colloque de l'ANACT sur la conception des lieux de travail en 1990, nous ont permis de continuer l'étude des aspects stratégiques et méthodologiques de l'aménagement de l'espace, comme domaine de "changement social négocié", selon la formule adoptée par l'ANACT pour qualifier ses actions incitatives. Nous avons ainsi progressivement élargi la notion de négociation pour y inclure l'ensemble des relations instaurées au sein d'un système d'acteurs généré par une opération particulière d'aménagement de l'espace.

Dans la publication¹ que nous avons dirigée à la suite du colloque de l'ANACT, nous avons particulièrement développé les questions de conduite de projet, du point de vue du système d'acteurs internes et externes à l'entreprise, des oppositions et articulations de leur représentations des situations de travail et de l'espace. Etaient ainsi discutées les possibilités et difficultés d'une approche globale de la conception des systèmes de production (dans leurs aspects techniques, économiques, sociaux et spatiaux), les différentes stratégies d'association des acteurs de l'entreprise (notamment le personnel) et les choix de conduite de projet appropriés aux objectifs recherchés et aux contextes particuliers de chaque entreprise, ou de chaque opération d'aménagement.

Le propos de l'ouvrage était ainsi résumé : "*La programmation et la conception des lieux de travail mettent en jeu différents types de projets : un projet économique, un projet organisationnel, un projet social, un projet spatial, un projet architectural. Ces projets se réalisent à travers les décisions concernant l'aménagement de l'espace. Ils peuvent reconduire les situations existantes comme les faire évoluer. Ils sont portés par des acteurs de l'entreprise et ceux-ci ne partagent pas a priori, du fait de leur position différente, le même projet, qu'il soit économique, organisationnel, etc.*". De même, les cadres de pensée et outils d'action de ces acteurs, comme des experts appelés à les conseiller, induisent des approches parfois divergentes des solutions à adopter. "*Le processus concret de prise de décision et d'association des différents acteurs à ces décisions est ainsi un ressort majeur pour assurer la cohérence des multiples dimensions d'un projet, mais aussi pour assurer la réussite d'une politique de changement, par la concertation et la négociation avec les acteurs concernés*".²

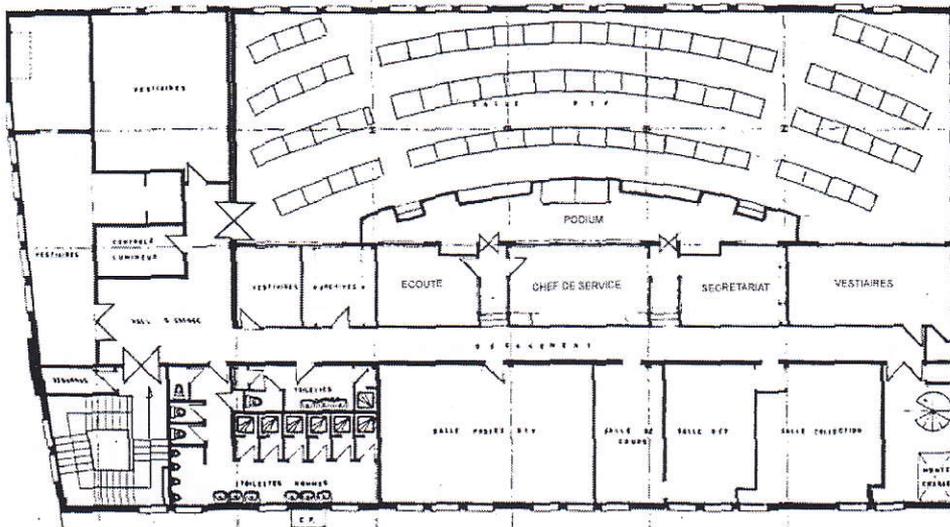
Le sous-titre de l'ouvrage indiquait bien le renversement de tendance que les milieux d'experts, soutenus par les instances publiques et certaines parties des milieux patronaux et syndicaux, voulait opérer : (La conception des lieux de travail,) *Une ressource pour l'entreprise*. Ceci témoignait à la fois de l'évolution des représentations de l'espace de travail chez les responsables d'entreprises, mais aussi du rôle moteur que jouaient dans cette évolution le milieu des consultants spécialisés et les organismes publics paritaires. Nous y avons nous-mêmes travaillé toutes ces années, dans la continuité de ce que nous affirmions en 1986 sur les qualités de l'espace comme ressource dans les différents domaines de la gestion de l'entreprise.³

¹ Camus (C.), Evette (T.), Fabre (A.), *La conception des lieux de travail : une ressource pour l'entreprise*, ouvrage cité

² Idem, p. 37

³ Communication lors des rencontres Ergoforum organisées par le Ministère de la Recherche et le Ministère du Travail, résumée dans Evette (T.), "Conception des lieux de travail et stratégies d'entreprise", *Revue des Conditions de Travail* No 27, janv.-fév. 1987

Et c'est à une analyse globale de la prise en compte de l'espace par les entreprises que nous nous sommes attachés dans notre second axe de recherche depuis 1982, en étudiant les processus par lesquels les entreprises choisissent leurs lieux de travail industriels et tertiaires. Cette approche générale de la production des bâtiments de travail nous a permis de situer les démarches expérimentales que nous venons d'évoquer dans l'ensemble des stratégies spatiales des entreprises. Elle a également éclairé les modes d'articulation entre les déterminations internes aux entreprises et celles issues du champ de la production du bâtiment. Après avoir étudié l'espace de travail depuis l'intérieur des entreprises, nous avons déplacé le point de vue pour privilégier l'étude de la relation entre la "demande" des entreprises et le champ de la production de l'espace, marqué par son propre système d'acteurs et sa division du travail.



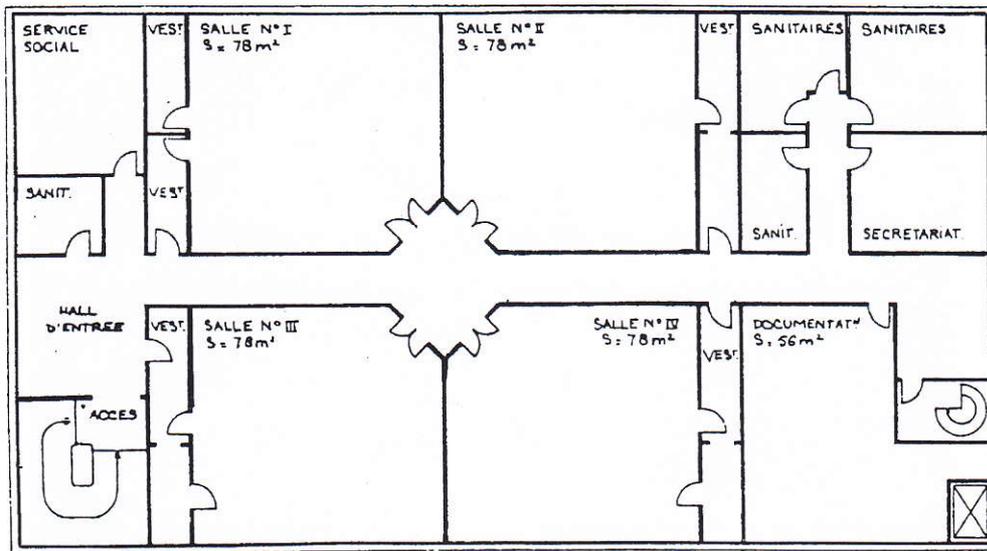
L'évolution de l'aménagement d'un service de renseignements téléphonés. Plan 1 d'origine : les opérateurs ont des boxes individuels. Dans leur dos, un podium où sont situés les bureaux du chef et de son adjoint. Dans le dos de ceux-ci, les bureaux du chef de service et des contrôleurs d'écoute.



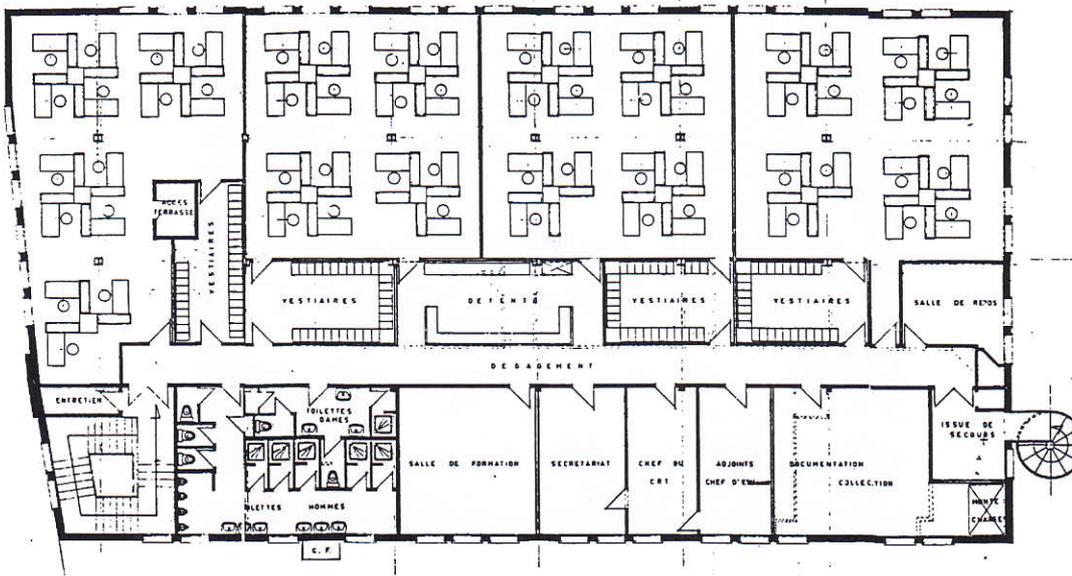
Vue sur les postes de travail.

Extraits de EVETTE (T.), *La participation du personnel à la conception des lieux de travail*, Ed. de la Villette, Paris, 1985

Espace et changement social. Les démarches de participation du personnel à la conception des lieux de travail

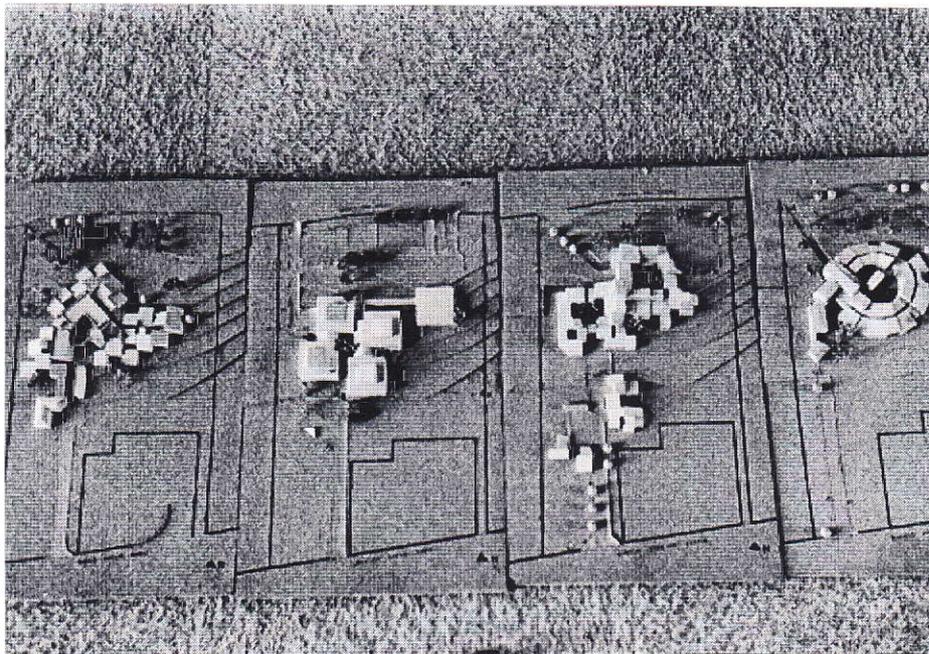


Plan 2 proposé à la suite d'une démarche participative : les postes sont regroupés par équipes disposant de leur espace propre.

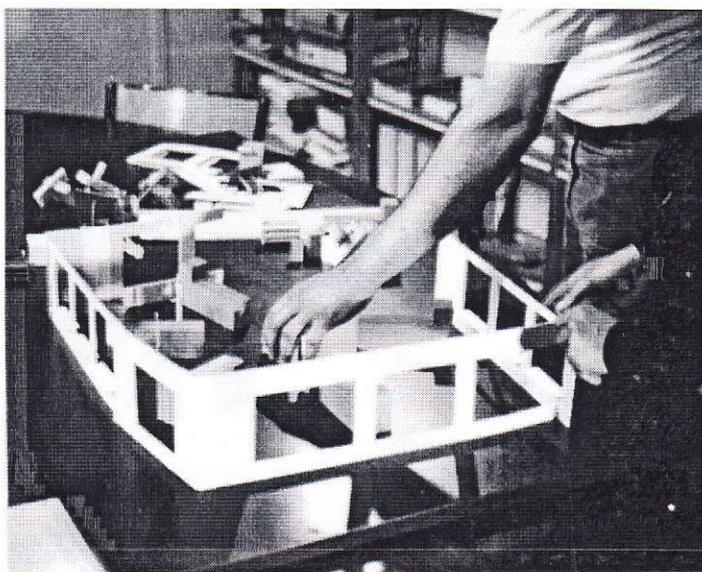


Plan 3 adopté par la direction du service adoptant le même principe.

L'évolution de l'aménagement d'un service de renseignements téléphonés



La participation par le vote : maquettes des propositions architecturales pour un siège de banque régionale soumis au vote des employés.



La participation à la conception du projet architectural : les outils de simulation des situations existantes et futures. La manipulation de maquettes d'étude.

Extraits de La participation du personnel à la conception des lieux de travail, ouvrage cité

**Espace et changement social. Les démarches de participation du personnel
à la conception des lieux de travail**

CHAPITRE 3 - LA CONCEPTION DES LIEUX DE TRAVAIL

Cet axe de recherche s'inscrit dans le cadre des programmes pluri-annuels (de 1982 à aujourd'hui) pour lequel le LET reçoit l'aide du Bureau de la Recherche Architecturale, selon les procédures nationales d'habilitation des équipes de recherche et de soutien de programmes. Du fait des premières recherches que nous avons réalisées sur l'espace de travail, et de notre rôle d'animation du réseau de la recherche, le Ministère de l'Équipement nous a demandé d'établir un bilan sur l'Architecture des lieux de travail et de participer à la mise en place du Plan Lieux de travail et Construction Publiques. Nous avons ainsi préparé le programme de recherche incitative qui a permis de développer la recherche publique et privée en France dans ce domaine. Nous avons pris notre part à la réalisation de ce programme et l'ensemble des contrats obtenus dans ce cadre (9 contrats de 84 à 93), ajoutés aux financements pluri-annuels du Bureau de la Recherche Architecturale, nous ont permis de constituer et diriger pendant une dizaine d'années une équipe de jeunes chercheurs. Sept chercheurs ont ainsi participé à ce programme d'abord orienté sur la situation française puis élargi au niveau international.

Lors de notre premier projet de recherche pluriannuel, en 1982, nous notions que notre secteur de recherche n'avait que très peu été étudié en France (contrairement aux États-Unis, par exemple)¹, et qu'une des premières tâches nous incombant était *"de combler ce retard et de rassembler le minimum de connaissance nécessaire au développement d'un travail approfondi et régulier dans ce domaine."* Alors que nous avons démarré l'étude des représentations et usages de l'espace de travail (ainsi que le faisaient, dans une perspective psychosociologique, G.N. Fischer et B. Giraud²), aucune étude n'était disponible sur les processus de conception des espaces du travail. Nous proposons alors de faire *"un inventaire des modes de conception des espaces de travail ; des relations qui s'établissent entre technique, production, travail d'une part et architecture, d'autre part ; des façons de prendre en compte les problèmes de gestion (y compris sociale) dans la conception, etc. Autrement dit, l'interrogation porte sur l'intervention de l'architecture (ou son absence) dans le développement économique et social des entreprises. Ceci doit amener à considérer alors les formes et les modèles (d'espace) produits dans leurs racines et dans leurs effets"*.³

Nous proposons également d'entreprendre une enquête *"dans les pays où la recherche sur les espaces de travail (...) est plus développée qu'en France"* de façon à accélérer la recherche française.

¹ Signalons un travail précurseur de recherche architecturale : Clayssen (D.); Michel (P.A.) et alii, *Sur l'architecture des espaces industriels, genèse d'un prototype : la boîte close*, rapport de recherche pour la DAFU, Paris, Centre d'Études et de Recherche en Architecture, 1974

² qui préparait sa thèse sur les bureaux : Giraud (B.), *Quelle psychosociologie pour l'espace de travail ? Le cas des bureaux*, Thèse de doctorat de 3^e cycle, Université de Paris IX Dauphine, 1984

³ Lautier (F.), Nick (P.), Schalchli (Evette) (T.), *Projet de recherches 1982-1985*, réponse à la consultation du Secrétariat de la Recherche Architectural, avril-mai 1982, pp. 3-4

Ces deux directions ont été développées conjointement, d'abord dans le secteur industriel, puis dans le secteur tertiaire et ont permis d'éclairer les processus de conception et de production des lieux de travail selon une problématique mettant en relation la "demande" des entreprises, le système d'acteurs mobilisé pour y répondre et l'architecture résultant du processus.

L'accent était porté sur les dispositifs concrets, les formes matérielles de l'espace de travail, leur architecture et sur leurs processus de production. Nous avons déjà fait apparaître la permanence de certains modèles d'organisation de l'espace hérités des conceptions disciplinaire et taylorienne de l'espace. Nous avons donc porté une attention particulière aux modèles d'organisation d'espace et d'architecture perpétués à travers le système d'acteurs de la production des bureaux, aux media professionnels contribuant à leur diffusion et aux conditions d'émergence de nouveaux modèles. C'est ainsi que nous avons étudié l'approche des lieux de travail diffusée par les revues professionnelles du milieu des entreprises, d'une part, et des milieux de la conception et de la production de l'espace d'autre part, pour y repérer l'écho des préoccupations et pratiques des différents acteurs concernés et pointer le rôle de ces media dans la diffusion des modèles d'architecture des lieux de travail.

1. ACTEURS ET MODES DE CONCEPTION DES LIEUX DE TRAVAIL

Problématique

La problématique de la recherche a été mise au point lors de la première étape de notre travail qui a porté sur les espaces usiniers. Elle s'inspire de l'approche adoptée par C. Topalov¹ pour étudier la promotion immobilière dans le domaine du logement, tout en construisant un cadre d'analyse approprié au domaine de l'espace de travail. Par rapport aux étapes précédentes de notre travail, elle proposait une approche nouvelle de l'action de l'entreprise : entrant dans le champ de la production de l'espace et de l'architecture, nous posons l'entreprise comme un acteur de la "maîtrise d'ouvrage", fonction structurante du secteur de la production du bâtiment puisqu'elle désigne l'instance qui assume la responsabilité de la construction.

Si la réglementation de la construction fixe un cadre précis à cette instance, tout particulièrement dans le secteur public, elle ne rend pas compte du rôle effectif de la maîtrise d'ouvrage dans la conception et la production du bâtiment. Comment étudier ce rôle, dans le cas des entreprises, et, puisqu'elles ne sont pas seules à construire leurs locaux, dans l'ensemble de la production de l'espace de travail ? Il nous fallait à la fois aborder l'entreprise "en tant que maître d'ouvrage", mais aussi la situer par rapport aux autres maîtres d'ouvrage (promoteurs privés et publics, administrations) conduisant des opérations de construction et d'aménagement de lieux de travail. Nous nous placions ainsi à l'articulation de deux champs d'action économique et sociale, celui, global, de l'activité industrielle et tertiaire, d'une part, et celui, particulier, de la production du bâtiment et de l'aménagement de l'espace, d'autre part. Le croisement s'opérant sur le

¹ *Les promoteurs immobiliers*, ouvrage cité

domaine de la production des lieux de travail. On portait alors le regard sur cette articulation entre l'une des conditions de l'activité des entreprises (son espace, ses locaux) et l'un des secteurs de la production du bâtiment. Par quels processus, quelles médiations s'organisaient les logiques d'action de l'un et l'autre pôles ? Quels sous-systèmes d'acteurs prenaient en charge la médiation entre le "monde" des entreprises et des institutions "demandeuses" de locaux de travail et celui des "fournisseurs" de ces locaux ?

Dans le cadre général de notre problématique de l'espace de travail, nous avons ainsi élaboré une problématique de "l'architecture d'entreprise" prenant en compte les partenaires des entreprises et focalisant le regard sur leurs relations mutuelles. Nous en reprenons les termes :

"La conception de l'espace des usines procède des pratiques émanant de deux ensembles de professions : celles de la gestion des entreprises industrielles, celles de la production du cadre bâti. Cette division ne recouvre qu'imparfaitement celle entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre, dans la mesure où ces deux fonctions se trouvent parfois assumées simultanément par l'un ou par l'autre de ces ensembles professionnels. Sans préjuger du partage des rôles qu'une telle division suggère, la présente recherche s'est fixé pour but de repérer les influences qu'exercent les intervenants concernés sur la conception de l'architecture de l'industrie.

Ces milieux professionnels sont segmentés en divers types d'acteurs situés au sein ou à l'extérieur des entreprises industrielles dont les relations complémentaires ou conflictuelles marquent le processus de conception et l'architecture produite : direction d'entreprise, ingénierie de production, ingénierie de bâtiment, investisseurs et promoteurs immobiliers, architectes, constructeurs, fabricants de matériaux, instances publiques. Par architecture, nous entendons non seulement une composition esthétique, mais aussi une organisation, une formalisation de l'espace bâti qui accueille et ordonne le fonctionnement technique et social de l'entreprise, et qui la manifeste symboliquement.

La prise en compte de l'ensemble des acteurs sociaux dans l'analyse de la conception s'avère nécessaire lorsqu'on tente de qualifier celle-ci à partir d'un certain nombre de choix pris certes au niveau du projet d'architecture lui-même, mais aussi bien à celui de la définition du programme. Nous pensons qu'on peut comprendre ces choix en les rapportant aux types d'acteurs qui les exercent. Chaque catégorie d'acteur met en oeuvre une pratique professionnelle, des critères de conception, des modèles ou images de référence qui conditionnent l'architecture produite.

On peut ainsi tenter de caractériser les processus de conception par les types de relations qu'y nouent les acteurs professionnels et interpréter l'architecture produite comme résultante d'interférences : celles des positions, des pratiques, des modèles et des images de référence de ces acteurs."¹

¹ Evette (T.), (sous la direction de), Knapp (N.), *Acteurs, modèles et modes de conception des espaces usiniers*, rapport au Service de la Recherche Architecturale, Direction de l'Architecture, Ministère de l'Équipement, Ecole d'Architecture de Paris La Villette, LET, Paris, 1984

Nous avons adopté une démarche essentiellement qualitative, par entretiens auprès des milieux professionnels concernés. Nous avons toutefois confronté les appréciations quantitatives que nos interlocuteurs exprimaient aux maigres données existantes¹ et nous avons nous-mêmes conduit une étude systématique sur deux années de la construction de bâtiments industriels dans un département. Cette recherche, réalisée sous ma responsabilité par N. Knapp, a donné un panorama synthétique, bien que ponctuel, sur les types de maîtres d'ouvrage (en particulier le genre d'entreprises), les types de programmes de construction (neuf, extension, ateliers, entrepôts, bureaux), les maîtres d'œuvre et la morphologie des bâtiments². Elle a permis de confirmer le fait que l'essentiel des surfaces industrielles construites sont des extensions de bâtiments existants, dont on reproduit ou modifie la volumétrie en fonction des systèmes de production auxquels elle est destinée. L'espace industriel est ainsi d'abord un agrégat de bâtiments apparus au fil des besoins en surfaces de production, sans planification qui en assurerait la cohérence. La complexité de la situation qui en résulte a conduit les grandes entreprises à développer la réflexion sur l'urbanisme des sites industriels pour maîtriser l'extension et la restructuration de leurs implantations.

Logiques d'action et filières de conception et de production

Nous avons proposé une lecture globale et raisonnée des différents modes de conception et production des bâtiments industriels. Partant des entreprises, dont nous commençons à connaître les logiques technico-économiques et sociales en matière d'aménagement de l'espace, nous avons particulièrement étudié leurs stratégies immobilières, selon le type d'entreprise concerné, et les motivations de l'opération immobilière envisagée. Pourquoi une entreprise construit-elle elle-même ses bâtiments ou cherche-t-elle à louer ? Quelles sont les conditions et conséquences de ce choix ? Quelles sont les finalités visées par l'entreprise au travers d'une opération immobilière ? C'est en répondant à ces questions que nous avons pu mettre à jour les différentes logiques organisatrices des processus de conception et production des lieux de travail et leur impact sur l'architecture.

Les stratégies spatiales des entreprises donnent lieu à différents types de "commande" d'opération immobilière. Nous schématisons ces types de commandes selon le rôle que les entreprises accordent à leur bâtiment et définissons sur cette base les secteurs d'intervention privilégiés des différents acteurs de la conception. Nous distinguons ainsi quatre filières principales de conception et production des lieux de travail, conférant certaines caractéristiques communes aux architectures produites.

Pour résumer les résultats de notre recherche, nous reprenons la formulation que nous en avons faite au terme de notre programme :

"Certains spécialistes considèrent l'espace et l'architecture d'entreprise de façon globale, incluant les aspects immobiliers, techniques, sociaux et esthétiques de leur

¹ Notamment l'étude du marché de l'immobilier d'entreprise réalisée par le BIPE : N'guyen (M.), Lapiere (M.), Piskas (G.), "L'immobilier d'entreprise", *Revue Economie et PME*, déc. 1983

² Evette (T.), (sous la direction de), Knapp (N.), *Bâtiments industriels, architecture et modes de production - Deux années de construction, le cas de l'Oise*, rapport à la Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme/MULT, Ecole d'Architecture de Paris - La Villette, LET, Paris, 1985

conception. Mais cette approche continue d'être rare. L'attitude la plus courante des entreprises à l'égard de leurs locaux n'est pas globale, mais partielle. A un moment donné, dans des circonstances données, l'entreprise focalisera sa demande d'espace sur un aspect particulier correspondant à sa perception des priorités de son développement : besoin de surfaces, réduction des coûts "improductifs", lancement d'une nouvelle ligne de production, amélioration des conditions de travail, expression d'une image de marque, etc.

Selon la priorité identifiée, s'organise un système particulier de responsabilités et d'interventions professionnelles impliquant des membres de l'entreprise et des partenaires extérieurs. (...)

Ainsi, le bâtiment considéré par l'entreprise comme un produit immobilier (un abri, bien situé, le moins coûteux, rapidement disponible) fonde une filière de production particulièrement forte dans le secteur tertiaire (et de plus en plus présente dans l'industrie) : celle de la promotion immobilière privée, centrée sur la logique financière des investisseurs et promoteurs. La conception du bâtiment envisagé comme "outil de production" donne le rôle majeur à l'entreprise elle-même, aux ingénieurs de production, d'organisation et du bâtiment (logique technique). Le bâtiment "outil de travail" engagera les compétences de ces mêmes ingénieurs, en y associant davantage les responsables des ressources humaines, les architectes et parfois le personnel de l'entreprise (logique sociale). Le bâtiment "image" verra l'intervention accrue des responsables de communication et des architectes (logique communicationnelle).

Bien-sûr, nombre de bâtiments, d'architectures concrètes ne relèvent pas d'une seule de ces logiques, mais d'un équilibre particulier entre plusieurs."¹

Ce découpage interprétatif des processus de conception et production des lieux de travail est devenu grille d'analyse pour nos travaux ultérieurs, notamment dans le secteur tertiaire, en France et à l'étranger. On peut noter qu'il reflète pour partie la répartition traditionnelle des fonctions au sein des entreprises, qui imprime sa marque dans la division du travail au sein des milieux professionnels concepteurs et producteurs d'espace. On peut interpréter ceci comme l'influence des logiques et systèmes d'acteurs du monde des entreprises sur ceux de la production du bâtiment, constituant, au sein de ce champ, un sous-système particulier aux locaux d'activité. A l'inverse, dans la filière de production du bâtiment comme "abri ou produit immobilier", ce sont les logiques du secteur du bâtiment qui priment sur celles des entreprises utilisatrices (logique économique des entreprises de construction métallique pour une part, et logique financière des promoteurs immobiliers et investisseurs, pour l'autre).

Au cours de cette étude sur l'architecture des lieux de travail industriels, nous avons développé les aspects particuliers de chacune des "filières", en affinant la typologie des entreprises (taille, style de management, expérience de maîtrise d'ouvrage²), en étudiant

¹ Evette (T.), (sous la direction de), Bonnet (C.), Fenker (M.), Michel (P.), Philippon (B.) *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, Plan Construction et Architecture, collection Recherches, Paris, 1992, p. 8

² Par exemple, les P.M.E. ont une faible expérience de la maîtrise d'ouvrage et leur insertion locale les prédispose à s'adresser aux entreprises de construction métalliques qui imposent leurs modèles de bâtiments industriels, mais leurs motivations peuvent être extrêmement variées et ouvrir la voie à des modes de conception et à des réalisations originales. Cf. aussi notre étude sur l'Oise, et Giraud (B.), *Etude*

l'impact de l'intervention des collectivités publiques sur les processus de conception et, pour chaque filière, nous avons analysé les caractères induits de l'organisation de l'espace et des formes de l'architecture produite.

L'enquête a confirmé nos analyses antérieures sur la prééminence d'une approche technico-financière de l'espace et des modèles d'organisation de l'espace qui en découlent. Les filières de conception correspondant à ces logiques financière et technique procèdent par répétition et amélioration très prudente des modèles spatiaux éprouvés, il n'y a généralement pas réexamen de l'ensemble de la programmation des lieux de travail, même lors de la création d'une nouvelle unité de production. Du point de vue de l'organisation des sites dans l'industrie de série, on a ainsi vu les systèmes plus ou moins ordonnancés de halles de production abandonnés au profit d'un urbanisme disposant bâtiments d'usinage et de montage de part et d'autre d'une grande artère centrale de distribution. Les halles de montage ont également laissé place à des bâtiments "en peigne", inspirés des réalisations de Volvo à Skövde.

Nous avons aussi souligné la force de la structuration du secteur de la conception et de la production de l'immobilier d'entreprise et comment elle prédéfinit les réponses aux demandes parfois peu précises des entreprises. Seules les entreprises qui ont une claire vision de l'ensemble des enjeux liés à l'espace de travail peuvent jouer de ces filières de conception et production et s'en affranchir, si elles souhaitent rompre avec les modèles d'espace préexistants.¹

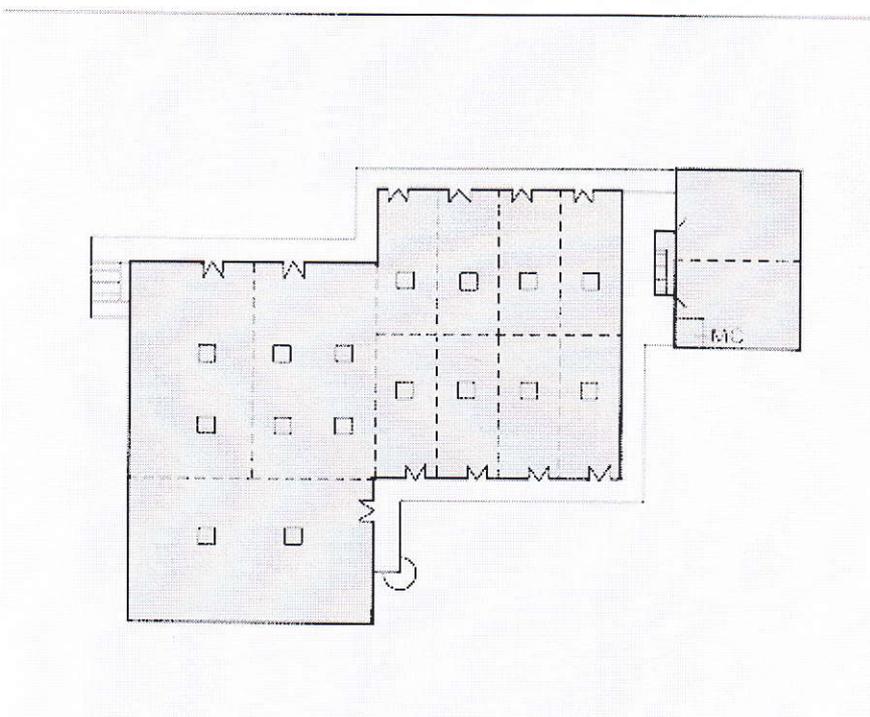
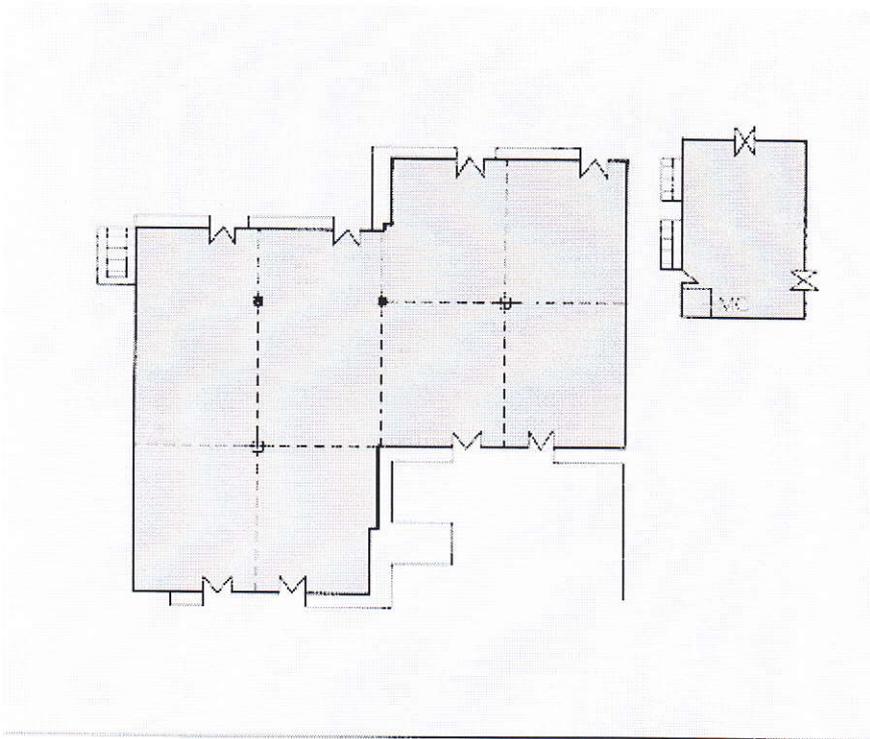
On trouvera une présentation synthétique de nos analyses en ce domaine dans l'article "Nécessaires identités, les multiples visages de la demande industrielle"². La recherche sur l'espace industriel s'est poursuivie en développant certains aspects particuliers tels que les différentes approches de la qualité architecturale et l'impact de celle-ci sur l'image des sites industriels, ou la maîtrise des coûts (éléments d'évaluation du rapport qualité/coût), notamment dans l'étude réalisée pour la préparation du programme de recherche du PCA sur la qualité architecturale des bâtiments industriels³.

de la commande d'ouvrage dans les P.M.E., rapport de recherche pour le PLTCP, MULT/D.A., Paris, CSTB, 1984

¹ Nous avons pu analyser cette stratégie de rupture avec les modes de conception traditionnels dans le cas de la politique architecturale de Renault qui a instauré une nouvelle procédure de programmation et de choix des architectes sous la présidence de B. Hanon. Cf. Evette (T.), Knapp (N.), *L'Architecture industrielle, acteurs et modes de conceptions*, Ed. de la Villette, Paris, 1985

² Evette (T.), "Nécessaires identités - les multiples visages de la demande industrielle", *Technique et Architecture* No 378, juillet 1988. Pour plus de détail voir *L'Architecture industrielle, acteurs et modes de conceptions*, ouvrage cité.

³ Evette (T.), *La qualité architecturale des bâtiments industriels*, Rapport réalisé pour le Plan Lieux de Travail et Constructions Publiques, DAU, MELATT, Paris, ATRA, mai 1987



Le bâtiment comme produit immobilier. Parc d'activité Cap 18 dans le nord-est de Paris: : locaux mixtes entrepôts, industrie, bureaux, artisanat. Importance du site, de la divisibilité des locaux. Espaces de transition et équipement des locaux réduits au minimum.

Bâtiment artisanal. Plan des lots Rdc et étage

Extraits de Evette (T.), Knapp (N.), *L'architecture industrielle, acteurs et modes de conception*, Ed. de la Villette, Paris, 1985

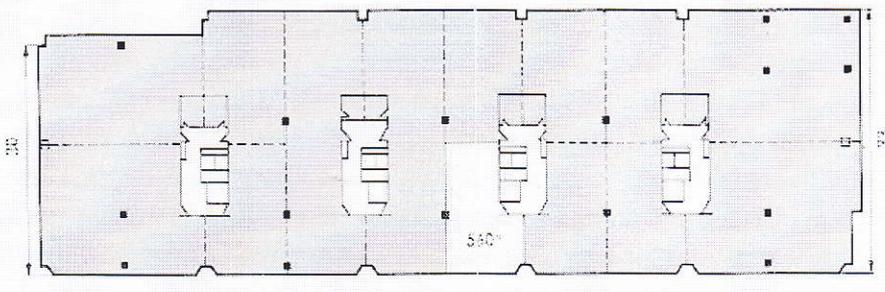
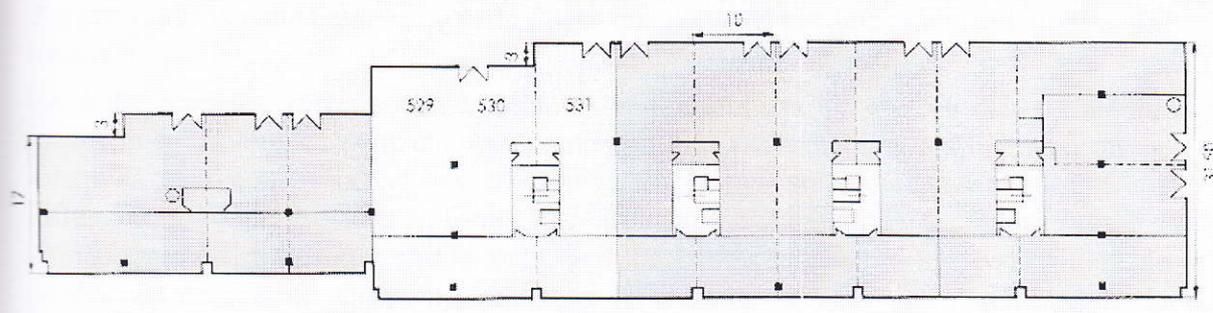
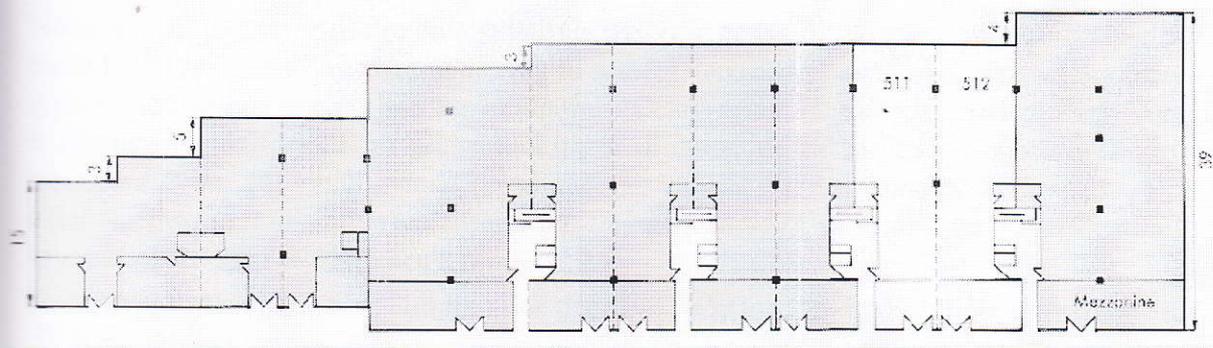
Les filières de production des locaux de travail.



Bâtiment artisanal. Vue sur façade



Bâtiment mixte n° 5. Vues sur façades



Cap 18

Bâtiment mixte n° 5. Plan des lots Rdc, étage 1 et 2

La conception des bureaux : l'architecture de promotion

Nous avons poursuivi notre investigation des processus de conception des lieux de travail en France en nous tournant vers le secteur tertiaire et en y conduisant le même type d'enquête que dans le secteur industriel¹. Cette recherche a été l'occasion d'intégrer à l'équipe et de former un jeune architecte diplômé de la formation spécialisée de troisième cycle que nous avons créée avec F. Lautier sur les espaces d'entreprise, P. Michel, qui prendra ultérieurement en charge le volet français de la recherche internationale sur l'architecture tertiaire.

Nous avons mis en lumière l'importance décisive de la logique immobilière et financière de la promotion privée dans ce secteur, du fait de l'importance de l'occupation locative des bureaux par les entreprises. Ainsi, l'étude de la production des bureaux a permis d'approfondir la connaissance de cette filière que nous avons déjà analysée à propos des locaux industriels.

La domination des investisseurs et promoteurs immobiliers s'exerce au delà du secteur locatif et fait référence pour une très grande part de la production des bureaux, même lorsqu'ils sont construits par les entreprises ou les administrations publiques. Cette influence se concrétise sous la forme d'un archétype architectural : le *bureau banalisé d'investisseur*, qui désigne une morphologie de bâtiment générée par cette filière de production dominante. On peut caractériser le système d'acteurs de cette filière par le rôle majeur qu'y jouent à un titre ou à un autre les professionnels de l'immobilier que sont les promoteurs, les investisseurs immobiliers et les commercialisateurs.

*"Ces intervenants, spécialistes de l'immobilier tertiaire, jouent un rôle prépondérant dans la définition des caractéristiques spatiales des immeubles de bureaux, soit en tant que maître d'ouvrage, soit en tant que conseil du maître d'ouvrage. Leur poids dans le processus de production de l'architecture de promotion est lié d'une part à leur professionnalisme, d'autre part à la capacité directe ou indirecte de financement des projets qu'ils représentent. Ces professionnels sont identifiables dans les processus de production de l'immobilier tertiaire, moins par leurs statuts respectifs que par les fonctions qu'ils y assument. Face à eux, l'utilisateur des locaux n'a le plus souvent qu'un rôle indirect dans la définition des projets. L'architecte apparaît, lui, comme un prestataire de service auquel est confié la définition de l'image du bâtiment."*²

Après avoir analysé le rôle, les logiques d'action et les objectifs des différents acteurs intervenant dans la production, ainsi que leurs relations, nous faisons apparaître leurs conséquences sur l'architecture produite. La prédominance des éléments financiers liés au système d'investissement et aux conditions de rentabilité des opérations révèle une focalisation de l'organisation du processus de production sur le choix du site, d'une part, et sur la standardisation de la production et des produits immobiliers, d'autre part. Cette standardisation se manifeste dans l'existence de programmes-types :

¹ Rapport de recherche publié en 1987 et repris dans Evette (T.), (sous la direction de), Knapp (N.), Michel (P.), *Les acteurs de la programmation et de la conception des bureaux - L'architecture de promotion*, Paris, Plan Construction et Architecture, collection Recherches, 1992

² *Les acteurs de la programmation et de la conception des bureaux*, ouvrage cité, p. 8

"Le programme d'une opération de promotion immobilière est défini, pour l'essentiel, par le promoteur. Il doit satisfaire à la demande des futurs occupants et aux exigences des investisseurs qui seront en définitive propriétaires des immeubles construits.

L'analyse de la demande des entreprises aboutit dans le cas le plus courant à un programme-type supposé répondre aux besoins du plus grand nombre possible d'entreprises. Ainsi sont définies un certain nombre de règles : les espaces de travail doivent pouvoir être divisés en bureaux individuels ; tous les bureaux doivent être éclairés en premier jour ; le coût des charges pour l'utilisateur doit être aussi faible que possible.

A ces éléments liés à la demande des entreprises, s'ajoutent ceux propres aux contraintes de financement et de commercialisation des immeubles de promotion, c'est-à-dire répondant aux exigences des investisseurs : divisibilité de l'immeuble (la surface des lots indépendants disponibles peut varier du bureau individuel au plateau dans son entier, leur surface minimum est fonction de la clientèle d'entreprise que vise l'opération) ; rentabilité du plan masse (particulièrement dans les secteurs où la charge foncière est importante) : rentabilité du plan d'étage."¹

Ces exigences se traduisent par une uniformité de l'organisation de l'espace : seuls deux plans types sont adoptés pour les plateaux de travail, l'un étroit et l'autre plus épais doté d'un noyau central de distribution. Ces modèles sont encore utilisés pour la quasi-totalité de la construction tertiaire.

L'étude de cette logique implacable fait apparaître avec une affligeante clarté les liens entre une demande étroitement immobilière d'une entreprise, un système d'acteurs animés par une logique financière et un archétype architectural, celui-ci donnant une réponse très réductrice aux besoins des entreprises en matière de locaux d'activité, ainsi qu'une piètre contribution à l'architecture urbaine.

Cet archétype architectural consacre la coupure existant entre producteurs et utilisateurs des lieux de travail, entre la construction et l'aménagement intérieur (laissée à la responsabilité et au financement des entreprises) et la prééminence des critères de conception liés à la rentabilité immobilière obtenue par les investisseurs et les promoteurs. Le premier client du promoteur est l'investisseur, la satisfaction des entreprises vient en second comme élément de commercialisation des locaux. Cette situation a conduit à négliger les demandes plus qualitatives des entreprises dans les périodes où le marché des bureaux était tendu, permettant de trouver des preneurs pour toute surface bien située, quelque soit ses qualités d'aménagement. La spéculation qui s'est emparée du secteur à la fin des années 1980 a abouti à mettre sur le marché un parc de bureaux non seulement excédentaire, mais de conception standardisée et faiblement adaptée aux diverses organisations du travail tertiaire. Dans le même temps, les entreprises commençaient à appréhender leurs besoins d'aménagement de l'espace en termes qualitatifs et plus seulement quantitatifs (l'espace comme ressource !). Les problèmes d'adaptation du parc de bureaux se démultiplient alors pour englober les immeubles anciens aussi bien que les neufs. Ce contexte a favorisé en France un fort développement des professions du *facility management* et du *space planning* qui avaient précédemment vu le jour aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

¹ Idem, p. 21

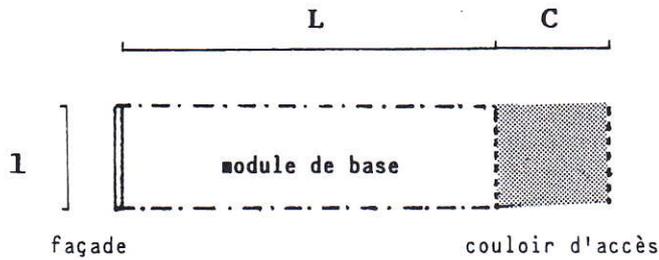
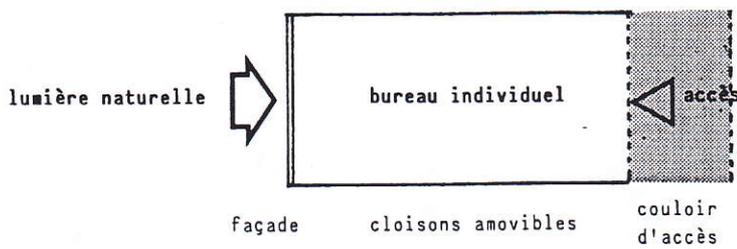
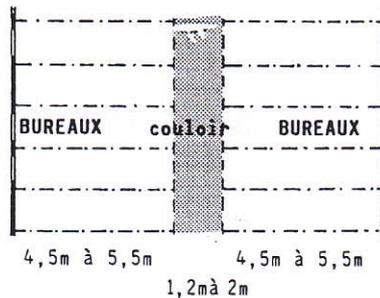


SCHÉMA A
"COULOIR CENTRAL"



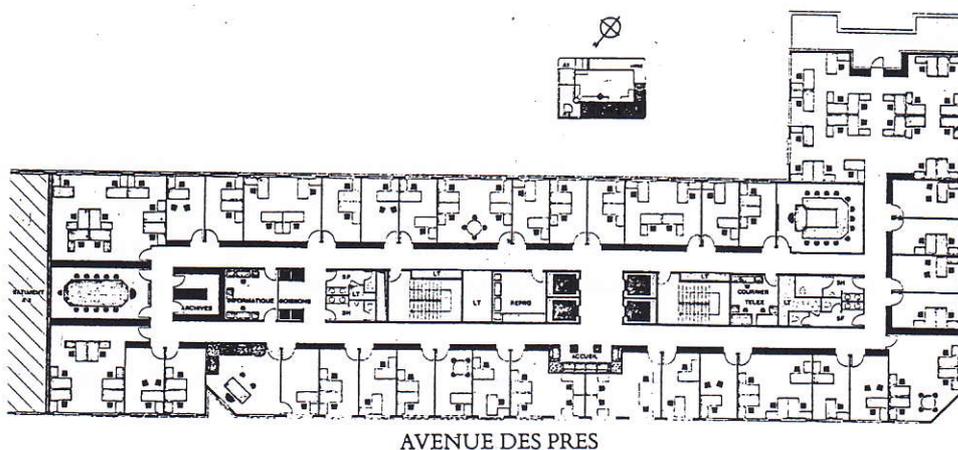
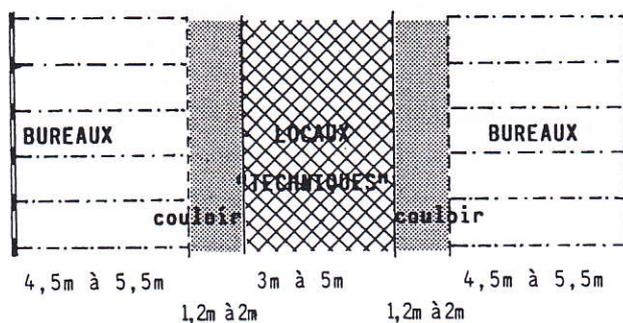
éléments vitrés
et éléments opaques
peuvent alterner en façade.

*Le "bureau banalisé d'investisseur" Principes de composition des bureaux.
Application du modèle dans les immeubles étroits.*

Extrait de EVETTE (T.), (sous la direction de), KNAPP (N.), MICHEL (P.), *Les acteurs de la programmation et de la conception des bureaux - L'architecture de promotion*, Plan Construction et Architecture, collection Recherches, Paris, 1992

La conception des bureaux de l'architecture de promotion. France années 1980-1990.

SCHÉMA B
"IMMEUBLE ÉPAIS"



Application du modèle dans les immeubles épais. Un exemple d'aménagement.

EVETTE (T.), (sous la direction de), KNAPP (N.), MICHEL (P.), *Les acteurs de la programmation et de la conception des bureaux - L'architecture de promotion*, Plan Construction et Architecture, collection Recherches, Paris, 1992.

La conception des bureaux de l'architecture de promotion. France années 1980-1990.

2. L'ARCHITECTURE TERTIAIRE EN EUROPE ET AUX ETATS-UNIS

Après avoir fait ce triste constat sur l'architecture de promotion, ce fut une joie de s'intéresser à des modes de conception plus diversifiés des bâtiments tertiaires et de leur aménagement intérieur. Nous nous sommes donc penchés sur les processus de conception impliquant les entreprises elles-mêmes, ainsi que les collectivités publiques, c'est-à-dire les maîtres d'ouvrage utilisateurs des locaux qu'ils produisent. C'est dans ce secteur que sont générés les modèles plus complexes d'organisation de l'espace, du fait d'une prise en compte plus globale et qualitative des logiques internes des entreprises et institutions utilisatrices.

L'étude de ces modes de conception plus intéressants du point de vue de la connaissance des rapports complexes entre l'espace, l'architecture et l'activité industrielle ou tertiaire s'est insérée dans une nouvelle stratégie de recherche visant à produire une vue d'ensemble de la production des espaces de travail tertiaires.

Pour ce faire, nous avons intégré deux dimensions nouvelles à notre problématique. La première est celle de l'urbanisme, pour analyser les rapports des entreprises au territoire et le réseau de sites tertiaires différenciés qui se développaient, avec leurs particularités (liées notamment au type d'entreprises ou d'activités tertiaires) et leurs modèles architecturaux. La seconde est la dimension internationale donnée au programme de recherche.

D'un point de vue méthodologique, nous voulions élargir l'enquête pour valider à une plus grande échelle les hypothèses et méthodes d'analyse que nous avons mises au point sur la situation française, et mettant en relation maîtrise d'ouvrage, logique d'action et modèles d'organisation de l'espace ou archétypes architecturaux. Ce faisant, notre perspective générale était d'approfondir la question des modèles, de leur diversité et de leur genèse.

A ce titre, la motivation pour une comparaison internationale était d'autant plus grande que les milieux spécialisés de la conception des bureaux, de même que de nombreuses entreprises, toujours avides de solutions simples, promettaient l'avènement d'un modèle universel de "bureau de l'an 2000". Si on pouvait accepter l'idée que la mondialisation économique s'accompagne de la diffusion générale de modèles, on pouvait aussi douter, vu les plaintes répétées des mêmes spécialistes ou responsables sur la force d'inertie des organisations, de l'évidence d'une telle homogénéisation. Si par ailleurs on a observé à quel point les modèles se perpétuent par simple "oubli" de leur existence et combien ils sont liés à "l'identité" des groupes, on pouvait penser que continuerait de se développer une pluralité de modèles.

Enfin, des études avaient bien montré comment, dans le domaine industriel, un modèle aussi puissant que l'O.S.T. avait trouvé des formes diversifiées de mise en oeuvre selon les pays. Nous faisons donc l'hypothèse de la diversité des mises en oeuvre d'un même modèle (par exemple les tours de bureaux, le bureau paysager etc.) mais aussi de la pluralité des modèles issus de contextes socioculturels différents.

Nous précisons alors notre approche des modèles et de leur rapport aux représentations et pratiques des acteurs engagés dans les processus de conception et production : *"il existe bien des modèles, c'est-à-dire des formes durables d'organisation de l'espace,*

d'architecture mais aussi de représentations et de pratiques de l'espace au sein des entreprises. Mais leur signification, leur force active est médiatisée par le contexte particulier, économique, social et culturel d'une entreprise, son histoire particulière (et donc celle de ses membres), son rapport à l'environnement local, et sa situation présente (les enjeux actuels de son évolution)".¹

Notre approche comparative allait nous permettre d'avancer dans l'étude de la relation entre les formes architecturales et les usages de l'espace, à partir des médiations qu'opèrent les processus de production et les représentations sociales de l'espace du travail.

C'est une première approche de ces médiations que nous formulons par le choix des termes désignant les filières de conception et production : le bâtiment «comme produit immobilier», «comme outil de production», etc. Ces termes renvoient aux représentations de l'espace que partagent (ou non) les différents acteurs engagés dans le processus. *"Lorsqu'un promoteur, un ingénieur, un responsable du personnel, un architecte, un chef d'équipe ou de service... parlent d'un même bâtiment concret, ils n'ont en fait pas la même vision, pas le même bâtiment en tête, bien que ces divergences ou oppositions soient rarement exprimées comme telles.*

Ces représentations sous-jacentes de l'espace et de l'architecture influencent la définition de l'organisation de l'espace et de l'architecture. Elles concernent à la fois la vision du rôle de l'espace, les méthodes de travail pour le concevoir et le réaliser et ses formes concrètes. Chaque intervenant dispose en effet d'un éventail de références, de réalisations dont les caractéristiques vont être reproduites d'une opération à l'autre. Ces références permettent de convaincre le client (elles ont été «éprouvées ailleurs»), de garantir la maîtrise de la conduite d'opération, et donc sa rentabilité, et de produire, pense-t-on, les mêmes effets éventuellement positifs, mais rarement évalués avec rigueur, constatés ailleurs."²

Les représentations nourrissent ainsi les mécanismes de répétition formelle de l'architecture tertiaire. Ainsi se perpétuent les modèles dominants d'organisation de l'espace de travail nés de l'inscription dans l'espace de l'organisation du travail, du fonctionnement des entreprises et de la place de celles-ci dans la société. De façon plus globale, ils renvoient au rapport des sociétés à leur espace. Ils ont donc une histoire qui procède simultanément de leur fonction spécifique et de leur appartenance à l'espace social dans son ensemble.

¹ *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, ouvrage cité, p. 8

² Idem

Une approche comparative

En élargissant notre travail à l'étude de l'architecture tertiaire d'autres pays, nous voulions voir plus clair sur cette question d'universalité, d'uniformité et de diversité, et nous avons tenté de comprendre de façon plus globale la genèse, le rôle et l'usage des modèles.

Pour ce faire, nous disposions de la grille d'analyse que nous avons élaborée au cours de nos précédentes recherches. Tout en y intégrant un item supplémentaire (la dimension urbanistique), nous l'avons utilisée en nous centrant sur la relation maître d'ouvrage-architecte que nous posons comme foyer de convergence des déterminations issues du monde du travail et de l'entreprise et de celles issues du monde de l'architecture, de l'urbanisme et de la construction.

Pour obtenir la base de données nécessaire à l'analyse comparative à grande échelle, nous avons procédé à la collecte de sources sur les bâtiments construits pendant la dernière décennie dans différents pays qu'unissent des référents communs en matière de théorie aussi bien économique, qu'organisationnelle, architecturale ou urbanistique, mais que séparent des histoires qui font de chacun un contexte (ou un ensemble de contextes locaux) économique, social et culturel différents, en l'occurrence la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, l'Italie et la Grande Bretagne.

Cette étude a été réalisée de 1986 à 1991 sous ma responsabilité par une équipe de cinq jeunes chercheurs. Trois rapports de recherche ont été publiés et la synthèse de l'ensemble du programme a été rédigée et publiée en 1992¹.

La première étape a porté sur l'approche de l'architecture des lieux de travail dans les supports d'information du milieu architectural des différents pays étudiés. Cette étape avait un double objectif :

- dresser un état de la culture architecturale véhiculée par ces organes de presse, que nous prenions comme témoins des préoccupations des concepteurs en matière d'architecture des lieux de travail,
- établir une base de données de bâtiments d'activités dans les différents pays, suffisamment importante quantitativement pour pouvoir y repérer des constantes spatiales et architecturales².

La vision de l'architecture proposée dans notre recherche s'appuie donc en partie sur celle qui est diffusée par le canal de ces revues, dont nous avons analysé la spécificité³.

¹ *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, ouvrage cité.

² La base de données (informatisée) porte sur les années 81-88 pour la France, 82-88 pour l'Italie, et 83-88 pour les trois autres pays, elle est constituée des articles des revues d'architecture dépouillés selon une grille thématique. A partir des 1 700 références d'articles, il a été possible d'identifier 636 opérations de construction et d'aménagement intérieur localisées dans les cinq pays étudiés, dont 223 concernent les bureaux purs, 142 les bureaux avec accueil du public (les bureaux associés à des fonctions "techniques" n'ont pas été retenus). L'étude de l'organisation de l'espace et de l'architecture tertiaire a donc porté sur les 365 opérations de la base de données auxquelles s'ajoute une autre série issue d'autres sources ou plus récentes (1989 et 1990).

³ Evette (T.), (sous la direction de), Camus (C.), Fenker (M.), de Maneville (A.), Michel (P.), Philippon (B.), *Bureaux et usines dans la presse internationale d'architecture (Italie, RFA, France, Grande-*

Elle se fonde également sur nos propres enquêtes ainsi que sur l'exploitation d'autres types de sources recueillies dans les ouvrages spécialisés mais également à travers le réseau de contacts que nous avons établi avec les chercheurs et professionnels de ces pays. Par ailleurs, des voyages d'étude dans ces pays nous ont permis de compléter l'approche documentaire par la visite de bâtiments et la rencontre d'architectes, de responsables d'entreprises et de spécialistes du domaine.

La pluralité des modèles et leurs variations

La recherche a fait apparaître de fortes cohérences nationales qui ont produit des modèles spatiaux et architecturaux propres à chaque pays. Il existe également des modèles employés dans tous les pays étudiés, mais donnant lieu dans chacun d'eux à une interprétation particulière. Ces observations soulignent le poids du "contexte socio-culturel" dans la conception de l'architecture des lieux de travail et renvoie à l'inscription de ce secteur particulier dans le rapport global de la société à son espace.

L'organisation de la maîtrise d'ouvrage

L'un des facteurs dominants fondant les spécificités nationales est la place respective de chaque catégorie de maîtrise d'ouvrage dans chacun des pays. Le poids respectif des maîtres d'ouvrage utilisateurs et des maîtres d'ouvrage professionnels, du secteur privé et du secteur public sont déterminants des processus et formes de l'architecture tertiaire. En effet, les différentes catégories de maîtrise d'ouvrage produisent des types d'espaces tertiaires différents et de ce point de vue on peut distinguer nettement les pays de tradition libérale, dans lesquels la promotion immobilière privée est forte et l'intervention de l'Etat discrète, et des pays comme la France, l'Allemagne ou l'Italie, dans lesquels la promotion privée est moins importante et l'intervention publique ou parapublique, sous des modalités diverses, plus forte. Dans ces pays les entreprises prennent une part plus active à construction de leurs propres lieux de travail. L'influence de l'Etat s'exerce en matière de construction publique mais, plus largement, sur la conception des infrastructures et des plans d'urbanisme, sur la réglementation de la construction ainsi que sur le droit du travail.

*"Cette organisation de la maîtrise d'ouvrage, propre à chacun des pays détermine les caractéristiques essentielles de leur architecture tertiaire. Dans ceux où la promotion privée l'emporte, la logique financière des opérateurs et la coupure majeure entre producteurs et utilisateurs conduisent à une banalisation des espaces et des formes, répétées sous certaines variantes par les promoteurs de tous les pays. La prise en compte des situations de travail et de leurs contraintes spatiales est faible, l'utilisateur auquel s'adressent les promoteurs étant davantage les services immobiliers des entreprises que les utilisateurs «finaux»(...). Parallèlement, se développe un savoir de la gestion des ensemble immobiliers, de la flexibilité d'usage liée aux utilisateurs multiples, qui se répercute dans la conception de ces bâtiments locatifs."*¹

Bretagne, Etats-Unis), Rapport pour le Bureau de la Recherche Architecturale et la Plan Lieux de Travail et Construction Publics, DAU - MELATT, Ecole d'Architecture de Paris-La Villette, Paris, Janvier 1988

¹ Voir notamment l'étude anglo-américaine Dave (G.) Becker (F.D.), Duffy (F.) Sims (W.), *Orbit 2 Study*, USA, Harbinger group, Xeros corporation, 1985, réactualisée dans l'étude de Duffy (F.), Laing (A.), Crisp

Les entreprises utilisatrices sont elles-mêmes sensibles à cette logique d'investissement immobilier, prévoyant notamment leur désengagement éventuel des locaux qu'elles construisent pour elles-mêmes. *"Toutefois, cette préoccupation immobilière n'est souvent qu'une composante parmi d'autres de leur demande d'espace et d'architecture. Ce fait ouvre la voie à bien d'autres exigences de conception, à d'autres intervenants, à d'autres références. D'où la diversité plus grande des architectures produites. C'est également le cas pour les bâtiments publics. La vocation des institutions publiques, les procédures de choix des architectes confèrent à ce secteur de la construction tertiaire des caractères particuliers."*¹

Les cultures urbaines et architecturales

La dimension urbanistique que nous avons intégrée à la recherche nous a permis de mettre en lumière l'influence de l'histoire urbaine et architecturale des pays sur l'architecture tertiaire. *"L'implantation des sites tertiaires, les formes urbaines qui s'y construisent sont tributaires de l'organisation spatiale du territoire et du type d'urbanisme prédominant. On peut ainsi opposer les pays poly-centrés, dotés d'une forte autonomie régionale, des pays centralisés dans lesquels une métropole exerce une attraction prioritaire sur la localisation des centres de décision, et donc des sièges sociaux d'entreprises. De même, on peut opposer les urbanismes diffus anglo-saxons, les régions urbaines très denses de l'Allemagne, à la concentration urbaine française ou italienne. Les immeubles de bureaux s'intègrent dans ce contexte, et la notion de site périurbain n'a pas la même signification dans les deux groupes de pays."* Toutefois, on voit apparaître un même éventail de sites tertiaires dans les différents pays (centres d'affaires, en quartier ancien conservé ou rénové, nouveaux centres d'affaires en périphérie) et les nouveaux types de sites (sites de reconversion industrielle et portuaire, parcs d'activités et parcs technologiques) ont une conception souvent similaire, au moins formellement, d'un pays à l'autre.

*"Aux cultures urbaines, se mêlent les cultures architecturales. Leur spécificité apparaît évidemment dans les tissus urbains denses et anciens, mais aussi dans la morphologie des bâtiments, comme en témoigne les tours américaines ou les bâtiments "en épi" allemands."*²

Les cultures spatiales du travail

Si on considère maintenant l'échelle de l'aménagement intérieur, on observe un fondement essentiel des spécificités socioculturelles de l'architecture tertiaire, lié aux formes concrètes de l'organisation du travail, des relations hiérarchiques et interpersonnelles dans les entreprises et administrations qui se sont développées dans des espaces qu'elles ont peu à peu modelés en retour. Les travaux sur les cultures de travail, sur les cultures d'entreprises et de métier ont fait apparaître ces pratiques sociales

(V.), *The responsible Workplace, The redesign of work and offices*, DEGW and the Building Research Establishment, London, 1993

¹ *L'architecture tertiaire...* p. 11

² Idem

et spatiales différenciées¹. Cette histoire de l'espace de travail se manifeste clairement dans la typologie des plateaux de travail les plus couramment construits dans chaque pays. Par exemple on observe ainsi la force et la stabilité de modèles d'organisation de l'espace tels que les plateaux profonds et ouverts aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les plateaux étroits et bureaux individuels cloisonnés en France, les plateaux assez étroits et bureaux de groupe en Allemagne. Ces modèles sont si prégnants que la promotion immobilière, pourtant productrice de formes architecturales similaires au niveau international, se plie toujours à ces particularités nationales. Ceci tient au fait que la promotion privée, dans sa logique commerciale, cherche à coller au plus près aux stéréotypes de sa clientèle. Par ailleurs, si un type de bureau tel que le bureau individuel est présent dans tous les pays, il peut y jouer un rôle différent dans l'organisation ou la hiérarchie des espaces de travail, notamment accentuer ou réduire le marquage hiérarchique de l'espace.

Les modèles architecturaux

Les cultures urbaines, architecturales et du travail ont donné naissance à des archétypes architecturaux tels que les tours, les atriiums, les bureaux ouverts, cloisonnés, de groupe, etc. Ces archétypes, nés dans certains pays dans des circonstances et pour des finalités précises, se sont diffusés mais sous des interprétations particulières aux contextes nationaux. Ainsi, les tours européennes, notamment françaises et allemandes, sont moins épaisses que leurs cousines américaines. Les plateaux ouverts américains ou britanniques, même lorsqu'ils sont partiellement cloisonnés par des boxes de travail individuels et collectifs sont profondément différents des bureaux paysagers allemands, comme des nouveaux modèles mis au point en Allemagne tels le bureau de groupe et le bureau réversible, ou en Suède, tel le *combi-office*.

Autre exemple, une forme architecturale, l'atrium, actuellement très utilisée dans les bâtiments tertiaires, a des usages très variés selon les pays. Plutôt destiné à éclairer des plateaux de travail épais ou à économiser l'énergie du bâtiment, à valoriser l'image de l'entreprise ou mettre en scène l'aspect collectif de la population qui la compose, ou bien à offrir des articulations visuelles entre les plateaux de travail et à accueillir les relations informelles, l'atrium est un principe de composition très riche et ouvert. En jouant sur son échelle, son dessin, son articulation aux zones de travail ou sa fonction, les concepteurs peuvent le mettre au service de leur préoccupation particulière.

Ce n'est donc pas par hasard si tel ou tel modèle d'organisation de l'espace apparaît dans un pays ou un autre, à l'initiative, de maîtres d'ouvrage professionnels ou utilisateurs, privés ou publics. L'organisation globale des sociétés, leur rapport à l'espace, les rapports sociaux du travail qu'elles ont instaurés génèrent le cadre de pensée dans lequel les intervenants du processus de conception de l'espace tertiaire vont opérer. La complexité de l'organisation sociale trouve un écho dans le domaine des lieux de travail,

¹ Outre les travaux de R.Sainsaulieu mentionnés et de M. Crozier (*Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963), nous nous référons à : Bollinger (D.), Hofstede (G.), *Les différences culturelles dans le management - Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Ed. d'Organisation, 1987 (d'après une étude de G. Hofstede publiée en anglais en 1980), Maurice (M.), Sellier (F.) Silvestre (J.J.), *Politique d'éducation et Organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982, d'Iribarne (P.), *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989

puisque les différents acteurs, selon leur logique propre vont développer des démarches spécifiques et contribuer à produire des espaces différenciés.

Nous l'avons souligné à propos des catégories de maîtres d'ouvrage, mais cela est vrai aussi des différentes approches du management qui différencient le milieu des entreprises. Cette diversité produit des cohérences d'un autre ordre, correspondant par exemple à des visions plus ou moins centralisées, plus ou moins hiérarchisées du fonctionnement de l'entreprise. Des modèles particuliers d'organisation de l'espace naissent de la réflexion sur les conditions spatiales des diverses politiques de management, et les entreprises qui se reconnaissent comme membres de telle ou telle famille de pensée iront puiser leurs références au sein de celles-ci, tandis que certaines autres, ou quelques promoteurs à l'affût de nouveauté emprunteront certains éléments visibles de ces modèles pour leurs propres intérêts.

Des approches et savoir-faire différenciés

Les cultures urbaines et de travail, ainsi que l'organisation de la production des bureaux renvoient à des systèmes d'acteurs particuliers, des approches de l'architecture tertiaire et des compétences professionnelles propres à chaque pays. Pour en donner une image, nous avons distingué le "manager" américain ou britannique, "l'organisateur" allemand, le "metteur en scène" français et le "designer" italien, ces profils schématiques de concepteurs donnant une indication de la spécificité des savoirs qui se sont développés dans les différents contextes nationaux.

On peut donner un exemple de ces différentes approches à propos de la question si largement débattue ces dernières années de la communication interne et de son impact sur la conception des bureaux. La réflexion sur l'organisation de l'espace de travail et la communication se développe aux États-Unis comme en Europe¹. Une même préoccupation (favoriser la communication) donne lieu à des réflexions et à des solutions d'aménagement différentes selon les pays.

Du point de vue organisationnel, les différences d'approche reflètent les traditions nationales particulières qui régissent les relations de travail. Par ailleurs, d'un point de vue spatial, concevoir l'espace pour favoriser la communication ne se pose pas dans les mêmes termes si on a affaire à un grand plateau ouvert ou à un étroit plateau cloisonné. Or une des questions essentielles de l'aménagement intérieur des bureaux aux États-Unis est d'obtenir, par un cloisonnement partiel des *open spaces*, davantage de *privacy* tout en essayant de stimuler la communication par des espaces *ad hoc*.

A l'opposé, un des objectifs majeurs en France est d'offrir aux employés dispersés dans des bureaux cloisonnés, parfois individuels, l'occasion de rencontres informelles dont on espère un effet positif sur l'efficacité du travail ou sur l'esprit d'entreprise. Même si on fait abstraction des particularités de chaque entreprise ou de chaque unité de travail, l'amélioration de la communication interpersonnelle n'emprunte peut-être pas les mêmes chemins selon que la situation d'origine est la promiscuité ou au contraire l'isolement.

¹ Pour les USA voir notamment les travaux de F. Becker, déjà mentionnés, pour l'Allemagne Sieverts (E.), *Bürohaus- und Verwaltungsbau*, Stuttgart, Ed. Kohlhammer, 1980

En Allemagne, des études précises et renouvelées des communications de travail ont conduit à créer, puis critiquer et abandonner le bureau paysager de grande dimension au profit de "bureaux de groupes" propres aux équipes de travail.

Par ailleurs, les cultures professionnelles des managers des différents pays fondent des approches particulières du "facteur humain" dans l'entreprise qui influence celle des aménageurs de l'espace de travail. Par exemple, les spécialistes américains ont une vision de la communication marquée par la longue tradition d'étude des comportements, des motivations et de la satisfaction du personnel de l'entreprise, analysés à l'échelle individuelle et du petit groupe¹. On tente, en s'appuyant sur des enquêtes qui sont parfois de très grande ampleur de saisir quels sont les éléments d'environnement susceptibles d'accroître la satisfaction des employés et, espère-t-on, leur productivité². Bien que les études visant à établir des liens de causalité étroits entre les facteurs d'ambiance ou l'aménagement des locaux et les comportements au travail aient depuis longtemps été critiquées, aux États-Unis même, les responsables d'entreprise et leurs consultants spécialisés semblent garder l'espoir qu'on puisse planifier de façon extrêmement précise les pratiques de communication des employés et donc agir directement, par la conception de l'environnement, sur leur efficacité. Cet espoir est d'ailleurs partagé par nombre de leurs homologues européens et fournit le terreau sur lequel le *facility management* commence à prospérer.

La grande importance accordée par les chercheurs et consultants américains à la subjectivité individuelle et aux avis exprimés par les utilisateurs des locaux de travail a permis la mise au point de méthodes très élaborées d'évaluation, fondées à la fois sur des critères techniques concernant le bâtiment et ses équipements, et sur les avis émis par leurs utilisateurs³. L'attention semble moins portée qu'en France ou en Allemagne sur l'étude du contenu des activités et des contraintes qu'elles imposent, aussi bien à l'usage de l'espace qu'aux pratiques de communication interpersonnelles⁴. De même, la faiblesse des instances représentatives du personnel dans le secteur privé tertiaire américain limite la consultation du personnel à ces enquêtes individuelles, contrairement à ce qui se passe en Allemagne, dans les pays d'Europe du Nord et, dans une certaine mesure, en France⁵.

¹ Wineman (J.), *Behaviorial issues in office design*, New-York, Van Nostrand Reinhold, 1986

² Brill (M.) et alii, *Using Office Design to Increase Productivity*, in association with Westinghouse furniture systems, Buffalo, New York, Workplace Design and Productivity Inc., 1984

³ Preiser (W.), Rabinowitz (H.), White (E.), 1988, *Post-Occupancy Evaluation*, New York, Van Nostrand Reinhold

⁴ Comme en témoignent les études de programmation soutenues par l'Anact et l'ouvrage de Dejean (P.H.), Pretto (J.), Renouard (J.P.), *Organiser et concevoir les espaces de travail*, Montrouge, Anact, 1988

⁵ Même si certains consultants et chercheurs américains préconisent cette méthode : Clipson (C.), 1991, *Productive Environment requirements for knowledge workers*, Ann Arbor, APRL - University of Michigan

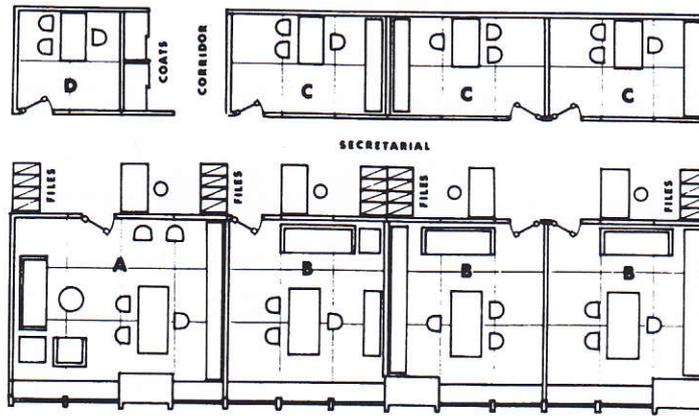
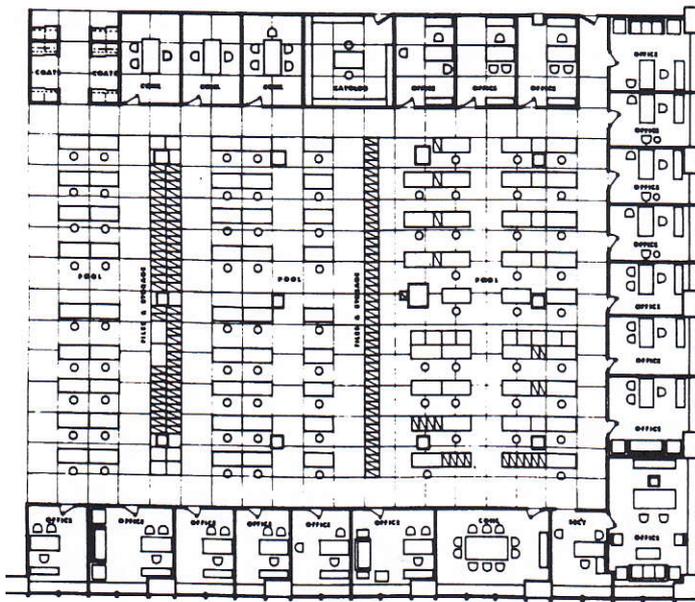


Fig. 2 Typical modular private office plan with secretarial area.



*En haut des bureaux cloisonnés de part et d'autre d'un couloir où sont disposés les postes des secrétaires. Seuls les grands bureaux sont ouverts sur le jour.
En bas l'open space : les bureaux de la hiérarchie cloisonnés en périphérie, l'espace ouvert collectif au centre du plateau. Les postes sont disposés "en rang d'oignons".*

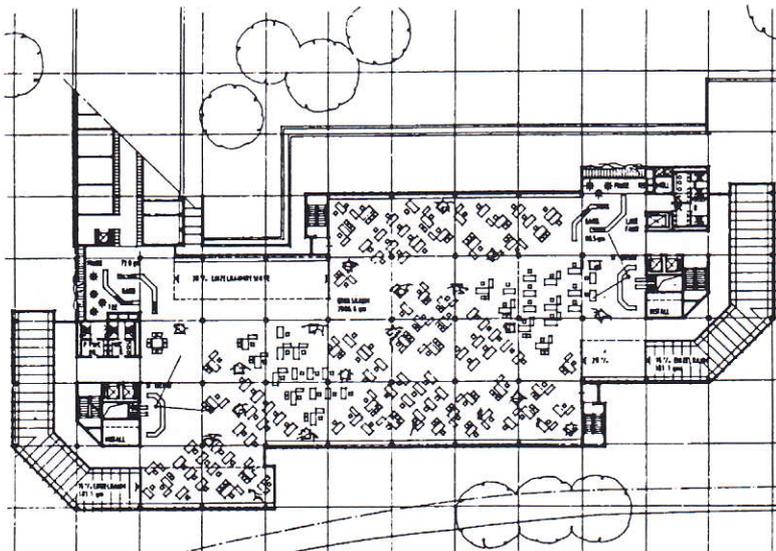
Extrait de J. De Chiara et J.H. Callender, *Time-Saver Standards for Building Types*, New-York, McGraw-Hill, second edition, 1980

Modèles d'organisation de l'espace de travail tertiaire.

Principes d'implantation des bureaux américains.



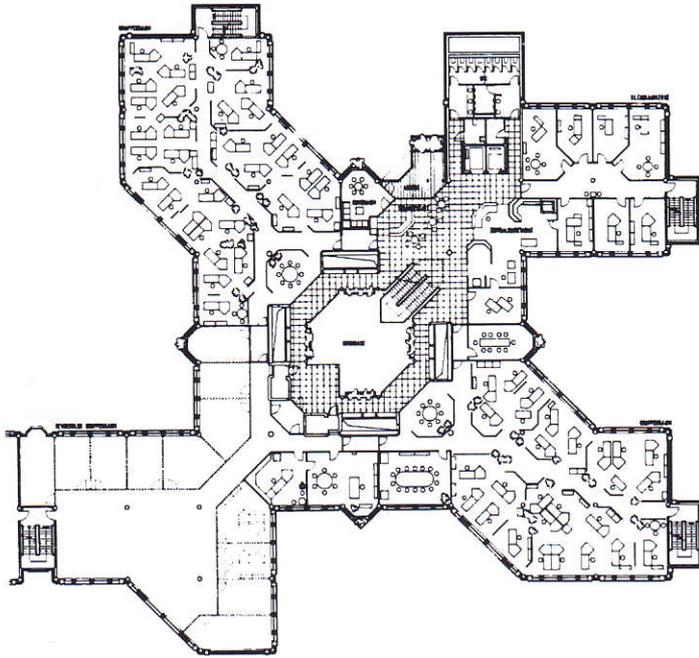
*Open space américain. Shearson American Express, New-York.
Plan d'étage courant (environ 60 m x 110 m.). Les cloisons entre les postes de travail sont de 1,28 m pour les employés et 2,20 m pour les cadres.*



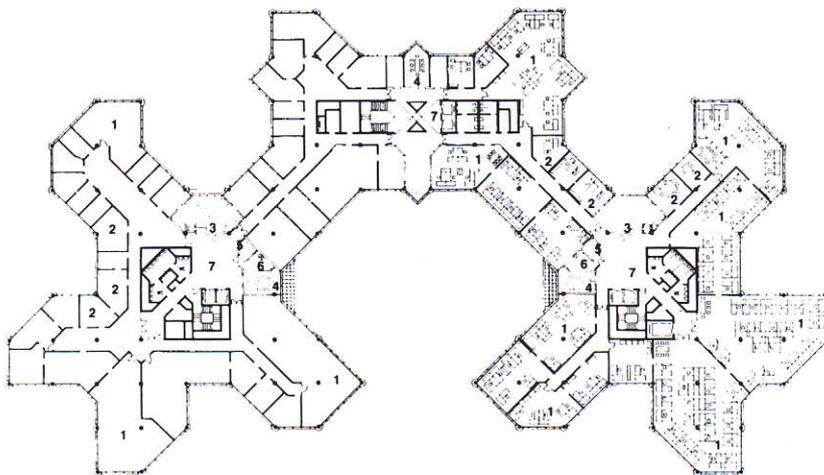
*Bürolandschaft, bureau paysager allemand. Plan d'un étage de bureau paysager des années 60.
Le siège de Aral à Bochum.*

Extraits de EVETTE (T.), (sous la direction de), *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, Plan Construction et Architecture, collection Recherches, Paris, 1992.

Modèles d'organisation de l'espace de travail tertiaire.

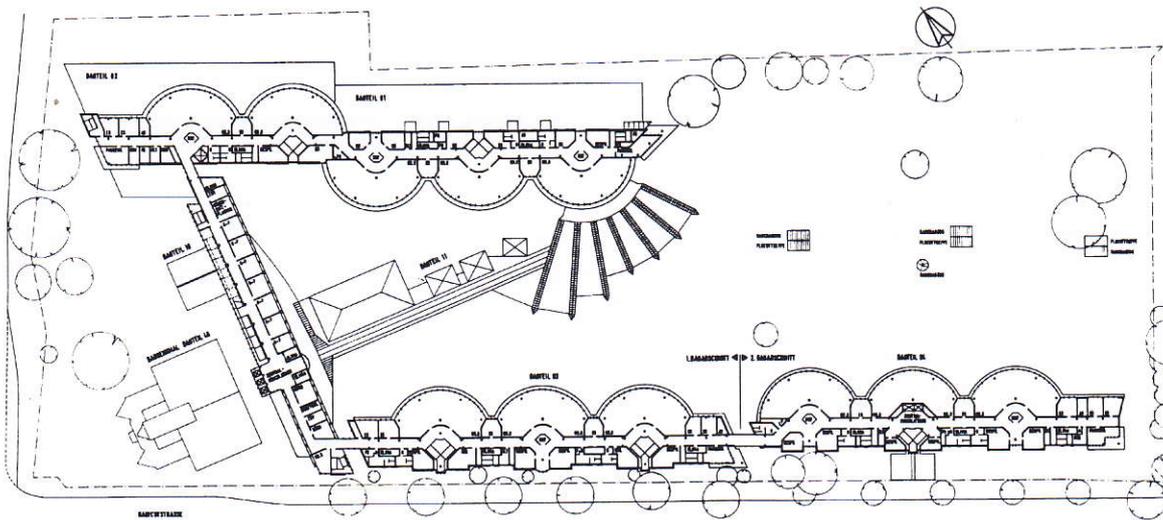


Bureau de groupe et communication entre les groupes. Plan d'étage courant d'un des bâtiments des assurances Colonia à Cologne, Allemagne. Des patios au centre du bâtiment accueillent des équipements communs aux unités de travail et les circulations horizontales et verticales.

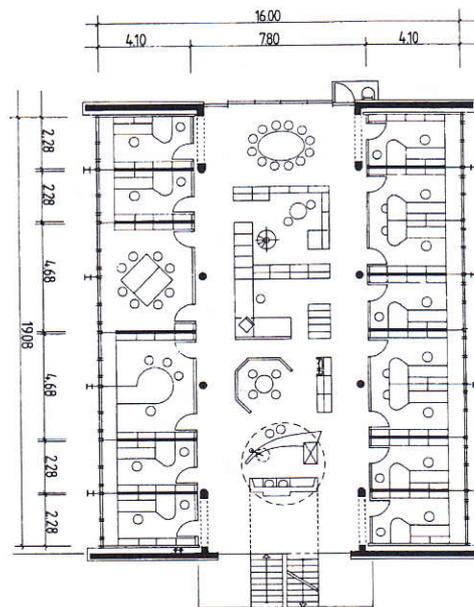


Exemple d'immeuble de bureau en "épi", caractéristiques des années 80 en Allemagne adoptant le principe de réversibilité des aménagements paysagers et cloisonnés. Siège social de SMS-Schloemann-Siemag AG. Düsseldorf.

Modèles d'organisation de l'espace de travail tertiaire.



Bureaux de groupe allemands. Assurances Technikerkrankenkasse (T.K.) à Hambourg. Etage courant. Sur chaque plateau de travail, les bureaux de groupe en demi-cercle sont orientés sur le coeur d'îlot, quelques bureaux individuels et les salles de réunions sont situés à l'extérieur.



Principe du combi-office d'origine suédoise. Edding AG. Plan des combi-offices. 300 m² par plateau, 16 à 18 bureaux individuels en façade et espace multifonctionnel au centre.

Modèles d'organisation de l'espace de travail tertiaire.

A partir de ces observations et de l'ensemble des résultats de ce programme de recherche, on peut formuler une conclusion provisoire sur la genèse, le rôle et l'usage des modèles d'organisation de l'espace de travail : si les mêmes exigences (compétitivité, flexibilité) s'imposent à tous, si les mêmes moyens techniques et modèles d'organisation s'offrent à toutes les entreprises, celles-ci, en s'appuyant sur leur histoire et leur environnement conservent la capacité stratégique de mobiliser à leur façon les moyens disponibles et de développer des approches originales. La conception de l'espace de travail constitue l'un des facteurs de différenciation sur laquelle se fonde la compétitivité des entreprises et, à ce titre, on peut prédire que de nouveaux modèles ne cesseront d'émerger, d'être expérimentés ou refusés, adaptés ou abandonnés.

Une des limites des modèles d'espace tertiaire, quels que soient leurs avantages¹, est qu'ils reposent rarement sur une analyse précise d'une activité tertiaire, ou quand ils le font, leurs zélateurs affirment l'universalité du modèle. L'idée même de modèle porte en soi ces limites. Et la période actuelle voit à la fois se développer une réflexion critique sur les modèles (d'organisation, de management, etc.) et une prise en charge des problèmes liés à l'incertitude croissante de l'économie mondiale, tandis que toujours persiste le rêve d'une solution idéale ou peut-être, plus raisonnablement, l'espoir de pouvoir puiser quelque inspiration de formules pratiquées ailleurs.

Ces questions ont pu être débattues au sein du réseau de chercheurs et d'experts auquel nous participions du fait de nos travaux sur la France et au niveau international. Elles ont également été mises en perspective en 1992 à l'occasion du Colloque international Territoires et Architectures d'Entreprises organisé par le Plan Construction et Architecture, le Ministère de la recherche, le Ministère de la Ville (DATAR), et le Ministère du Travail (ANACT). Lors de la préparation de ce colloque, qui nous avait été confiée, nous avons pu proposer une approche globale de notre champ d'étude pour solliciter les contributions des chercheurs, spécialistes, responsables publics et d'entreprise des différents pays participants. Dans le cadre de la vision générale du champ de l'espace de travail que nous tentions de construire, nous souhaitions en effet articuler les points de vue souvent séparés qui président à l'appréhension des différents rôles de l'espace dans la vie de l'entreprise, et des différentes échelles de l'espace où s'inscrivent les activités de travail.

Dans l'appel à communications qui a fondé la problématique du colloque, nous proposons ainsi d'engager la discussion sur les thèmes suivants : l'entreprise et le territoire (l'entreprise comme réseau, le rapport entre les sites, les activités et les bâtiments, l'image de l'entreprise et l'image de la ville) ; le bâtiment comme investissement et comme ressource (politique immobilière, l'aménagement de l'espace et les ressources humaines, la communication et l'architecture) ; la programmation et la conduite de projet (la responsabilité de l'entreprise, les maîtres d'ouvrage professionnels, les professions et méthodes de conduite de projet) ; l'usage du bâtiment (les utilisateurs et les usages de l'espace, la gestion des sites et bâtiments, l'évaluation). Plus qu'une énumération d'items, cette construction du cadre de réflexion du colloque constituait un acte programmatique en définissant l'étendue du champ couvert par le rapport des

¹ On pense en particulier à la formule actuelle des postes de travail partagés.

entreprises à l'espace et donc l'univers de référence à prendre en compte dans les recherches ou les stratégies d'action spécifiques de l'un ou l'autre des aspects de ce rapport.

Les très nombreuses et intéressantes contributions apportées à ce colloque par les chercheurs, les spécialistes et les responsables d'entreprises et des pouvoirs publics, ont permis de tracer un état de lieux des tendances actuelles de l'espace et de l'architecture d'entreprise, et des réflexions dont il fait l'objet. Dans la synthèse que nous avons établie en introduction à la publication issue du colloque *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*¹, nous avons pu ainsi enrichir et réactualiser les analyses élaborées une quinzaine d'années auparavant dans un contexte socio-économique fort différent. Il faut noter que, tout en offrant une analyse des préoccupations exprimées par les chercheurs et acteurs socio-économiques et politiques, "toutes tendances confondues", cet "état des lieux" fait la part belle aux démarches et réalisations innovantes qui s'inspirent davantage d'une philosophie social-démocrate que d'une philosophie néo-libérale. Nous reprenons ici l'analyse que nous faisons des enjeux actuels de l'espace de travail et de l'architecture d'entreprise.

3. TERRITOIRES ET ARCHITECTURES D'ENTREPRISES, LA CRISE DES MODELES

Nous partions du constat usuel des profondes transformations marquant actuellement l'organisation taylorienne et post-taylorienne de la production et que nous formulions ainsi : la division spatiale du travail, la hiérarchie des centres de décisions et lieux de production, la volonté de maîtriser le temps et l'espace selon une planification visant à réduire les aléas de l'activité économique qui fondait cette organisation a été mise en cause par l'évolution des conditions d'accès au marché mondial et par l'essor des technologies de communication qui requièrent et permettent de nouvelles méthodes et localisations de production. L'objectif de maîtrise du temps se double d'une approche différente de l'incertitude, qu'on n'espère plus éliminer mais intégrer dans une gestion fondée sur les notions de réactivité, flexibilité, 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.

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 (...). 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

¹ Evette (T.), Lautier (F.), (sous la direction de), *De l'atelier au territoire - le travail en quête d'espaces*, L'Harmattan, Paris, 1994

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 des 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. (...)

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.(...)

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. 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. (Toutefois) 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.

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 » (...). 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.¹

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. (...)

Les réalisations récentes de locaux et sites d'activité reflètent bien ces préoccupations, mais elles font plus que cela. (...) 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

¹ Voir la discussion de cette question dans l'ouvrage dirigé par R. Sainsaulieu : *L'entreprise un affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990

*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."*¹

C'est ce dernier point du rôle symbolique de l'architecture qui oriente ma recherche depuis ce jour. Et ce bilan international qu'ont constitué le colloque Territoires et Architectures d'Entreprise et la publication qui lui fait suite, constituent une charnière dans mon itinéraire de recherche.

4. CONCLUSION

Le programme de recherche sur les processus de conception des lieux de travail et l'architecture d'entreprise a permis de constituer un second pôle de la connaissance de l'espace de travail, le premier ayant été consacré aux déterminations internes aux entreprises. Ayant ainsi exploré et structuré notre champ de recherche, ayant précisé son articulation aux champs voisins, il m'a semblé nécessaire, à partir de certains acquis de mes travaux, d'orienter ma recherche sur un aspect encore peu étudié des représentations de l'espace de travail, à savoir le rôle social particulier des discours, démarches et objets architecturaux dans le monde du travail.

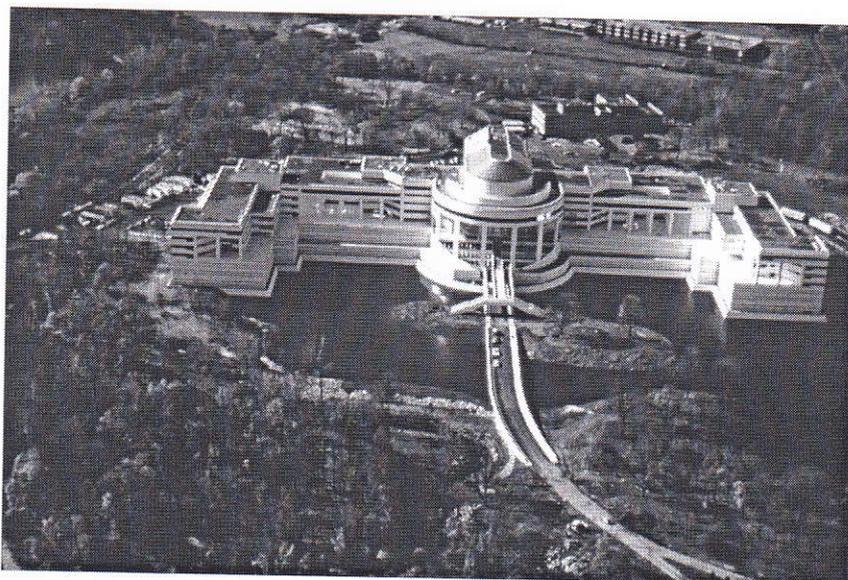
Peu à peu, en effet, la prise en compte de l'espace dans les entreprises s'élargit aux aspects organisationnels et permet que parfois il ne soit plus conçu seulement comme un obstacle ou un coût, mais comme une ressource². Ses aspects symboliques sont même envisagés, au gré des politiques de communication qui fleurissent. Alors ce n'est plus seulement le bâtiment et son organisation qui sont sollicités. L'architecture, spécifiquement, est chargée d'exprimer non seulement (ce qui est de tradition) une image de marque publicitaire, mais aussi les nouvelles de représentations énoncées par les directions à propos du "projet d'entreprise", de sa vie sociale ou de son rapport avec son environnement. On entre là dans un domaine où les bâtiments, leurs images et les discours qui les accompagnent deviennent des outils de transformation des représentations sociales et, à travers elles, veut-on espérer, des relations sociales. Ceci est lié à l'évolution des politiques de communication, dans leurs aspects internes et externes.

Et la question que nous posions à l'origine : quel est le rôle spécifique de l'espace dans l'évolution des rapports sociaux du travail, prend une forme nouvelle : quel est le rôle spécifique de l'architecture dans l'évolution des représentations sociales de l'entreprise ? Cette question nous a conduit, notamment, à essayer de comprendre la nature des

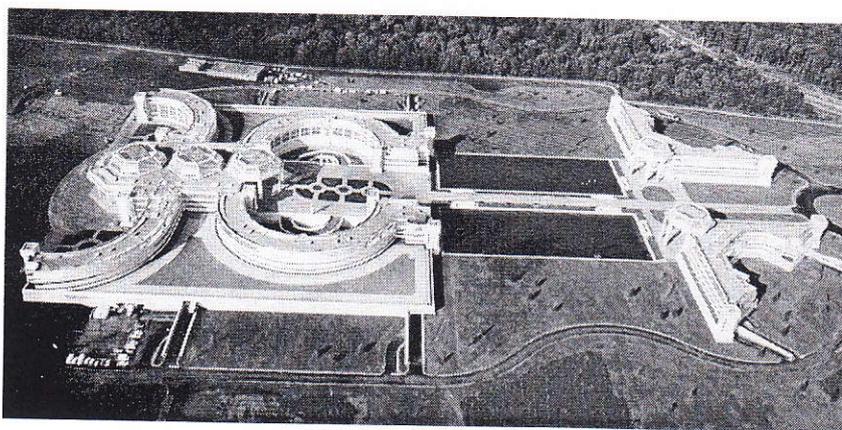
¹ *De l'atelier au territoire - le travail en quête d'espaces*, ouvrage cité pp. 7-14

² en France travaux de l'ANACT, ceux de G.N. Fischer, de F. Lautier et les nôtres, mais aussi travaux anglo-saxons liés pour une grande part au développement du *Facility Management*, notamment : Duffy (F.) et alii, *Planning office space*, London, The Architectural Press Ltd, 1976 et *The Changing Workplace*, London, Phaidon, 1992, Becker (F.D.), *Workspace*, New-York, Praeger Publishers, 1981 et *The Total Workspace*, New-York, Van Nostrand Reinhold 1990, Brill (M.) et alii, *Using office design to increase productivity*, Buffalo, Westinghouse Furniture System, 1984.

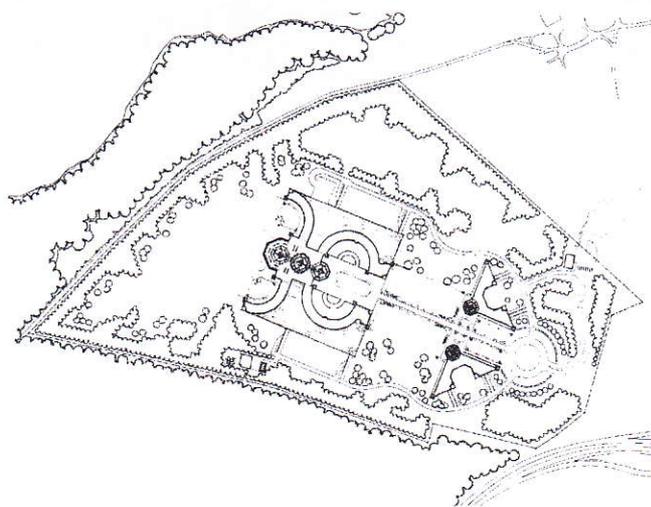
représentations que constituent les images et discours architecturaux, afin de pouvoir ultérieurement, préciser ce que les dirigeants d'entreprises viennent y puiser lorsqu'ils choisissent de confier aux architectes la conception de leur locaux. Elle nous conduit également à préciser le positionnement de la démarche architecturale par rapport aux démarches de projet adoptées en entreprise et, d'une façon plus globale, à interroger, à propos du monde du travail et de l'entreprise, la fonction sociale de l'architecture. Nous livrons donc, pour conclure ce texte de présentation de notre activité de recherche, nos réflexions actuelles en ce domaine.



Le modèle ayant inspiré le siège de Bouygues : le siège de General Foods aux Etats-Unis.



*Un nouveau "chateau de l'industrie" :
"Challenger", siège social de Bouygues à St Quentin en Yvelines.*

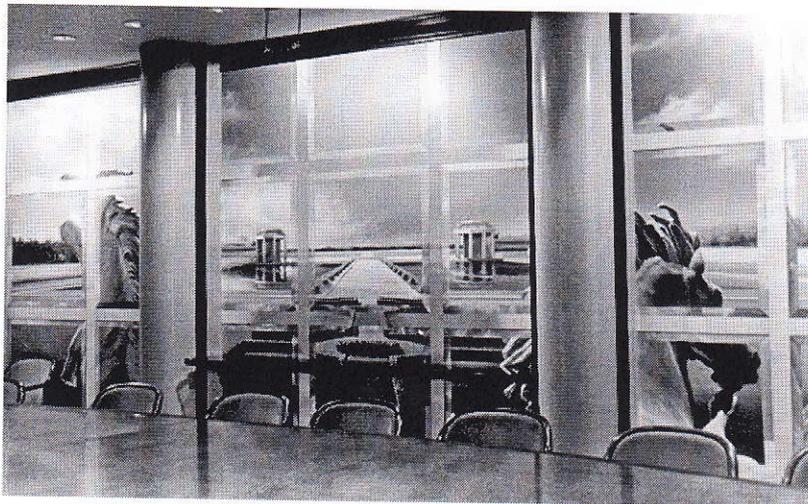


Plan de Challenger

Architecture et communication. Politique architecturale et image de l'entreprise.



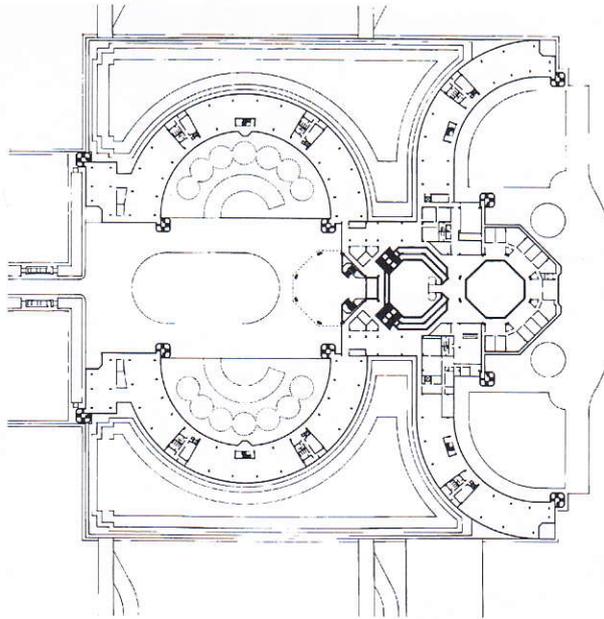
Vues extérieures sur les moulages de Chevaux de Marly.



Vue sur le décor en trompe l'oeil d'une salle de réunion reproduisant une perspective sur le site de Challenger.

Un dispositif ostentatoire omniprésent

Architecture et communication. Politique architecturale et image de l'entreprise.

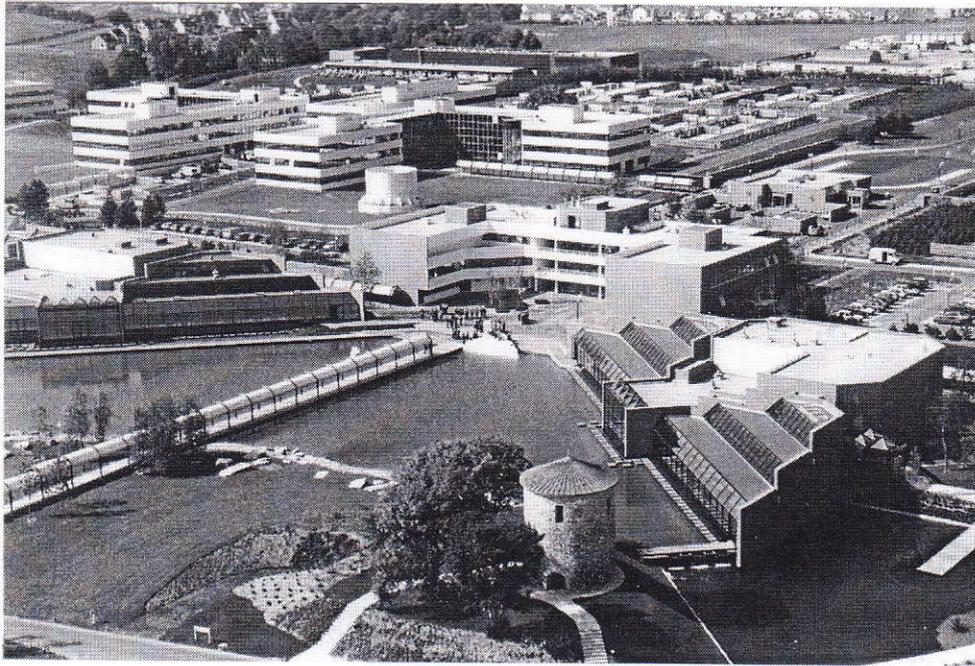


Challenger. Plan d'étage courant.

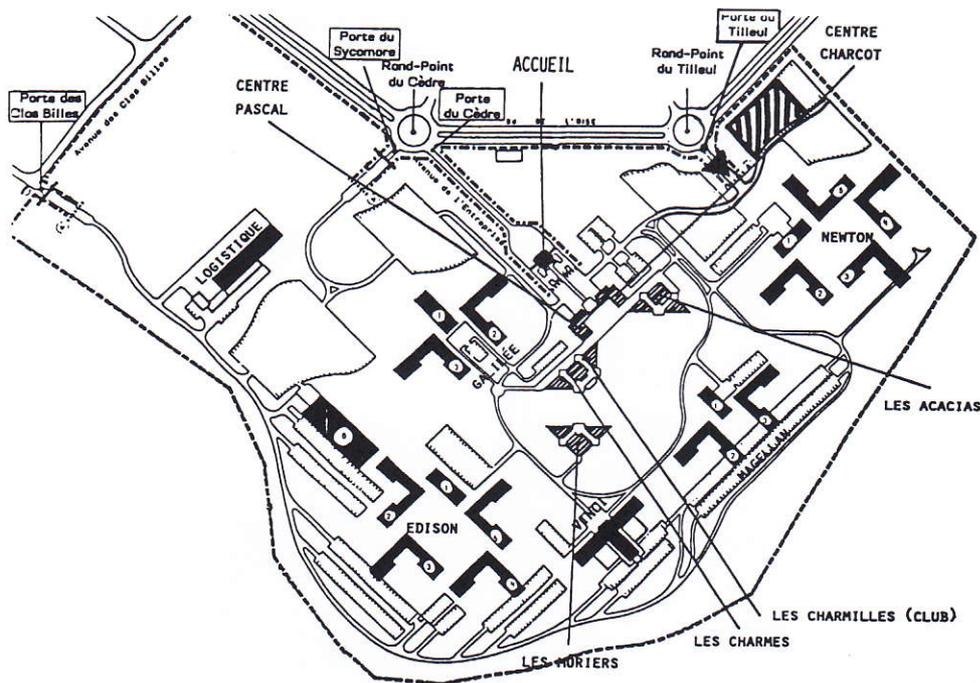


Bureaux en petit paysager. Vue sur les bureaux.

Architecture et communication. Politique architecturale et image de l'entreprise.



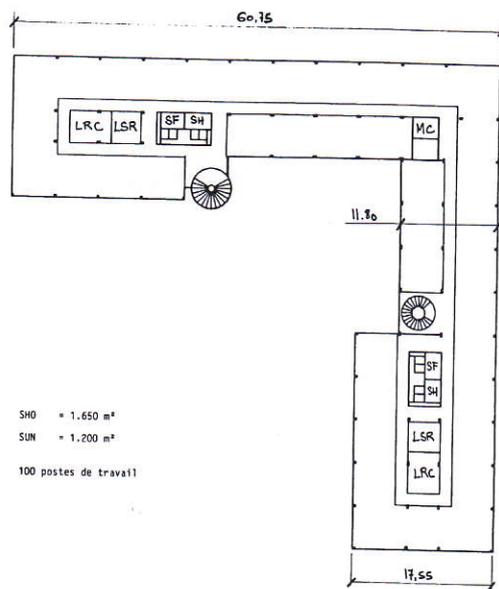
Spie-Batignolles, vue aérienne sur le site.



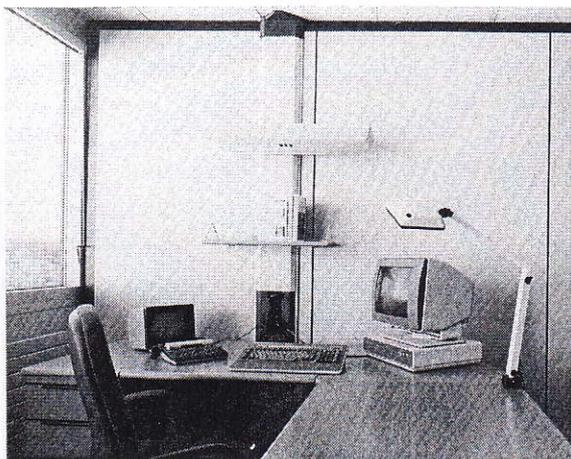
Plan de masse

L'antithèse de Challenger, le modèle du campus mûtiné de promotion immobilière : le siège social de Spie-Batignolles à Cergy-Pontoise.. Au coeur du site, non pas les bureaux de direction mais les services sociaux et de formation.

Architecture et communication. Politique architecturale et image de l'entreprise.



Spie-Batignolles. Le plan d'étage courant. Mixte de plateaux étroit et large traditionnels de la promotion immobilière privée.



Vue sur les bureaux

Architecture et communication. Politique architecturale et image de l'entreprise.

CHAPITRE 4 - ARCHITECTURE ET ENTREPRISE

L'itinéraire de recherche dont j'ai résumé les grandes lignes dans ce texte, fait apparaître un déplacement progressif de la question de l'espace vers celle de l'architecture. Pour conclure ce texte, j'aimerais envisager ces deux termes dans leurs rapports, lesquels éclairent, me semble-t-il, le rôle symbolique de l'architecture.

Le concept d'espace social du travail que j'ai tenté d'élaborer est celui du déploiement des rapports sociaux du travail articulant un ensemble complexe de dispositifs matériels, de pratiques et de représentations sociales. A maintes reprises, j'ai souligné la dualité de l'espace de travail ancré dans la réalité la plus concrète de la vie de travail, comme dans ses manifestations les plus symboliques.

Du côté de la matérialité, si l'on veut, on notera l'organisation de l'espace, produite par les rapports sociaux et instrument de leur transformation ou bien les locaux comme condition concrète du travail. Du côté du symbolique, on notera les formes spatiales et leurs significations, repères de l'identité sociale, expression et masque des rapports sociaux (occultant par exemple le pouvoir exercé au travers des dispositifs matériels).

On a au fur et à mesure des recherches relevé les aspects symboliques de l'espace mobilisés dans l'organisation de l'entreprise et l'évolution des rapports sociaux du travail, et comment ils s'articulaient aux lieux concrets dotés d'une organisation et d'une forme particulière.¹

Ces caractères de l'espace de travail, leur mobilisation dans les stratégies d'entreprise, nous avons cherché à en construire une vision globale à partir de notre point de vue conceptuel.

Ce faisant, nous étions bien loin des catégories de pensées "spontanées" de nos interlocuteurs dans l'entreprise. Dès notre première enquête sur le terrain, nous avons dû, sinon abandonner le terme "d'espace de travail", du moins y joindre systématiquement ceux de "lieux de travail", ou "locaux d'entreprise". Le terme *espace* renvoyait inmanquablement nos interlocuteurs au vide intersidéral et non à leurs pratiques de travail. Pour pouvoir enquêter nous avons donc adapté notre vocabulaire et

¹ Par exemple :

1) L'impact de la représentation dominante des dirigeants sur les choix d'implantation des machines, (géométrie de la rationalité), la manifestation de l'ordre et de la discipline par les dispositifs spatiaux de contrôle, les repères spatiaux soutenant l'identité sociale des groupes composant l'entreprise.

2) La conception de l'espace comme outil de transformation de l'organisation et des rapports sociaux : les outils de représentation spécifiques de l'espace et leur rôle dans l'expression des pratiques "informelles", l'aide spécifique à la simulation de situations nouvelles et à la production de représentations nouvelles du travail et de l'entreprise ; l'espace comme "terrain" favorable de négociation, etc.

3) La mobilisation de l'architecture dans les politiques de communication des entreprises, aussi bien pour organiser de nouvelles formes de relations sociales ou de communication interne, que pour produire des formes nouvelles du rapport de l'entreprise à son environnement.

emprunté deux voies d'entrée : d'une part, la description et la qualification des locaux et, d'autre part, le récit de l'utilisation de ces locaux au long de la journée de travail.

Revenir aux catégories de pensée dites "spontanées" (mais en fait historiquement construites) concernant l'espace de travail permet de saisir ce que le langage lui-même révèle des représentations dominantes, ce qu'il réunit ou distingue, ce qu'il anoblit ou discrédite. Cette qualification introduit la position particulière de l'architecture par rapport à l'espace de travail et livre quelques indices sur le rôle qu'on lui prête.

Quels sont donc les termes et les catégories employés par les acteurs de l'entreprise pour parler de l'espace de travail ?

- les noms de lieux : terrains, site, locaux, bâtiments, les ateliers, les bureaux, l'usine, termes désignant des types de lieux autant que des lieux singuliers, auxquels on peut associer les noms d'objets contenus ou placés dans ces lieux tels que machines, postes de travail, etc. C'est une terminologie descriptive ;

- les termes de l'action : l'aménagement de l'espace, les implantations, les plans d'installation, l'allocation des surfaces proposent des catégories d'appréhension de la conception et de la gestion de l'espace, telles qu'elles sont en usage (ou telles qu'elles évoluent cf. la "ressource spatiale") dans les corps professionnels qui prennent en charge ces fonctions dans l'entreprise ou à son service ;

- le vocabulaire métaphorique ou connoté : le *parler* du monde du travail avec ses dialectes locaux. Par exemple, des termes comme *la place* de l'O.S., *le coin* de l'O.P., *le domaine* du cadre, réunissent en un mot positions spatiales et sociales des acteurs. Ou bien *le mirador*, *l'hôpital*, *la soute*, témoignent du rôle social de l'espace de travail et de sa stratification. C'est une terminologie expressive qui rend compte du marquage social des lieux et de leur signification. Rompant avec la distinction contenant (les lieux) / contenu (les objets, les activités, les personnes), ces termes témoignent du lien intime entre les personnes, les groupes et leur environnement.

L'architecture, quand elle est (rarement) mentionnée, apparaît à la fois comme un attribut des locaux (comme le confort, le coût, etc.) et l'oeuvre d'un acteur professionnel précis : l'architecte. Cet attribut qualitatif recouvre des notions assez floues d'ordre esthétique et d'ordre psychosociologique qu'illustrent des termes comme le "plus" (dans un registre positif) ou comme le "supplément d'âme" (dans un registre critique). Le rôle particulier de l'attribut *architecture* est généralement identifié comme celui qui donne à voir "l'image de l'entreprise".

Les registres de la description et de l'action renvoient à une fonction, une raison d'être de l'espace strictement orientée sur la logique technico-économique de la production ou du travail. Vision objectivante dans laquelle la signification des lieux et des actions sur ces lieux n'excède jamais l'ordre productif et sa rationalité. (On reconnaît là la représentation dominante de l'espace de travail).

La dimension symbolique de l'espace (ses significations psychologiques, sociales et culturelles), trouve essentiellement refuge dans le domaine des pratiques informelles tolérées, mais non prises en compte comme réalité du travail. Le *parler* du travail témoigne de la complexité du rôle de l'espace mais il est considéré comme folklorique

ou anecdotique par les aménageurs de l'espace et exclu comme tel de la pensée organisatrice.

C'est à révéler cette dimension "refoulée" de l'espace de travail que nous nous sommes attachés au long de nos recherches, à comprendre les raisons de ce refoulement mais aussi à faire apparaître ce qu'une meilleure prise en compte de cette dimension pourrait apporter à l'efficacité de l'entreprise et à son évolution sociale.

Etudiant ensuite les processus de production de l'espace de travail, nous avons situé les composantes de la demande des entreprises et, parmi celles-ci, la demande "d'architecture". Celle-ci se situe d'emblée dans le registre symbolique. L'architecture est utilisée pour exprimer un message d'ordre symbolique (force, puissance, beauté, modernité, progrès, humanisme, etc.). La symbolique des formes est explicitement sollicitée pour exprimer l'image de l'entreprise à des fins commerciales ou de communication institutionnelle. C'est là seulement que la rationalité de l'entreprise admet l'existence d'une symbolique de l'espace et des formes. De plus, si l'architecture travaille le symbolique, elle le fait à sa façon, qui n'est pas la simple reprise et traduction de l'activité symbolique complexe qui se cristallise sur l'espace de travail. Elle occupe une place particulière dans le champ symbolique. C'est cette place, et la fonction sociale de l'architecture qui nous intéressent.

Le registre de l'architecture est à la fois symbolique (signification des formes), subjectif (perception des formes, rapport du corps à l'espace) et esthétique. C'est ce dernier domaine qui est le plus clairement perçu. Il est d'ailleurs associé à la subjectivité ; celle de l'architecte créateur (artiste) et celle du commanditaire qui manifeste ses goûts architecturaux : "le fait du prince".

Que dit-on de l'architecture dans les entreprises ? Qu'elle apporte un "plus", justifié ou inutile, une qualité particulière dont la nature et l'origine sont largement irrationnelles. Tous ces caractères par quoi les acteurs de l'entreprise définissent l'architecture confortent l'opposition entre les aspects objectifs, rationnels, techniques économiques et sociaux de l'organisation de l'entreprise et les aspects subjectifs, irrationnels, psychosociologiques et culturels qui seraient, parfois, confiés à l'architecture. On a d'ailleurs noté la position différenciée des cadres d'entreprises à ce propos, les ingénieurs méthodes étant les plus prompts à dénoncer l'irrationalité et l'incongruité des préoccupations architecturales, de même qu'ils dénie toute dimension symbolique à leur activité, au contraire des directions d'entreprises, des responsables de communication ou des ressources humaines.

Cette présentation schématique des représentations dominantes du rôle de l'architecture d'entreprise est donnée à dessein pour faire ressortir la fonction qui lui est officiellement assignée, en préciser les contours. Ce faisant, apparaît l'opposition construite entre le domaine de l'architecture et d'autres domaines (ceux des fonctions ordinaires de l'entreprise, dont l'aménagement de l'espace productif). On peut alors s'interroger sur ce strict partage des tâches et tenter de repérer si, derrière les fonctions officielles de l'architecture d'entreprise, il ne s'en serait pas d'autres, plus cachées. On reprend ici, sur l'architecture, la démarche qui nous avait permis de faire apparaître les fonctions cachées de l'aménagement de l'espace et, notamment, la fonction symbolique de dispositifs soi-disant rationnels.

Ce qui apparaît donc d'abord de l'architecture, c'est qu'elle est étrangère à l'ordre productif. Si on s'intéresse à la période contemporaine, on observera qu'elle a longtemps été exclue des ateliers industriels, la conception de ceux-ci devant offrir une image de sobriété, de sérieux, voire d'austérité interdisant tout effet de beauté, toute recherche esthétique manifeste¹. La touche "architecturale" n'était admise que sur les bâtiments de bureaux, pour des raisons de communication externe (représentation de l'entreprise auprès de ses visiteurs) ou de rétribution symbolique interne (valorisation des fonctions de gestion ou de direction de l'établissement). Les bâtiments destinés à des fonctions commerciales ou les sièges sociaux bénéficiaient traditionnellement de cette attention esthétique, pour ces mêmes raisons. A la représentation s'opposait le travail productif, pour lequel une préoccupation esthétique était jugée futile donc néfaste. Autant il faut avoir l'air soucieux du client, autant, pour la production, il convient de manifester la plus grande rigueur et le refus le plus net de toute dépense inutile.

Ainsi, l'architecture a une fonction de représentation bien identifiée : représentation de l'entreprise et du corps social qui l'incarne, c'est-à-dire, traditionnellement la direction et l'encadrement hiérarchique², puis plus récemment, les individus et équipes "responsables" des îlots de production. Nous avons largement étudié et commenté la fonction d'accompagnement matériel et symbolique qu'a rempli l'architecture à l'égard des politiques "post-tayloriennes" de management³.

Nous avons relevé la convergence entre l'intérêt renouvelé que les entreprises portent à leur image (sensible dans les commandes aux architectes depuis le début des années 1980) et l'évolution des stratégies de mobilisation de la main d'œuvre (préoccupation de productivité) et de gestion des "ressources" humaines (préoccupation de commandement) pour les couches stables de la population salariée. A l'époque de la floraison des "projets d'entreprise", P.E. Tixier en analysait l'enjeu à partir de la nécessité de reconstruire la légitimation de l'obéissance aux dirigeants dans la société contemporaine où l'autonomie individuelle était érigée en principe⁴. Cette légitimité, selon P.E. Tixier, ne pouvait plus être fondée sur la règle mais sur l'adhésion à un projet d'entreprise que les dirigeants s'efforçaient d'inventer et de faire partager pour assurer la cohésion de l'entreprise. Le recours à des éléments symboliques forts, bribes d'une mythologie d'entreprise, s'avéraient nécessaires à un processus de légitimation permettant de dépasser ou de masquer les contradictions réelles au sein de l'entreprise, que le principe d'autorité ne suffit plus à gérer.

Pour notre part nous pensions que l'architecture trouvait là un domaine d'action privilégié. Ceci rejoignait les observations que nous avons faites à propos des processus participatifs de conception des lieux de travail, sur les enjeux de formes de participation

¹ Comme cela nous a, par exemple, été confirmé au début des années 80 par les concepteurs des usines Citroën

² Les normes de surfaces de bureaux par niveaux hiérarchiques ont entériné cette fonction de représentation et constitué pendant longtemps les outils techniques principaux de l'allocation de surface des bureaux.

³ La suppression des avantages matériels et symboliques indexés sur le statut du personnel, depuis les années 70, dans l'architecture des lieux de travail est allée de pair avec le rétrécissement de l'échelle hiérarchique dans les entreprises.

⁴ in "Légitimité et modes de domination dans les organisations", *Sociologie de Travail* n° 4/88

plus ou moins superficielles, se plaçant sur le terrain d'une symbolique architecturale ou agissant en profondeur sur les relations de travail. Parallèlement, nous observions la médiatisation du rapport entre les entreprises et leurs employés et un rapprochement des thèmes et méthodes de la communication interne et externe¹. L'architecture a d'autant plus joué en résonance avec ce mouvement, qu'elle-même est entrée dans une période de forte médiatisation, en raison notamment du rôle que les responsables politiques français lui ont confié. Nous voudrions ici préciser cette analyse et actualiser les enjeux dont, à notre sens, est porteuse l'architecture d'entreprise.

L'architecture propose une sorte de discours particulier fondé sur les formes et les images spatiales qu'elles génèrent. Par là ce discours occupe une place spécifique dans la politique de communication des entreprises : il met en jeu le pouvoir propre des images mais aussi (ce qui le distingue de la publicité) il n'est pas que "discours", puisqu'il organise matériellement l'activité de l'entreprise. De plus ce discours fondé sur la forme et l'image ouvre un processus de signification et d'interprétation souple et évolutif. Les archétypes architecturaux les plus déterminés dans leur signification, tels certains dispositifs de contrôle visuel, sont toujours susceptibles d'être interprétés différemment dans un contexte de travail ou de relations sociales particulier, excluant par exemple toute possibilité de contrôle visuel. De même, on a vu qu'un même principe formel, tel l'atrium, peut recevoir des finalités et des interprétations fort diverses selon les contextes socioculturels où il est employé. En outre le processus symbolique autorise une lecture "au premier degré" de l'objet signifiant : on peut ne voir dans l'objet architectural que les matériaux et les formes qu'il leur donne. L'interprétation est ouverte, orientée par les intentions de l'architecte, la culture formelle de l'observateur et la situation de communication, mais elle n'est pas obligée : elle peut être refusée ou détournée.

La fonction de représentation assure la médiation entre l'entreprise et son environnement, et elle le fait en convoquant dans l'entreprise un domaine, l'architecture, qui non seulement ne lui est pas spécifique, mais au contraire qui en est ordinairement exclu. Le recours à l'architecture renvoie ainsi à la société globale qui lui fixe son rôle et le légitime, et à un corps professionnel lui même extérieur aux entreprises qui prend en charge ce travail social.

L'appel à l'architecture et à l'architecte permet de réintroduire les dimensions oubliées de la vie et de l'espace de travail. Peut-être la "présentation d'elle-même" à l'environnement social exige-t-elle pour l'entreprise de se montrer à l'unisson de cette société et, tout en exaltant les valeurs propres au monde économique (industriel, commercial ou financier) telles que la rationalité technique, l'efficacité, la modernité, etc., de réintroduire celles qui ont cours dans la société globale mais ne sont guère prônées dans l'entreprise, parmi lesquelles on pourra mettre l'exigence d'un cadre de vie confortable, la liberté d'expression, l'affirmation individuelle et collective, l'ambition artistique et culturelle, etc.

¹ Cf. LET, *Activités et programmes*, Paris, EAPLV, janvier 1990, programme "Architecture d'entreprise", pp.43-52

On peut penser que l'architecture prend en charge certaines dimensions occultées de l'espace de travail, comme refuge de la symbolique sociale¹. Mais cette prise en charge n'est pas une restitution de la complexité du rapport des individus et des groupes à l'espace et de tous les conflits qui s'y inscrivent. Elle opère un déplacement ou une substitution : à la complexité sociale se substitue l'unité d'une oeuvre architecturale, future complexe. Au conflit se substitue la cohérence. Aux sujets multiples et divisés du corps social se substitue la dualité féconde des subjectivités : celle du créateur et celle de son client. Eux seuls sont habilités à exprimer leurs goûts, leurs rêves et eux seuls disposent du pouvoir de les mettre en oeuvre. Ce qui demeure interdit à tous : exprimer son bon plaisir (ici esthétique) est le privilège du dépositaire du pouvoir (le P.D.G. ou son mandataire) qui l'exercera au nom de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'architecture d'entreprise joue un rôle dans la construction d'un consensus et d'une légitimation interne et externe. Ce qui est ainsi passé sous silence, ce qui est réconcilié formellement ou symboliquement est le particularisme des rapports sociaux du travail, leur caractère conflictuel et, notamment, la place qu'ils font à l'individu. L'accent porté sur l'irrationalité du travail créatif de l'architecte, son côté artiste, exhibe en quelque sorte la subjectivité ordinairement écartée des normes de fonctionnement de l'entreprise. Assumant cette part d'irrationnel (la boîte noire du processus créatif) l'architecte conforte la croyance selon laquelle l'entreprise serait dirigée et gérée dans la plus complète rationalité. C'est peut-être là encore un discret service offert par l'architecture aux directions d'entreprise.

On a vu que la géométrie de l'espace soutenait la foi en la rationalité de la production, mais ce que nous avons ainsi relevé avec quelque ironie témoigne tout simplement de la symbolique des formes et de leurs accointances avec l'imaginaire. Ceci a été signalé, d'une autre manière, à propos des simulations originales que permettent les images et maquettes architecturales lors de la conception de nouveaux locaux. L'architecture ne permet pas seulement d'organiser (comme l'aménagement de l'espace) l'activité de travail dans ses aspects techniques et sociaux, de représenter le corps social et l'institution "entreprise" (selon les principes du moment). Par son travail sur l'imaginaire, elle soutient celui des responsables d'entreprise dans leur recherche de nouvelles formes d'organisation technique et sociale de la production. Proposant des formes signifiantes, elle donne une représentation visuelle des idées qui inspirent les futures organisations du travail et participe ainsi, par ses moyens propres, à une anticipation sur la réalité future.

C'est sur cette hypothèse d'un rôle "consensuel" et anticipateur de l'architecture que nous orientons notre travail de recherche. La période actuelle de crise du lien entre l'activité et le lieu de travail, de contradiction entre les exigences de mobilité et d'ancrage identitaire a été également celle d'un déploiement de l'architecture au service des politiques de communication et des politiques sociales d'entreprise. Que vient-on ainsi demander aux architectes ? Ne serait-ce pas de résoudre, au moins symboliquement, des contradictions dont on n'accepte pas socialement les conséquences ? Ne serait-ce pas de figurer un nouveau consensus, un nouveau contrat social faisant jusqu'alors défaut à la seule doctrine de la flexibilité du travail ou de la mondialisation ?

¹ On pourrait rapprocher cette fonction symbolique de l'architecture de celle des cérémonies d'entreprises (rituels divers et "événements"). L'architecture assurerait la permanence de cette fonction.

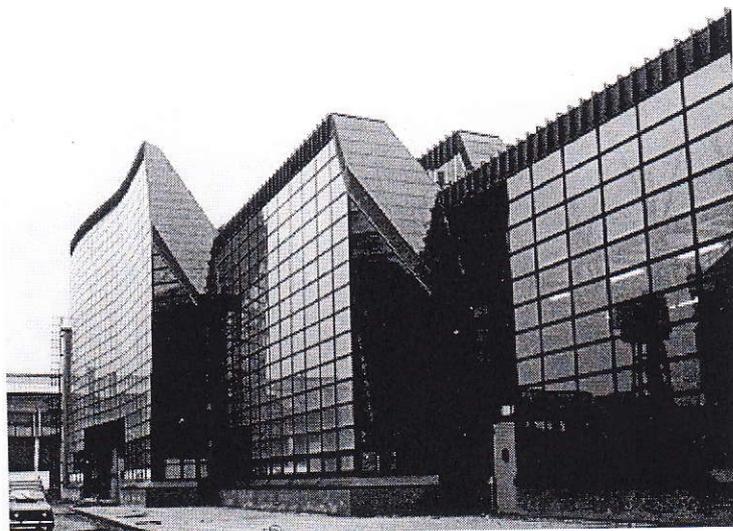
Ces questions, nous les approchons en travaillant sur la spécificité de la démarche et de l'œuvre architecturale. Nous avons commencé d'explorer la nature des représentations architecturales, notamment des images médiatisées de l'architecture. Celles-ci circulent de plus en plus alors que se distend le lien de l'activité économique avec le territoire. Faut-il y voir un effet d'une mobilité généralisée ou au contraire la prise en charge par l'architecture d'une fonction de repère territorial de substitution ? Dans cette voie de questionnement, on s'est intéressé au fonctionnement de la photographie d'architecture, dans laquelle on retrouve cette dualité de l'espace et de l'architecture, à la fois trace et indice d'une matérialité, d'une réalité concrète, et support de l'activité symbolique et imaginaire, orienté par le travail esthétique (de l'architecte, du photographe) et on poursuivra dans cette voie¹.

L'autre voie d'approche de ces questions est celle du travail sur la démarche architecturale et sur son caractère hétérogène par rapport aux démarches de projet conduites en entreprise. Cette démarche revêt des aspects archaïques ou précapitalistes, telle sa prétention à la globalité, à la synthèse entre les domaines les plus hétérogènes disposant chacun de leurs spécialistes. On peut penser que ce sont ces caractères et les moyens propres mis en oeuvre dans la démarche de projet (raisonnement, collage, itération, visualisation, appui sur la culture des formes, de leur emploi et de leur signification) qui permettent des modalités de discussion particulières et l'élaboration de représentations nouvelles du fonctionnement de l'entreprise, que n'offrent pas d'autres modes d'intervention professionnelle.

Le recours des entreprises à l'architecture ne serait-il pas lié à sa capacité à prendre en charge les aspects "irrationnels" et conflictuels mal maîtrisés par les méthodes de planification de l'ingénierie et à proposer, face aux incertitudes et aléas de l'avenir, une représentation visuelle crédible des formes d'existence de l'entreprise ?

27/04/1998

¹ Cf. Note de recherche "Architecture et Communication" in LET, *Evaluation du programme pluri-annuel 1994-1997*, Paris, EAPLV, septembre 1997, pp. 35-44



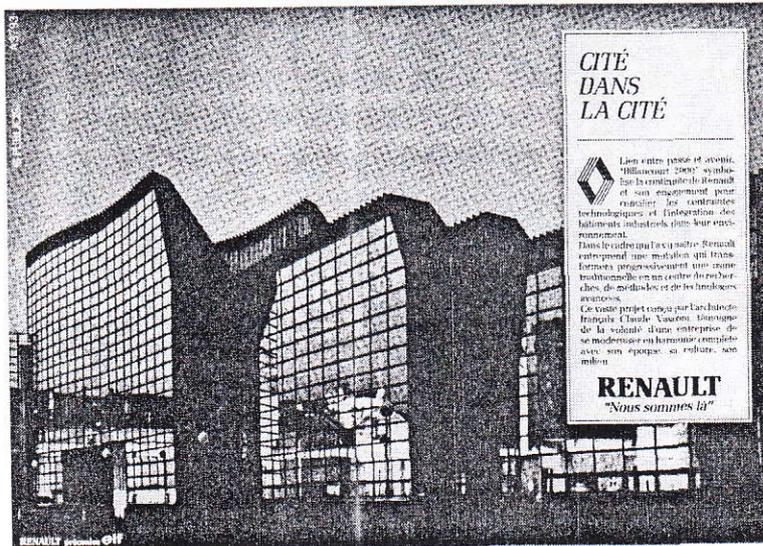
Photographie "de travail" sur la façade extérieure (en haut) et intérieure (en bas) réalisée pour l'enquête sur les processus de conception des bâtiments industriels.

Image architecturale et politique de communication. Variations photographiques

Le bâtiment 57 Métal de Vasconi pour Renault à Billancourt.



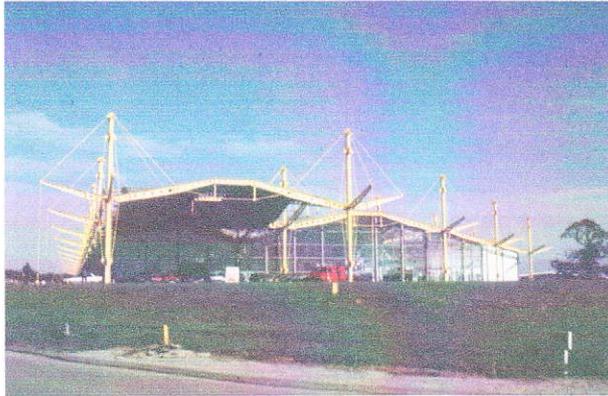
Photographie utilisée par l'architecte pour la médiatisation du bâtiment dans les revues d'architecture :
l'accent est mis sur la toiture et le "shed architectural"



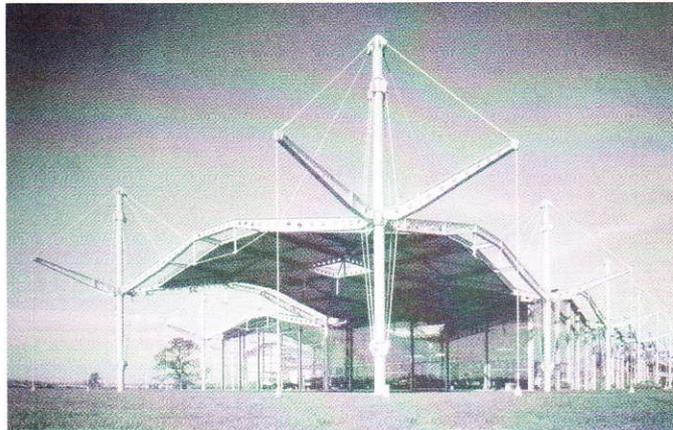
L'image utilisée dans une campagne de communication institutionnelle de Renault "Nous sommes là"
(1983). Document pris dans la presse quotidienne.

Image architecturale et politique de communication. Variations photographiques

Le bâtiment 57 Métal de Vasconi pour Renault à Billancourt.



*Le bâtiment de l'antenne commerciale de Renault à Swindon, Grande-Bretagne. Architecte N. Foster.
Photographie "d'étude"*

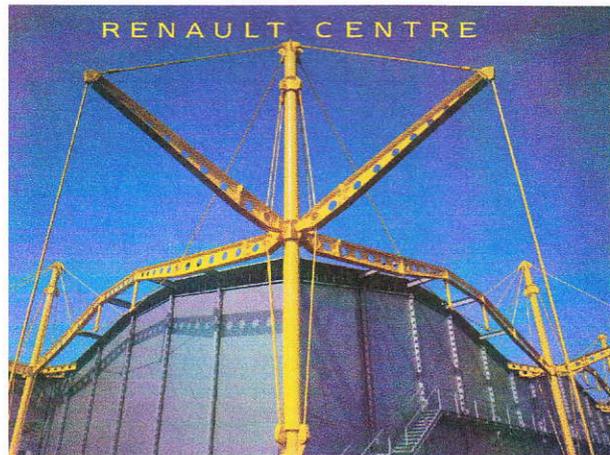


Photographie utilisée pour une publication architecturale.

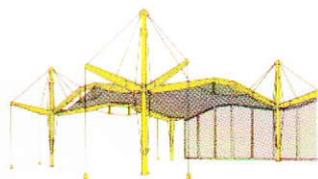
Extrait de J. Ferrier, *Usines*, tome 2, Ed. du Moniteur, collection Architecture thématique, 1991

Image architecturale et politique de communication. Variations photographiques

Le bâtiment de l'antenne commerciale de Renault à Swindon, Grande-Bretagne



Photographie de la page de garde de la plaquette diffusée par l'antenne.



Renault Centre

Renault UK Limited
Rivermead Industrial Estate
Westlea, Swindon SN5 7YA
Telephone: Swindon (0793) 486001



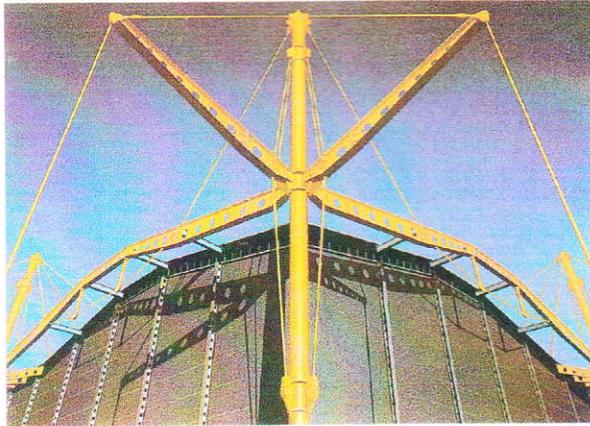
Brochure designed by Nucleus Design Associates. September 1984

Logo figurant sur la dernière page de cette plaquette.

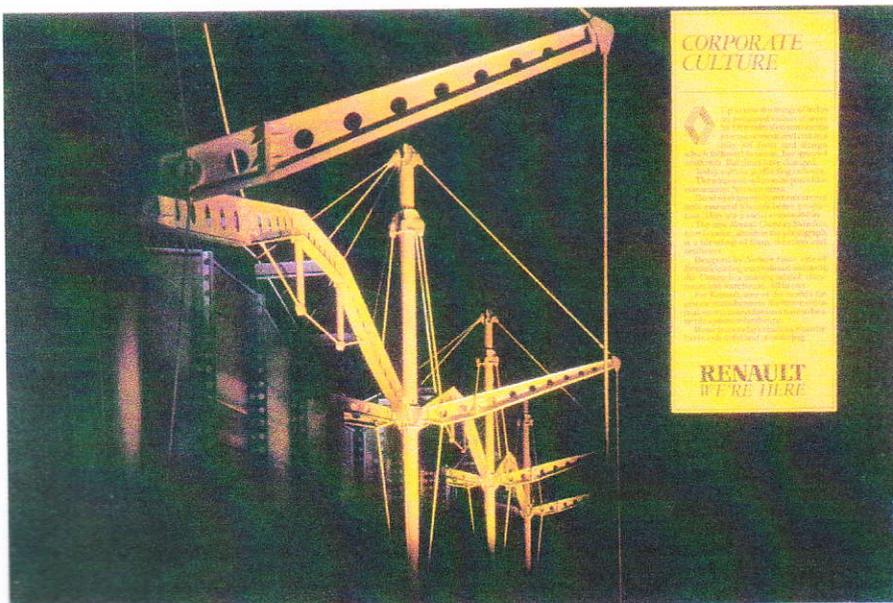
Image architecturale et politique de communication. Variations photographiques

Le bâtiment de l'antenne commerciale de Renault à Swindon, Grande-Bretagne

(1984)



Du dessin d'architecte au tableau. Tableau "Renault Centre" de Ben Johnson, peintre britannique, sérigraphie 30 x 40 cm, 1983. Exposée au Centre Georges Pompidou, dans le cadre de l'exposition Images et imaginaires d'architecture, 1984



L'image utilisée dans une campagne de communication institutionnelle de Renault "We're here". (1983)

Extrait de L. Guyon, *Architecture et publicité*, I.F.A.-Mardaga, Paris, 1990

Image architecturale et politique de communication. Variations photographiques

Le bâtiment de l'antenne commerciale de Renault à Swindon, Grande-Bretagne

