



HAL
open science

Les pratiques de gestion des espaces de travail dans leur contexte et leurs effets. Lexèmes co-occurents et ressource spatiale

Etienne Maclouf

► **To cite this version:**

Etienne Maclouf. Les pratiques de gestion des espaces de travail dans leur contexte et leurs effets. Lexèmes co-occurents et ressource spatiale. 16e Conférence de l'AGRH, Université Paris Dauphine, Sep 2005, Paris, France. <hal-05271169>

HAL Id: hal-05271169

<https://hal.science/hal-05271169v1>

Submitted on 21 Sep 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Titre de la communication : Les pratiques de gestion des espaces de travail dans leur contexte économique et leurs effets. *Lexèmes co-occurents et ressource spatiale.*

Auteur : Etienne Maclouf, etiennemaclouf@yahoo.fr

Doctorant, ATER à l'Université de Paris 1 Sorbonne

Directeur de recherche : Professeur Frédéric Wacheux (Paris Dauphine)

Laboratoire de rattachement ; Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales (CERGORS) - Université de Paris 1 (Sorbonne), 17 rue de la Sorbonne – 75231 Paris Cedex 05

Mots-clés : espace, organisation, ressource, structuration, social, technique.

Résumé :

Dans le tertiaire, nos environnements de travail subissent les conséquences des logiques économiques. Rationalisation des coûts, souplesse et flexibilité des infrastructures, standardisation des aménagements et des postes de travail: l'organisation matérielle de l'activité tertiaire tend à s'harmoniser. Certaines activités sont délocalisées pour réduire les coûts de salaire – par exemple, les centres d'appels, le off-shore pour le développement informatique –. Dans toutes les capitales, les locaux administratifs sont déménagés, réaménagés. Or, d'après la revue de littérature, l'espace de travail agit comme une ressource médiatrice (F.Lautier, 1999) de l'ordre technique et social de l'organisation (J.Girin, 1989). Peut-on réconcilier l'économique et le social? Analyser les pratiques de gestion des espaces de travail et leurs conséquences est une occasion particulièrement riche de discuter de cette question.

Une recherche doctorale qualitative exploratoire porte sur douze situations exemplaires: délocalisations, déménagements, réaménagements, pratiques quotidiennes. A partir des travaux de A.Giddens (1984), deux questions de recherche sont posées. Dans quelle mesure les espaces de travail constituent-ils une ressource stratégique de l'action collective? Quels sont les effets des pratiques de gestion des espaces de travail sur les organisations et sur les individus? Pour tenter d'y répondre, l'analyse de contenu est complétée par une analyse des lexèmes cooccurrents (méthode Alceste: M.Reinert, 1994, 2002, 2003).

D'un point de vue théorique, une définition opératoire de la ressource spatiale est proposée. Les résultats confirment sa dimension sociale, notamment avec des implications sur des variables importantes de gestion des ressources humaines (l'autonomie et le contrôle, la confiance, le soutien perçu, la motivation au travail). La discussion rejoint les problématiques actuelles en gestion, en particulier sur l'institutionnalisation des pratiques (définition mondialisation selon G.Warnotte, 2000) et sur la distance entre sphères décisionnelles (ou *stratégiques*) et sphères opérationnelles. D'un point de vue pratique, les résultats montrent l'importance de l'espace dans le fonctionnement des organisations et invitent à une gestion plus sociale de la ressource spatiale.

1. Introduction

Si la «mondialisation» est «l'hégémonie des marchés, la mondialisation de l'économie en rapport avec l'explosion des nouvelles technologies de l'information et le poids accru de l'américanisation de la gestion» (G.Warnotte, 2000), nos environnements de travail en subissent également les conséquences. Dans les capitales du monde entier, la construction d'immeubles de bureaux standardisés, les délocalisations de sièges – par exemple les centres d'appels, le off-shore pour le développement informatique –, les déménagements et réaménagements qui rythment la vie de nos organisations, correspondent principalement à une logique économique. Rationalisation des coûts, souplesse et flexibilité des infrastructures, standardisation des aménagements et des postes de travail, l'organisation matérielle de l'activité tertiaire tend à s'harmoniser. Peut-on réconcilier l'économie et le social? Pour analyser les pratiques de gestion des espaces de travail au niveau local, il faut garder à l'esprit ce contexte économique.

Depuis une trentaine d'années, plusieurs chercheurs et praticiens-chercheurs, toutes disciplines des sciences sociales confondues, s'intéressent au rôle de l'espace dans nos organisations. Dès les années 1970, l'idée selon laquelle les espaces de travail contribuent à déterminer les places relatives des individus et les processus de travail, est admise. Pour F.Lautier (1999), pour analyser l'environnement de travail, il faut revenir à sa genèse: une usine de production instaure à la fois un ordre productif (pour la production à la chaîne, la machine impose les tâches et les processus) et un ordre social (la discipline, la surveillance des chaînes de productions dans de grandes unités). Parfois, les espaces ont été remis en cause à la suite des conflits sociaux de la fin des années 1970, dans l'espoir –déçu– qu'un changement des rapports de travail serait facilité par une nouvelle configuration spatiale (T.Evette, 1998). Aujourd'hui, dans le tertiaire, la gestion des conditions de travail poursuit des objectifs sociaux et techniques: rapprocher ou séparer, intégrer ou différencier, symboliser une hiérarchie, pouvoir contrôler visuellement.

Cette recherche doctorale qualitative exploratoire a pour objectif de contribuer à une meilleure connaissance de la place, du rôle et des significations des espaces de travail dans les pratiques quotidiennes, s'inscrivant ainsi dans le projet synthétisé par J.-F.Chanlat (2000 : 161). Les espaces de travail sont considérés comme une ressource médiatrice (F.Lautier, 1999) de l'ordre technique et social de l'organisation (J.Girin, 1989). A partir des travaux de A.Giddens (1984), deux questions de recherche sont posées. Dans quelle mesure

les espaces de travail constituent-ils une ressource stratégique de l'action collective ? Quels sont les effets des pratiques de gestion des espaces de travail sur les organisations et sur les individus? La partie des résultats consacrée à la définition opératoire de la ressource spatiale et à l'analyse des effets des pratiques de gestion dans le tertiaire est présentée dans cette communication. Douze situations exemplaires (délocalisations, déménagements, réaménagements, pratiques quotidiennes) ont été observées. L'analyse des lexèmes cooccurrents (méthode Alceste), puis une analyse de contenu, permettent de confirmer les hypothèses et de proposer une définition opératoire de la ressource spatiale ainsi qu'une analyse des pratiques.

Dans la première partie, la revue de littérature permet d'envisager les espaces de travail comme une ressource stratégique, sociale et technique de l'action collective. A partir des travaux de A.Giddens (1984), ces dimensions sont intégrées dans un modèle et des hypothèses sont formulées. Dans la deuxième partie, la description du dispositif de recherche puis l'analyse des résultats permettent de discuter de la place des espaces de travail dans la gestion des organisations. En particulier, les effets des pratiques observées sur les ressources humaines invitent à quelques recommandations.

2. les espaces de travail, ressource de l'action collective

Les trois aspects principaux de la dimension spatiale dans la gestion des organisations sont tout d'abord envisagés. Cette ressource ainsi définie comme stratégique, sociale et technique, est ensuite intégrée dans un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche.

2.1. une ressource stratégique

Bien qu'elles ne traitent pas directement des espaces de travail, les théories classiques permettent d'envisager cette dimension de l'organisation relativement aux autres dimensions habituellement étudiées en gestion.

Les théories de la contingence structurelle définissent des caractéristiques censées déterminer la structure organisationnelle: les variables internes -la taille, l'âge, la technologie, la stratégie- et l'environnement externe. La nature et le sens des relations entre variables font l'objet de débats, dans les perspectives systémique ou cognitive par exemple, mais elles offrent un point d'appui à la plupart des analyses organisationnelles. Comment les facteurs de contingence des organisations s'articulent-ils avec une dimension spatiale? L'«adaptation» de la structure –entrepreneuriale, fonctionnelle, divisionnelle– à la stratégie, dans un

environnement (A.Chandler, 1962; J.C.Child, 1972), dépend de l'ensemble des caractéristiques de la structure. L'**âge** (L.Greiner, 1972), que l'on peut comparer aux stades de développement industriel (A.L..Stinchcombe, 1965, complété par H.Mintzberg, 1979, trad. 1985), fait évoluer la structure: à chaque stade de développement correspondent des modes de réponse organisationnelle. La croissance de la **taille** est corrélée à une différenciation de la structure, avec notamment une demande accrue de personnel d'encadrement (P.M.Blau, 1972). L'évolution de la **technologie** –production à l'unité ou par petite série, puis de masse, et enfin une production à flot continu– nécessite également plus ou moins de structuration et de concentration (J.Woodward, 1965). Enfin, dans la mesure où il est plus ou moins variable (T.Burns et G.M.Stalker, 1966), complexe et incertain (F.E.Emery et E.L.Trist, 1963), l'**environnement** favorise des structures organiques ou mécanistes (T.Burns et G.M.Stalker, 1966), plus ou moins intégrées ou différenciées (P.Lawrence et J.Lorsch, 1986, rééd.1994). Le **modèle des formes organisationnelles** développé par H.Mintzberg (1979) reprend les facteurs de contingence (à l'exception de la stratégie, ceux-ci deviennent des «facteurs contextuels»), dans une conception systémique. Les formes organisationnelles dépendent des composantes, des mécanismes de coordination, des processus de structuration et des facteurs contextuels.

A l'origine, la dimension spatiale n'est ni un facteur de contingence, ni une variable du modèle des formes organisationnelles. Cependant, pour fonctionner et s'adapter, la structure s'appuie sur une implantation géographique, des bâtiments et une disposition intérieure. Elle y déploie ses activités, ses procédures de contrôle et de coordination, sa hiérarchie, sa communication, sa technologie. L'espace est également présent directement dans au moins deux mécanismes de coordination (la supervision directe et l'ajustement mutuel), et deux processus de structuration (le regroupement en unités et la taille des unités). Par exemple, c'est une certaine disposition des lieux qui permet de voir régulièrement les individus pour effectuer une supervision directe et qui donne les conditions matérielles d'une communication informelle. C'est également une préoccupation en partie architecturale que de constituer des unités et de les regrouper. Une fois installée dans des lieux, tout changement profond de fonctionnement nécessite de transformer l'organisation spatiale. Ainsi, le développement de l'industrie de masse a été permis par la construction de grands bâtiments industriels adaptés à la production en grande série. Un retour vers de plus petites unités de production, pour des raisons sociales notamment, mais également à cause des transformations des marchés et du

développement de la concurrence, a nécessité l'abandon des anciens locaux pour des bâtiments modulaires (comme l'usine de Volvo à Kalmar, Suède: F.Lautier, 1999).

Cette vision dynamique des organisations fait apparaître les lieux comme une ressource, qu'il faut optimiser, à deux niveaux stratégiques. Tout d'abord, les travaux en stratégie ou en sociologie analysent **la situation géographique dans l'environnement**: implantation, avec notamment la proximité des ressources –bassins d'emploi, clients, fournisseurs, transports–, le type et le nombre de locaux industriels, administratifs, commerciaux –par exemple, l'implantation en grande distribution est source d'avantage concurrentiel–. Les recherches portant sur les territoires (Joffre et G.Koenig, 1992, A.-L.Saives et A.Lambert, 2000) et sur l'implantation stratégique de la firme (M.J.Hatch, 2000),) ou encore sur la globalisation et la financiarisation des stratégies (F.Palpacuer, R.Pérez, S.Tozanli, A.Seignour, J.Brabet, 2005), mettent en évidence la dimension stratégique de l'implantation géographique des espaces de travail. Concernant le tertiaire, l'émergence de quartiers d'affaires et/ou administratifs, standardisés et de grande capacité, transforment le paysage et les structures des villes (H.Lefebvre, 1974). Ensuite, les travaux portant spécifiquement sur les espaces de travail se focalisent plutôt sur **le fonctionnement interne** –communication, procès de travail, technologie, coordination, supervision–. Pour les auteurs sur les espaces de travail, ce sont l'architecture des bâtiments et la disposition intérieure qui donnent son potentiel stratégique à la ressource spatiale (par exemple, voir D.Schronen, 2003: 23). Ce potentiel correspond aux dimensions sociales et techniques abordées dans les points suivants.

A propos des espaces de travail, la question de la réconciliation de l'économique et du social comporte donc une dimension macro-économique (le centre et la périphérie) et une dimension micro-économique (le fonctionnement des organisations). Cette recherche porte sur la seconde dimension. Pour analyser les espaces au niveau local (individus, services, internes aux entreprises et grands groupes industriels, commerciaux ou de service), il faut garder à l'esprit le contexte économique.

2.2.une ressource d'«autorité»

Tout d'abord, les espaces véhiculent des symboles qui expriment la hiérarchie, la place accordée aux individus. Selon T.R.V.Davis (1984), les *symbolic artifacts* sont les «aspects qui guident individuellement ou collectivement l'interprétation de la structure sociale» (professionnalisme, statut, efficacité, esthétique). E.Pélegrin-Genel (1994), C.Baldry (1997), étudient les significations sociales portées par l'environnement de travail (Tableau 1)

Tableau 1. *l'espace de travail, vecteur de l'ordre social de l'organisation*
d'après E.Pélegrin-Genel (1994: 13-19) (partie haute) et C.Balrdy (1997) (partie basse)

espaces de travail	information contenue
hall	la place accordée par l'entreprise à «ses collaborateurs, ses visiteurs»
couloir	type de bureaux desservis (direction, employés)
bureaux (pièce et meuble)	connaître son occupant, mais également une certaine «marque» de l'entreprise
salle de réunions	le bijou, la vitrine de l'entreprise
bureau du PD-G	la personnalité du dirigeant et l'image qu'il souhaite donner
cafétéria et restaurant	la place accordée à la détente et à la convivialité
toilettes	«une image juste du lieu»
degré de personnalisation des lieux	pour «être un nom et pas un nombre», un «espace personnel» ou un «territoire», pouvoir s'isoler (espace visuel, sonore: «privacités») et contrôler ses conditions physiques de travail (température, luminosité).
surface attribuée à chaque individu	groupe en fonction des grades, avec parfois des pratiques discriminantes (vis-à-vis des femmes notamment)
disposition, mobilier et décoration	la place d'un individu dans l'organisation
configuration sociale de l'espace	disposition des bureaux les uns par rapport aux autres: «sociopète» (rassemblant les individus) ou «sociofuge» (maintenant les individus séparés), permettent plus ou moins les conversations, privilégient plus ou moins l'autonomie

Les espaces de travail reflètent et induisent les relations sociales. F.Lautier (1999), à la suite des travaux de H.Lefèbvre (1974, rééd. 2000), rapproche la question de l'espace de celle de l'exercice d'une domination. B.Giraud (1984) examine cette hypothèse dans une approche psychologique: un espace utilisé comme un «leurre» par les dirigeants afin de détourner leur attention des véritables enjeux sociaux. Pour T.R.V.Davis (1984), les *physical stimuli* sont l'ensemble des «aspects des structures physiques qui s'introduit dans la conscience qu'a le manager ou l'acteur de l'organisation et qui influence son comportement». Cette influence s'explique par le type de relations aux autres que l'espace permet et suggère. La possibilité de se retrancher de la vue des autres, d'avoir des conversations non entendues par d'autres personnes que les interlocuteurs, est contenue dans la notion de *privacités* (traduit de l'anglais *privacy* par G.-N.Fischer, 1989). Pour la plupart des chercheurs, la *privacy* (G.R.Oldham, D.J.Brass, 1979 ; G.R.Oldham, N.L.Rotchford, 1983; M.J.Hatch, 1987) conditionne les interactions sociales (nature et fréquence) et donc la satisfaction sociale au travail. De même, le fait de voir ou non les *co-workers*¹ induit des retours d'information directs et permet aux acteurs de se situer par rapport à l'ensemble du procès de travail. Les auteurs considèrent la question comme fondamentalement technique: plus ou moins de satisfaction retirée du gain

¹ co-workers: traduction malaisée, collègues ou collaborateurs induisent un rapport hiérarchique ou fonctionnel, alors qu'il ne s'agit ici que des personnes travaillant dans le même espace

ou de la perte d'autonomie, plus ou moins de motivation engendrée par la perception de la contribution relative au travail (*task instrumentality* et *task significance*). Le fait de voir le procès de travail et d'avoir un lien permanent entre agents est un *leitmotiv* des vertus techniques attribuées aux transformations spatiales (voir le point suivant). Pourtant, les études menées durant les années 1980 par des chercheurs anglo-saxons montrent les effets négatifs de l'ouverture des lieux et du rassemblement des acteurs. Les relations personnelles, la satisfaction au travail, les marqueurs spatiaux et les temps de pause passés sur le lieu de travail, tous censés refléter cette satisfaction, leur sont corrélés négativement. Ces résultats sont présentés comme contradictoires par G.R.Oldham et D.J.Brass (1979) et G.R.Oldham et N.L.Rotchford (1983), l'ouverture étant censée favoriser les relations et la satisfaction. Mais, pour M.J.Hatch (1987), la modification des rapports sociaux est liée à l'apparition de comportements d'auto-contrôle. La transparence visuelle diminue le degré de privacité des lieux. Dès lors, plus que technique, l'essentiel de l'influence de l'ouverture des lieux sur les comportements n'est-elle pas avant tout sociale?

Compte-tenu de sa portée explicative et de son influence, il faut signaler ici le *principe panoptique* de J.Bentham (1831), analysé par M.Foucault (1975). A partir de quelques règles psychologiques et d'une architecture adaptée, l'individu sent qu'il peut être surveillé à tout moment sans être capable de vérifier si c'est effectivement le cas. Les cellules font face à l'atrium et les prisonniers ne peuvent se dissimuler de la vue de la tour centrale. Ils ne se voient pas les uns les autres, ce qui est censé les inviter à la réflexion. Ils sont repris à l'ordre individuellement, au moyen de tuyaux phoniques que les gardiens orientent sur l'une ou l'autre des cellules. Un ensemble de règles de vie et d'activités collectives rythment la vie en captivité. La transformation de la personnalité doit être obtenue par l'intériorisation d'un contrôle visuel possible en permanence: «La pleine lumière et le regard d'un surveillant captent mieux que l'ombre, qui finalement protégeait. La visibilité est un piège.» (M.Foucault, 1975, 233-243). Sans établir de lien formel entre la pensée de J.Bentham et les principes architecturaux utilisés pour les espaces de travail, des analogies peuvent être faites (D.Schronen, 1998; M.Fenker, 2003). Les grands ateliers de confection de la fin du dix-neuvième siècle, les dispositions des services de comptabilité durant les trente glorieuses, ou encore celles des centres d'appel ou des grands plateaux dans l'Arche de La Défense aujourd'hui, semblent les avoir ré-inventés pour les besoins de leurs activités respectives. Les acteurs y sont entièrement visibles, mais ils ne peuvent pas vérifier si quelqu'un est en train de surveiller, soit parce que les circulations ou les bureaux des cadres sont surélevés, soit

parce qu'ils sont placés en dehors du champ de vision. Dès lors, même si l'intention ou les pratiques ne correspondent pas à une volonté de contrôler les comportements, la configuration spatiale l'instaure de fait dans le fonctionnement collectif.

La plupart des projets de transformations spatiales expriment des objectifs de transformation des relations sociales et des comportements. Vouloir «décloisonner», «développer la communication», «empêcher les acteurs de s'enfermer dans leurs bureaux parce que les temps ont changé et que personne ne doit rien avoir à cacher», rendre les acteurs «accessibles», traduit et accélère des transformations sociales profondes. Les espaces de travail sont donc vecteurs de l'ordre social, en tant qu'ils contribuent, directement et indirectement, à établir et maintenir des relations sociales, une hiérarchie, des comportements, une discipline, c'est-à-dire l'«équilibre conflictuel» de l'organisation sociale (J.Girin, 1989). Par conséquent, les espaces de travail constituent une **ressource d'autorité** de l'organisation au sens de A.Giddens (1984) (Tableau 2).

Tableau 2. *l'espace comme ressource d'autorité*

ressources d'autorité (Giddens, 1984)	espaces de travail
Organisation de l'espace-temps social (constitution spatio-temporelle des sentiers et des régions)	distances géographiques, distance physique, ouverture/fermeture, rassemblement/séparation
Production/reproduction du corps (organisation et relations des êtres humains en association mutuelle)	symboles et significations rattachés aux éléments ci-dessus, appartenance, intégration/différenciation
Organisation des chances de vie (constitution des chances d'auto-développement et d'expression de soi)	symboles, pouvoir, légitimités (sociale, économique, technique), traduits dans l'espace et interprétés

Définition: pour les lieux, sont qualifiées de ressource sociale (ou d'autorité) l'ensemble des modalités de production et de reproduction de l'ordre social permises par l'environnement matériel de travail. Exemple: dans un centre SVP, garder sa porte ouverte pour exercer un contrôle direct sur les comportements des acteurs, pauses, conversations personnelles, allées et venues, usage du téléphone.

2.3. une ressource d'«allocation»

A un premier niveau d'interprétation, matériel, la répartition spatiale des individus et des groupes, des machines et des postes de travail constitue un agencement de moyens physiques de production (personnel y-compris). Les transformations spatiales traduisent souvent des objectifs et des modifications organisationnelles: rattachements fonctionnels et hiérarchiques, unification ou séparation, centralisation ou décentralisation, rapprochement pour intensifier

les interactions, ou éloignement. Par exemple, les chefs de produits marketing enseigne d'un groupe de grande distribution sont progressivement rapprochés du service achats, et par voie de conséquence, éloignés des directions commerciales. Cela traduit une volonté de voir les chefs de produits des enseignes et les acheteurs du groupe coopérer, quitte à les distancier des enseignes. Gérer l'«adéquation» entre de l'organisation spatiale et les objectifs de l'organisation (M.Fenker, 2003), ou l'«adaptation à ses besoins» (D.Schronen, 1998), est la définition de la ressource spatiale développée dans les travaux sur ce thème en gestion.

Pour résumer les cas rencontrés sans les caricaturer, le principe généralement appliqué est de rassembler et rapprocher physiquement les acteurs qui doivent «coopérer», «travailler ensemble», «partager des informations», être «polyvalents» (cela correspond en pratique au fait que les personnes sont censées être au courant, et pouvoir remplacer leurs collègues absents). Le **lien organisationnel** n'est alors plus diachronique: les informations et décisions doivent circuler en temps réel, y-compris dans la relation hiérarchique. Administrations, constructeurs automobiles, groupes industriels, sociétés d'assurance, groupes de grande distribution, peuvent par exemple décider de placer tous les managers de premier niveau dans un espace commun avec leurs équipes, pour «les obliger à gérer les affaires au quotidien». Cette vision technique globale a son corollaire: les espaces de travail correspondent plus ou moins aux méthodes de travail et aux attentes des collaborateurs, et ils contribuent à déterminer les types de lien organisationnel possibles. Par exemple, la distance géographique, le cloisonnement, ou au contraire la proximité physique limite ou facilite la communication face à face. Une telle analyse doit bien évidemment intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). L'espace de travail est donc une ressource technique complexe, qui nécessite d'articuler vision globale et compréhension des processus locaux. Or la prise en compte de ces dimensions est rarement atteinte, provoquant des effets pervers et autres dysfonctionnements. La gêne occasionnée par le partage d'un même espace sonore occupe la première position des remarques collectées sur le terrain. Enfin, **l'ensemble des aspects pratiques du travail quotidien** est également affecté par la dimension spatiale. Le mobilier, avec les capacités de rangement, de réception des visiteurs, la surface des tables de travail donne aux acteurs les moyens et conditions matériels pour réaliser leur travail.

A un second niveau d'interprétation, cognitif, les espaces de travail influencent la compréhension que les acteurs ont de leur environnement. Tout d'abord, les espaces induisent

les formes de **relation technique** entre les acteurs (*co-workers*² et superviseurs), comme cela a été dit précédemment, Dans le cas d'un rassemblement dans un même espace, les retours d'information sont directs et les acteurs peuvent «comprendre» l'ensemble du procès de travail et se situer par rapport à lui. Le concept de **système sensoriel organisationnel**, formalisé à partir des travaux de Nevitt (1982) et testé empiriquement par K.Pihlajamäki (1990), exprime cette logique. Selon l'auteur, l'organisation est perçue à travers les sens, qui sont hiérarchisés par ordre d'importance et par les caractéristiques qu'ils permettent d'attribuer aux organisations. La recherche montre que l'oreille génère des processus, en restituant des relations, tandis que les yeux catégorisent et génèrent des événements et des points de référence, en montrant des faits, des événements, des objets. Des «lois» en sont déduites: la domination visuelle (l'œil permet de «maintenir et organiser les relations acoustiques», et serait donc adapté au système bureaucratique, administratif), l'accélération de l'espace visuel provoqué par la spécialisation (l'apprentissage rapide «ignore les relations complexes qui sont du domaine acoustique»), l'intégration diminue la vitesse de l'espace visuel (comprendre la complexité est gérer des paradoxes ressort de la compétence acoustique). Mais, dans tous les cas, l'autonomie, l'importance relative et la complétude de la tâche réalisée, perçues ou réelles, sont modifiées. Ensuite, **les espaces de travail traduisent grandeur nature l'organisation**, par services, directions, départements, groupes projets. Les relations fonctionnelles encouragées sont visibles par les zones spatiales (*zoning*), les codes d'aménagement et de décoration, les distances, les types de séparations prévues. Là encore, les NTIC sont un support complémentaire très important pour la modélisation et la structuration des activités (architecture fonctionnelle des applications, fréquence et nature des échanges de données, et surtout, gestion des droits d'accès et de modification). C'est ainsi par exemple que F.Becker (2004) définit la ressource spatiale en relation avec les NTIC comme le moyen de développer la flexibilité³, jugée comme stratégique par de nombreux auteurs.

Les approches cognitives ont exercé une influence importante sur les sciences de gestion. Par exemple, la théorie axiomatique développée par A.Hatchuel, qui repose sur un principe de non-séparabilité du savoir et de l'action, propose une définition opératoire de la gestion: «les synonymes de gouverner, influencer, diriger, orienter, conduire, animer, peuvent être fondus dans une définition commune: *modifier les représentations qui déterminent une action*

² co-workers: traduction malaisée, collègues ou collaborateurs induisent un rapport hiérarchique ou fonctionnel, alors qu'il ne s'agit ici que des personnes travaillant dans le même espace

³ les bureaux non attribués, couplés à des NTIC portables et connectables à distance, sont les principales caractéristiques défendues par l'auteur.

collective et initier des processus d'apprentissage collectif.» (A.Hatchuel, 2000). Ainsi, pour M.Fenker (2003), les espaces de travail influencent la compréhension que les acteurs ont de l'organisation, de leur contribution à l'action collective, L'auteur s'inspire notamment de la Gestalt-théorie pour définir une ressource spatiale fondamentalement cognitive, support d'une connaissance organisationnelle que l'on négocie.

Les lieux de travail, soit au niveau matériel, soit par l'intermédiaire des représentations, sont vecteurs d'un ordre technique de l'action organisée. Ils constituent donc une ressource d'allocation de l'action organisée (A.Giddens1984) (Tableau 3).

Tableau 3. *l'espace ressource d'allocation*

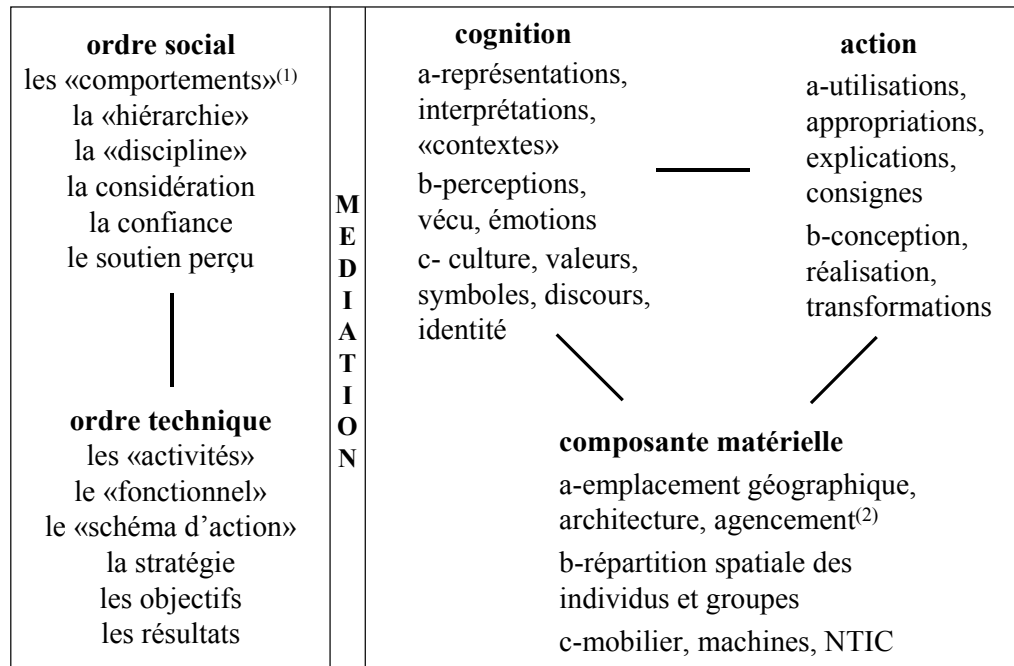
ressources d'allocation (A.Giddens, 1984)	espaces de travail
Caractéristiques matérielles de l'environnement (matières brutes, sources de pouvoir matériel)	caractéristiques matérielles (même définition)
Moyens de production/reproduction matérielle (instruments de production, techniques)	agencement spatial, moyens humains et matériels, procès de travail
Biens produits (<i>artefacts</i> créés par l'interaction de 1 et 2)	stockés dans les espaces de travail (NTIC, archives)

Définition : sont qualifiées de ressource technique (ou d'allocation) l'ensemble des modalités de production et de reproduction de l'ordre technique permises par les lieux et par les caractéristiques matérielles de l'environnement de travail. Exemple: dans un centre SVP, garder sa porte ouverte pour entendre les conversations et pouvoir réagir en temps réel à un problème quelconque, prendre une personne au téléphone si besoin est, permet d'assurer la bonne exécution des procédures et la résolution des problèmes.

2.4. Modèle conceptuel et hypothèses

L'espace de travail est une ressource médiatrice (F.Lautier, 1999) de l'ordre social et technique de l'organisation (J.Girin, 1989). Comme cela a été montré dans les trois points précédents, cette ressource s'appuie sur trois composantes de l'action collective, interreliées: le matériel, la cognition et l'action (sur cette ressource) (Figure 1).

Figure 1.
L'environnement
de travail,
ressource
médiatrice de
l'ordre social et
technique de
l'action
organisée.



NB: entre
guillemets, les
termes repris de
J.Girin (1990).

⁽¹⁾motivation, implication, satisfaction ⁽²⁾accessibilité, ouverture, surfaces, personnalisation

Donner à l'espace de travail une telle importance dans le fonctionnement de l'organisation soulève une question que T.R.Davis (1984) considère comme fondamentale: «Who Controls the Office Setting?». Trois catégories d'acteurs sont censées gérer l'environnement de travail: les concepteurs, les administrateurs et les utilisateurs. Mais cette vision purement technique de la gestion des espaces de travail, prépondérante en gestion, n'en restitue que partiellement les enjeux. Comment des projets issus de logiques économiques profondes, s'accommodent-ils de l'aspect social? Comment, en parallèle des objectifs techniques, les places relatives suggèrent-elles une hiérarchie, des différences de considération des personnes, des postes et des tâches réalisées? En quoi les principes architecturaux, par exemple de transparence pour des raisons (techniques) de luminosité et de communication fonctionnelle, induisent-ils une dimension, implicite ou explicite, de contrôle visuel des comportements? Cette dimension traduit-elle ou laisse-t-elle croire à un manque de confiance et à une restriction d'autonomie? L'ouverture sonore n'a-t-elle pas également, telle un principe «panacoustique», pour conséquence de rendre possible un contrôle des communications orales et téléphoniques? Même s'il n'est pas exercé, ce pouvoir de contrôle visuel et sonore ne «s'introduit[-il pas] dans la conscience des managers et des occupants» (T.R.Davis, 1984)? Les objectifs, exprimés ou non, de contrôle organisationnel, de réduction des coûts, de «rationalisation de l'organisation», ne sont-ils pas en contradiction avec la conception d'un environnement de travail «adapté aux besoins des utilisateurs», qui attendraient une amélioration de leurs moyens et conditions de travail? Ces contradictions diminuent-elles le soutien perçu par

l'organisation, en raison des dissonances entre les discours et la perception des concrétisations par les acteurs? Les modalités d'action de l'espace de travail en tant que ressource d'allocation et d'autorité, comparé au langage dans les organisations, montrent leur double nature (Tableau 4), alors qu'elles s'appuient sur les mêmes principes.

Tableau 4. <i>les espaces de travail, ressources d'allocation et d'autorité</i> (J. Girin, 1987, 1990: citations entre guillemets)		
	ressource d'allocation «ordre technique»	ressource d'autorité «ordre social»
Dimensions	«Schéma d'action» procès de travail (<i>workflow</i>), circulation de l'information (<i>information processes</i>), produits	relations sociales, «hiérarchie», «comportements», «discipline», «équilibre conflictuel»
Langage	«fonctionnel» «actes de communication liés, soit à la définition et à l'accomplissement des objectifs de l'organisation: négociation, information (...), discussion sur les moyens adaptés à ce que l'on veut faire» exemples: tableaux, procédures écrites, allocutions, circuits de décisions, organigrammes, descriptions de postes.	«relationnel» (J. Girin, 1987) «actes de communications comportent d'abord des actes orientés vers la collectivité»: cérémonies, stéréotypes relationnels plutôt que rituels trop religieux, vœux de nouvel an, départs à la retraite, modes de salutation, codes de politesse en général, plaisanteries, injures. Pour ne citer qu'un exemple: J. Girin, 1990, p.19: «Dupont, apportez ce dossier à M. Girin - oui, monsieur».
Espaces de travail	<i>principes communs: séparation/rassemblement, différenciation/intégration</i>	
	- Cadre physique de l'activité: distribution spatiale des ressources les unes par rapport aux autres (<i>zoning</i> , <i>space planning</i>), transcription spatiale du processus de travail (le <i>workflow</i>), l'espace comme source de flexibilité (F.Becker, 2003) - Compréhension des processus (G.R.Oldham, D.J.Brass, 1979; G.R.Oldham, N.L.Rotchford, 1983; M.J.Hatch, 1987; K.Pihlajamäki, 1990), offre/support pour le management, qui s'en sert pour expliquer et négocier les objectifs et les méthodes pour les atteindre (M.Fenker, 2003), espace-ressource (D.Schronen, 2003)	Les éléments qui indiquent l'ordre social, les hiérarchies, le pouvoir, la discipline: - symboles (décoration, normes de surfaces relatives, mobilier: E.Pélergrin-Genel, 1994), les <i>symbolic artifacts</i> (T.R.Davis, 1984) - les «messages quotidiens», «signes», «discours continu» envoyés par les lieux (C.Baldry, 1997) - principe panoptique et ses dérivés, pour modifier les perceptions et les comportements (J. Bentham, 1831, M. Foucault, 1975) - la «structure sémantique» et les facteurs de G.-N. Fischer (1989): «évaluation», «puissance» et «activité»

L'un des objectifs de la recherche est d'établir que, dans un contexte fortement déterminé par des logiques économiques, l'adaptation de l'environnement au travail réalisé ne constitue qu'un aspect des pratiques de gestion des espaces. **L'utilisation de la ressource spatiale par les dirigeants, leur réception par les occupants, et donc leurs effets sur le fonctionnement de l'organisation, dépendraient, entre autres, de la concurrence entre les deux registres mis en évidence ici (le social et le technique).**

3. Méthodologie, résultats et discussion

3.1. Recherche exploratoire qualitative sur douze situations «exemplaires»

Une recherche exploratoire a été menée dans douze situations de gestion, choisies pour l'exemplarité des pratiques observées, classées dans quatre groupes (Tableau 5).

Tableau 5 : 12 situations de gestion exemplaires classées en fonction la portée des changements

transformation de l'environnement de travail	situations de gestion
multiple (Tableau 9): <ul style="list-style-type: none"> • changement d'emplacement géographique • rassemblement de sites • application de nouveaux principes d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> • délocalisation d'un siège de quatre cent personnes (en tout, l'opération a duré dix ans) • rassemblement (emblématique) d'une dizaine de sites répartis en ville dans un bâtiment neuf en banlieue • déménagement (déplacement du service conseil d'une SSII vers son siège)
réforme (Tableau 10) <ul style="list-style-type: none"> • application de principes d'aménagement nouveaux dans un même bâtiment 	<ul style="list-style-type: none"> • mise en transparence totale et regroupement des services d'une direction d'un organisme para-public sur un plateau • bureaux partagés et ouverture visuelle partielle dans une entreprise d'industrie informatique
stratégique (Tableau 11) <ul style="list-style-type: none"> • fusion ou rachat • application de principes d'aménagement nouveaux, dans un même bâtiment ou dans un nouveau 	<ul style="list-style-type: none"> • hospitalisation à domicile (HAD): fusion avec un autre service de HAD, création d'un plateau découpé par des cloisons vitrées • société de grande distribution: fusion-déménagements puis intégration du bâtiment neuf du groupe avec plateaux • idem, précédé d'une délocalisation • société d'événements: rachat, création de plateaux
pratiques quotidiennes (Tableau 12) <ul style="list-style-type: none"> • attribution de bureaux, salles, mobilier, déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> • cabinet d'avocats d'affaires • organisme de formation intervenant sur trois sites • siège européen d'une société industrielle

Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche, les données collectées sont hétérogènes. Tout d'abord, une recherche qualitative classique a été menée, avec des entretiens semi-directifs dactylographiés et non dactylographiés, une analyse de documentation interne et de plans, de l'observation (réunions projets et situations de travail), des visites de sites. Ensuite, une recherche-action a été menée dans le cadre du rassemblement d'une dizaine de sites administratifs situés au centre d'une grande ville, dans un bâtiment neuf en proche banlieue. En plus des informations collectées dans les autres situations de gestion, ce cas a permis de suivre et analyser un processus de transformation «de l'intérieur». Pour analyser les données, deux méthodes complémentaires sont utilisées en parallèle.

Analyse de contenu. L'objectif de l'analyse de contenu (R.Ghiglione, 1980, 1991, 1995) est de comprendre le sens des phrases, de classer les idées et représentations développées par les acteurs au long du discours. D'une part, l'ensemble des données sont réduites et codifiées selon une méthode inspirée des travaux de Miles et Huberman (1994) et de Yin (1994). Cela

consiste à reconstruire rationnellement les représentations et logiques d'acteurs à travers le sens du discours (F.Wacheux, 1996). Deux procédures ont été nécessaires pour stabiliser les thèmes tout en respectant le modèle conceptuel et en saturant les données.

Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segments de Texte (Alceste).

Une analyse des lexèmes co-occurents est réalisée sur les soixante-quatorze entretiens dactylographiés retenus pour l'analyse, avec l'algorithme Alceste (développé par M.Reinert, 1994, 2002, 2003). Toutes les procédures d'analyse statistique de contenu⁴ calculent des fréquences d'utilisation des mots (R.-A.Thiétart et al., 2003: 459). Alceste fonctionne également sur ce principe. En revanche, contrairement aux autres méthodes, ce n'est pas une analyse de contenu. L'algorithme ne repère pas des phrases grammaticales ou logiques, et ne requiert aucune classification par thèmes de la part du chercheur (contrairement à *Modalisa* par exemple). Inspirée de certains concepts de la psychanalyse, Alceste se base sur les répétitions et les associations de mots pour approcher l'*acte* du discours. Les mots significativement employés ensemble sont regroupés en classes, qui constituent les univers d'expression des acteurs, ou «mondes lexicaux» (M. Reinert, 1997). Ainsi, le principe d'Alceste est de « différenci[er] des traces référentielles et non pas des contenus» (M.Reinert, 1997). Le chercheur n'intervient qu'après, pour interpréter les frontières qui séparent les classes obtenues. L'objectif de l'utilisation d'Alceste pour les entretiens dactylographiés est d'identifier et d'interpréter les mondes lexicaux associés aux espaces de travail.

Description de la méthode Alceste (d'après M.Reinert, 1994, 2002, 2003). Tout d'abord, un texte global est constitué de l'ensemble des entretiens dactylographiés. Ensuite, le texte est découpé de façon arbitraire en unités de contextes (*u.c.*, séquences de 10 à 15 mots)⁵. Ce sont les unités de contexte qui servent de base pour quantifier les co-occurrences de mots. L'étape suivante consiste à construire une matrice avec, en colonne, les mots-pleins analysés (définition linguistique pour les mots à contenu), et, en ligne, les unités de contexte. L'intersection d'une ligne avec une colonne contient 1 ou 0 selon que le mot est contenu ou non dans l'unité de contexte correspondante. Compte tenu de ce principe de construction de la matrice, celle-ci est presque entièrement remplie de zéros (Tableau 6).

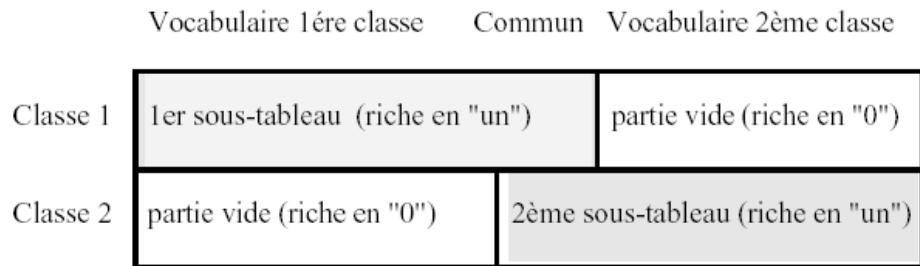
⁴ par exemple, la méthode APD: F.Wacheux, 1996, les analyses syntaxique, lexicale, thématique ; Y.Evrard et al., 2000: 116-121

⁵ Remarque : la validité statistique de ce découpage arbitraire en segments de textes est largement argumenté par l'auteur. Il est vérifié au cour de la méthode standard intégrée dans le logiciel, par la stabilité des classes obtenues. Le chercheur constate, en changeant la longueur des unités de contexte, que les dendogrammes hiérarchiques diffèrent, mais que les classes de mots sont identiques.

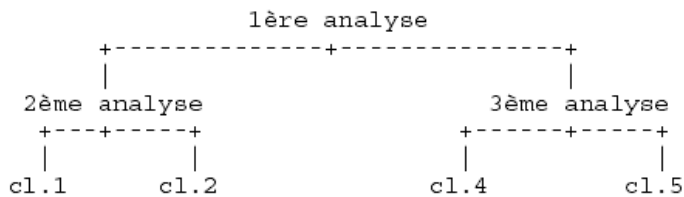
Tableau de données	bonheur	corbeau	menu	minuit	prison	rapace
unité de contexte 1	0	1	1	1	0	1
unité de contexte 2	1	0	0	0	1	0
unité de contexte 3	1	0	1	0	0	0

Le logiciel réalise d'abord une partition en deux classes d'unités de contextes. Pour cela, il calcule, pour toutes les partitions possibles et pour chaque mot analysé, le nombre d'unités de contexte de la classe contenant le mot. Un tableau est obtenu, comportant deux lignes (une par classe) et autant de colonne que de mots analysés. La partition retenue est celle qui maximise le chi-deux du tableau. La classification descendante hiérarchique, dérivée de l'analyse factorielle des correspondances (Figure 2), génère les autres partitions, par itération de la méthode (sur la classe la plus importante issue de la partition précédente).

Figure 2 : classification descendante hiérarchique (M.Reinert, 1996)



Succession des analyses :



C'est donc la répétition de certains mots dans des unités de contextes qui génère les mondes lexicaux. L'auteur justifie cette méthode avec les catégories de signes définies par Pierce (Tableau 7). Pour permettre au chercheur d'interpréter le résultat des partitions, à la fin de l'analyse, le logiciel donne le vocabulaire et les unités de contexte représentatives.

modalités du signe	dimensions de la répétition
L'icône, pour l'idée, en tant qu'elle peut être l'idée vague d'un quelque chose	<i>Répétition iconique.</i> La répétition iconique est modélisée par ce qui lie les colonnes entre elles [...] la présence simultanée de <i>mots pleins</i> dans une même <i>unité de contexte</i> est la trace possible d'un même acte de <i>contenu</i> . [...]

L'indice, pour le fait en tant qu'il est circonscrit à une expérience réelle d'un objet	<i>Répétition indicielle.</i> La répétition indicielle est modélisée par ce qui lie les lignes entre elles. Le recouvrement complet du texte par des segments de texte disjoints, les “ unités de contexte ”, permet d'appréhender les différents “ moments ” de l'énonciation. [...]
le symbole, pour le mot, en tant qu'il est lisible, déchiffrable par convention de représentation	<i>Répétition symbolique.</i> Les coupures entre les segments de textes, en tant qu'elles peuvent permettre de discriminer des mondes lexicaux, rendent compte d'un mouvement caractéristique des énoncés qui prennent alors sens dans une nouvelle configuration signifiante [l'interprétation par le chercheur]

Dans le cadre de cette recherche, l'objectif de l'utilisation d'Alceste est d'identifier et d'interpréter, autant que possible, les mondes lexicaux rattachés aux espaces de travail.

3.2.la double dimension de l'espace de travail

La première partition obtenue à partir des entretiens semi-directifs confirme largement l'hypothèse d'une double dimension, sociale et technique. Bien évidemment, l'interprétation des classes obtenues constitue une inférence de la part du chercheur, à partir de sa connaissance des entretiens et des situations observées, d'une part, et de sa connaissance théorique de son objet de recherche, d'autre part.

- le vocabulaire de la première classe renvoie aux actions, au travail à réaliser, à l'organisation pratique, à l'efficacité, à la gestion des transformations spatiales :

Vocabulaire spécifique de la classe 1 (effectifs entre parenthèses) :
 equipe(202), palliatif(94), siege(128), soin(117), etablissement(112), formation(157), patient(75), charge(93), infirmier(48), groupe(87), nouveau(147), public(88), regional(57), social(61), soignant(64), croix(62), marche(82), projet(144), an(172), activite(117), administration(49), aide(65), annee(116), budget(52), decision(66), difficulte(58), emploi(122), fonction(106), mission(66), nombre(89), operation(52), organisation(139), region(76), secteur(117), situation(69), terme(106), cher(35), pris(135), chiffre(27), directeur(106), parisien(34), agricole(36), effectif(42), financier(32), general(109), lie(45), objectif(63), personnel(103), politique(47), professionnel(53), budgetaire(34), comptable(51), chantier(25), sein(37), conseil(38), seminaire(21), agent(100), medecin(61), mois(105), salon(32), action(66), base(49), cadre(98), competence(40), concours(33), culture(31), delegation(29), direction(117), guide(36), ministere(39), moyens(38), oeuvre(32) ;

- quelques unités de contexte représentatives de cette classe permettent de reconnaître des préoccupations d'ordre fonctionnel et concernant la gestion des transformations spatiales :

U.C.E. selectionnees de la classe n0 1, par ordre de chi-deux décroissant (deuxième nombre) :
 2246 34 qui ont suivi leur poste qui ont ete mis a disposition qui ont quittes l' etablissement, dans dispositif de depart en different siege c'-est-a-dire de pre retraite grosso modo en depart negocie,

6012 24 d' un psy d' un assistant social pour parler des patients les plus complexes, c'-est essentiellement des patients de soins palliatifs ca apporte une qualite d' un la prise ne charge differente,
 2913 23 d' emploi en matiere agricole on n' est pas dans des administrations regaliennes, donc l' etablissement public par sa structure par son fonctionnement public tout en ayant un TPG comme agent comptable,
 945 19 comptabilite publique alors il-y-a quelques autres personnes detachees du ministere des finances et donc de cette direction de la comptabilite publique mais le reste des l' agence comptable et du personnel que l' acer a recrute et
 1843 19 le responsable en interne si vous voulez du projet, le directeur general adjoint de l epoque a-la-fois du concours d architecture de la construction et tout ca,

- l'ordre social est celui du lieu de vie, des relations, du confort, de la liberte de mouvement et de paroles, de la surveillance, de l'esthetique :

Vocabulaire specifique de la classe 2 (effectifs entre parentheses):
 bureau(718), voir.(538), telephone(157), ferme(118), ouvert(137),
 porte(165), vitre(87), dit(290), envie(79), petit(318), espace(280),
 trouve(210), armoire(60), couloir(82), etage(142), rire(79), gens(506),
 monde(228), entendre.(136), recevoir.(87), savoir.(326), cote(129),
 grand(166), pareil(89), aime(57), genant(33), agreable(42), cafe(52),
 derange(61), matin(63), cloison(57), fenetre(52), milieu(67), plate-
 forme(45), foi(123), bonjour(32), collegue(95), rendez-vous(54), table(49),
 ambiance(50), dire(408), etre(379), pouvoir.(495), descendre.(41),
 sentir.(72), aller.(702), passer.(160), discuter.(52), chaud(19), leve(15),
 meuble(27), mur(33), passe(212), sonne(16), vide(17), chose(343), seul(96),
 tranquille(17), beau(34), desagreable(15), fille(22), gene(42),
 habitue(26), immeuble(21), place(132), surveillance(15), vite(37),
 associe(31), cense(22), courant(42), image(15), isole(32), libre(17),
 limite(49), possible(69), cloisonne(18), batiment(109), bosse(16);

- les unites de contexte mettent egalement en evidence les preoccupations d'ordre social, en relation avec les espaces de travail (relations interindividuelles, controle des deplacements et des attitudes, genes...):

U.C.E. selectionnees de la classe n0 2, par ordre de chi-deux decroissant (deuxieme nombre) :
 5346 16 de dire quelque-chose a son collegue on parle tout bas, a midi on peut aller manger avec quelqu'-un en-particulier ou il-y-a la salle fumeur pour ceux qui fument ou la pause,
 8950 16 quart d heure ca lui fait son moment de detente, je pourrais effectivement passer ce quart d heure la sans fumer ni boire de cafe mais peut-etre me detendre pendant un
 10622 16 mais je ferais semblant d etre sur mon ordinateur pour rester assise quoi, parce-que tout le monde sait qu on n est pas productif du matin huit heure jusqu au soir dix huit heures trente,
 2649 14 etre derange effectivement je laisse systematiquement ma c'-est un petit peu et quand je ferme, les gens evitent de frapper mais il-y-a toujours ce petit cote tout le monde,
 9516 14 les gens qui viennent se posent au milieu et restent au milieu pour discuter en-plus notre on n est pas ferme c'-est pas comme les bureaux fermes ce-qui fait que bien les gens ont tendance a s accouder

Les itérations suivantes génèrent cinq sous classes pour la première et deux pour la seconde. L'interprétation du vocabulaire et des unités de contexte représentatifs de ces sous-classes, permet de proposer une définition opératoire de la ressource spatiale (Tableau 8: chaque sous thème correspond à une sous-classe Alceste).

Tableau 8 *la ressource spatiale: définition opératoire*

Ressource d'allocation: Organisation de l'activité	Ressource d'autorité: Relations sociales
Gestion du projet de transformation	Double dialectique intégration/différenciation et rassemblement/séparation
Interactions professionnelles	
Organisation fonctionnelle, procès de travail	Interactions sociales
Evaluation économique des pratiques et des décisions	
Procédures, mémoire organisationnelle	
Répartition spatiale des fonctions, (adéquation)	

3.3. analyse de pratiques

L'analyse de contenu, guidée par la définition opératoire proposée, tente d'interpréter les pratiques spatiales observées. La réception des transformations spatiales par les occupants est synthétisée dans quatre tableaux (n°9 à 12 : un pour chaque type de changement). Le résultat principal est la double réception, sociale et technique, des espaces de travail par les occupants. Cette réception n'est presque jamais concordante, c'est-à-dire qu'il est impossible d'apporter un jugement univoque sur une transformation spatiale sans tomber dans l'opinion ou déformer la réalité vécue par les acteurs. Les tableaux montrent le lien entre les espaces de travail et l'ensemble des aspects du fonctionnement des organisations. Le contexte stratégique, les pratiques de management, les intentions des dirigeants, la réception de cette gestion par les acteurs, sont traduits dans les pratiques spatiales, parce que les acteurs relient les caractéristiques matérielles à la situation de travail dans son ensemble.

Tableau 9. réception des espaces de travail: délocalisations et déménagements

Organisation	Organisme para-public	Services administratifs	Conseil (SSII)
contexte stratégique ; éléments significatifs	<ul style="list-style-type: none"> • délocalisation • immeuble neuf, normes (étude ergonomique), ouverture visuelle sur le couloir 	<ul style="list-style-type: none"> • rassemblement de sites • banlieue, moins de surface (étude ergonomique) 	<ul style="list-style-type: none"> • déménagement vers le siège • banlieue
objectifs exprimés	rassembler pour «clarifier l'aménagement du territoire»	l'organisation et améliorer la communication»	réduire les coûts, «mutualiser» et rationaliser
résultat fonctionnel (perceptions/stratégies)	méthodes de travail inchangées		
	<ul style="list-style-type: none"> • perte mémoire organisationnelle, méthodes reconstruites en situation • distance inter-sites • craintes sur la compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> • dossiers prioritaires non résolus • locaux informatiques sécurisés • coûts aggravés (15%), dans l'attente d'«économies d'échelle» 	salles de formation dans les locaux
résultat social (perceptions/stratégies)	conflits rejets du projet hostilité des instances dirigeants (hypocrisie dans les pratiques)		
	<ul style="list-style-type: none"> • situations individuelles, 75% de turnover en 4 ans, deux cultures, souffrance psychologique • confort/qualité de vie/convivialité • «effet building», anonymat, isolement, baisse des relations 	sentiment d'être séparé du pouvoir (qui reste au centre ville) écarts perçus entre objectifs annoncés et absence de réflexion	le management s'est «dédit», démotivation, souhait de partir

Tableau 10. réception des espaces de travail: réaménagements avec application de nouveaux principes

Organisation	Société d'industrie médicale	Organisme para-public
contexte stratégique ; éléments significatifs	<ul style="list-style-type: none"> • réaménagement complet • bâtiment récent, création de bureaux partagés, ouverture visuelle sur le couloir 	<ul style="list-style-type: none"> • réaménagement d'un étage • bâtiment récent, création d'un plateau sur un étage, ouverture visuelle totale y-compris sur l'atrium, cloisons vitrées, toilettes et matériel technique sur le plateau
objectifs exprimés	<ul style="list-style-type: none"> • améliorer les conditions de travail (modernité et lumière) • rassembler pour «clarifier l'organisation et améliorer la communication» • bureaux individuels pour les encadrants («confidentialité») • ouverture visuelle pour «voir ce qui se passe dans les bureaux», store ou cloison vitrée pour certains («confidentialité» visuelle et/ou acoustique) 	<ul style="list-style-type: none"> • cloisons vitrées (encadrants, conseillers :«confidentialité») • «casser les baronnies», «décloisonner», «voir qui travaille», lutter contre «l'enfermement dans un bureau à ne rien faire», diffuser des pratiques (horaires et attitudes) • «donner une image professionnelle» • «pôle» de secrétaires au centre, sans barrière, au milieu des circulations pour «partager les ressources, développer polyvalence et réduire les sureffectifs»
résultat fonctionnel (perception)	méthodes de travail inchangées, projet inutile, n'a rien apporté	
	<ul style="list-style-type: none"> • séparation des dirigeants de leurs équipes fonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • instrumentation accrue des secrétaires • difficultés de concentration, distraction, gênes visuelles et sonores, moins bonne gestion des appels téléphoniques • inadéquation fonctionnelle, pas d'étude de besoins • salles de réunion sont un plus
résultat social (perception)	par le président, volonté de surveillance visuelle, hypocrisie naturelle et locaux neufs	
	<ul style="list-style-type: none"> • manifestation de pouvoir manque de confiance, • agrément confort, lumière • fortes réactions, résistances par l'obturation des ouvertures et le déplacement de mobilier • espace individuel réduit • convivialité améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> • président «s'est fait plaisir», but personnel • «œil dans le dos», «emprise», sentiment «carcéral» (pare-feu, consignes, horaires, visites des locaux, contrôle des pauses), auto-contrôle, souffrance psychologique • manque de considération des personnes, proximité dégradante des toilettes, manque d'intimité • identité par service renforcée, conflits, repli sur soi

Tableau 11. réception des espaces de travail: fusion ou rachat, puis déménagements et réaménagements

Organisation	Hospitalisation à domicile (HAD)	Société de grande distribution	Idem, même groupe, autre enseigne	Société d'événements
<i>contexte stratégique</i> ; éléments significatifs	<ul style="list-style-type: none"> • fusion avec un autre service de HAD • hôpital 	<ul style="list-style-type: none"> • fusion • déménagements, intégration du siège 	<ul style="list-style-type: none"> • fusion • délocalisation puis idem (siège du groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> • rachat • bâtiment moderne
objectifs exprimés	<ul style="list-style-type: none"> • réussir la fusion, l'intégration de deux cultures • faire évoluer les méthodes de travail, mettre en place la pluridisciplinarité 	<p style="text-align: center;">plateaux pour les non dirigeants</p> <p style="text-align: center;">rassembler et améliorer la communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • centraliser les fonctions achats • harmoniser les méthodes 	<p style="text-align: center;">pour «clarifier l'organisation la communication»</p> <p><i>idem à gauche</i> + «accompagner la croissance» (changement direction et organigrammes)</p>	<p style="text-align: center;">améliorer la performance commerciale en organisant par secteurs</p>
résultat fonctionnel (perception/stratégies)	<p>mise en place progressive de la pluridisciplinarité: réunions hebdomadaires, visites communes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • changements permanents sans objectifs ni résultats tangibles • perte de sens 	<p><i>idem à gauche</i> + dédoublement des fonctions marketing, changements édictés par société de conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • concurrence dans un même espace visuel et sonore • efficacité car licenciements
résultat social (perception/stratégies)	<p>conditions difficiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conflits, négociation sur des emplacements • équipe dirigeante soudée et cohérente sur la gestion de la fusion et des processus en relation avec les espaces 	<p>manque de place</p> <p>dissimulation,</p> <ul style="list-style-type: none"> • démotivation, passivité, normes du groupe face à l'individu • hypocrisie (attitude de travail) 	<p>proximité, gênes</p> <p>contournement,</p> <p>souffrance psychologique,</p> <p><i>idem à gauche</i> +</p> <ul style="list-style-type: none"> • prise de pouvoir de la direction (désaveu) • durcissement des pratiques RH⁶ 	<p>mutuelles</p> <p>hypocrisie</p> <p>turnover, conflits</p> <ul style="list-style-type: none"> • rémunération variable • durcissement des pratiques RH

Tableau 12. réception des espaces de travail: pratiques quotidiennes, attribution de bureaux, salles, mobiliers

Organisation	Cabinet d'avocats d'affaires	Organisme de formation	Siège européen d'une société industrielle
<i>contexte stratégique</i> ; éléments significatifs	<ul style="list-style-type: none"> • pratiques quotidiennes • anciens appartements convertis en bureaux, extension progressive dans l'immeuble 	<ul style="list-style-type: none"> • pratiques quotidiennes • équipe de formation intervenant sur trois sites 	<ul style="list-style-type: none"> • pratiques quotidiennes • immeuble de grande hauteur
objectifs exprimés	répartir les collaborateurs en fonction des coopérations	uniformiser la formation avec les mêmes formateurs sur les trois sites, contrairement aux sédentaires	garantir l'adéquation entre l'espace et l'organisation
résultat fonctionnel (perception/stratégies)	<p style="text-align: center;">coûts directs et indirects</p> <ul style="list-style-type: none"> • occupation «irrationnelle» de l'espace, bureaux vides au dernier étage, suroccupation du premier • proximité physique des personnes qui collaborent 	<p style="text-align: center;">d'une gestion «irrationnelle»</p> <ul style="list-style-type: none"> • difficultés d'obtenir des locaux • réunions pour coordonner les formateurs, déplacements, horaires (rémunération doublée) 	<p style="text-align: center;">des locaux</p> <p>proc. confidentielle (7jrs), direction annonce changements et déménagements en même temps</p>
résultat social (perception/stratégies)	<p style="text-align: center;">environnement de travail reflète niveau de reconnaissance</p> <p style="text-align: center;">environnement de travail est un enjeu de négociations permanentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • bureaux reflètent avec une certaine légitimité image interne, niveau hiérarchique et carrière • deux stratégies possibles: se rapprocher des associés ou se tenir éloigné, échapper au contrôle et aux demandes⁷ et «préserver sa santé» 	<ul style="list-style-type: none"> • luttes territoriales, rejet des formateurs par les sites • contraintes imposées à la formation pour continuer à exister, turnover, souffrance psychologique, contexte politisé, intérêts priment, conflits idéologiques 	<p>obsession de l'espace, bruits de couloir⁸, observation mutuelle</p>

⁶ licenciements, mutations

⁷ le «couloir de la mort» donne accès aux bureaux des associés principaux, la «salle de torture» est le bureau d'un des associés réputé demander énormément de travail

L'espace ressource stratégique. La ressource spatiale est un élément à part entière du contexte stratégique et social. Les modifications des contextes stratégiques déclenchent ou accompagnent les transformations spatiales (Tableaux 9 à 11). De même, les pratiques spatiales quotidiennes sont au cœur des politiques de gestion, avec l'idée selon laquelle l'environnement matériel doit correspondre à l'organisation sociale et aux processus de travail recherchés par la direction (Tableau 12).

L'espace, variable de gestion des ressources humaines (allocation et autorité). L'analyse des pratiques de gestion des espaces de travail renvoie aux principales dimensions de la gestion des ressources humaines. Les caractéristiques spatiales sont interprétées selon trois dialectiques principales : intégration-différenciation, rassemblement-séparation, ouverture-fermeture. Ces dimensions sont reliées à la façon dont l'individu perçoit :

- la **reconnaissance** de son travail, la **considération** et le **soutien** dont il bénéficie. Selon que son espace de travail lui semble faciliter ou au contraire compliquer son travail, selon qu'il considère que son travail a été pris en compte dans la conception de l'espace, l'acteur se juge plus ou moins écouté, considéré, soutenu. Dans la plupart des cas rencontrés, c'est l'aspect le plus négatif : les acteurs subissent des gênes visuelles et sonores, ont moins de confort, moins de capacités de rangement. De plus, les transformations spatiales exacerbent les différences entre statuts, et cette explicitation, souvent jugée inutile voire illégitime par les acteurs, n'est pas bien perçue. Pour les dirigeants, il est très important qu'une transformation spatiale s'accompagne de la mise en place d'une norme (surfaces, mobiliers, emplacements, cloisonnements, décoration), censée garantir la légitimité des décisions. Cette intention se heurte toujours à l'impossibilité de normaliser totalement les espaces, en raison, d'une part, de la configuration des bâtiments (des différences même minimales sont inévitables : lumière, exposition visuelle et sonore, distance physique, positions relatives...). D'autre part, la normalisation des espaces ne correspond pas toujours à ce qui est perçu par les acteurs dans les services, les différences ne reflétant pas la « réalité du travail ».

- la nature du **contrôle** exercé, son degré d'**autonomie**, qui traduit la **confiance** qui lui est accordée. Rassembler les acteurs, ouvrir des baies vitrées sur les circulations, créer des plateaux, induit de fait des formes de contrôle visuel entre les acteurs (même si ce n'est pas leur intention, les acteurs « ont l'information », notamment sur les horaires et les

⁸ certaines directions ont obtenu des engagements écrits que d'autres services, nommés, ne seront jamais placés à côté du leur

déplacements). Les phénomènes d'auto-contrôle mis en évidence par M.J. Hatch (1987), modifient les relations entre les individus. De plus, dans les activités tertiaires, ces modes de contrôle, liés à l'**évaluation** des résultats, sont souvent vécus comme inadaptés à un travail qui requiert de l'autonomie, par projets. En même temps, les acteurs accordent une certaine légitimité à la transparence organisationnelle supposée résulter de la transparence visuelle. Par exemple, la bonne adaptation à une ouverture des cloisons est généralement interprétée comme une preuve de bonne conscience de la part de l'acteur, qui « rien à cacher ».

Combinés ensemble, **ces effets modifient peu les méthodes de travail**. Des coopérations seraient censées se développer, mais l'auto-contrôle, les tensions et les conflits poussent plutôt les acteurs à se replier sur leurs habitudes de travail antérieures, même si les avantages d'un espace ouvert, « plus convivial », sont par ailleurs reconnus. A propos des intentions des dirigeants, « diviser pour mieux régner » est un jugement très fréquent, reléguant au second plan les objectifs exprimés d'« amélioration des processus de travail », de « synergies », de « mutualisation », de « meilleure efficacité », de « clarification de l'organisation ».

En revanche, la **motivation et l'implication au travail changent**, la rupture entre les sphères décisionnelles et les sphères opérationnelles est confirmée. Dans certains cas extrêmes, les acteurs manifestant de la défiance, entrent en « grève du zèle » (Tableau 11, Société de grande distribution avec délocalisation). Dans les autres cas, les acteurs déclarent travailler toujours autant, dans un contexte plus pénible, mais ils disent renoncer à toute convergence d'intérêts avec les dirigeants. Les sources de motivation au travail se réduiraient ainsi aux relations professionnelles directes : les clients, collègues et le manager de proximité (la reconnaissance organisationnelle et la rémunération n'en sont plus).

Dans plusieurs cas, le **bien-être au travail** est très détérioré au point qu'un certain nombre d'acteurs sont en situation de **souffrance psychologique** (Tableau n° 9 : délocalisation, services administratifs ; n°10 : organisme para-public ; n°11 : Société de grande distribution avec délocalisation et Société d'événements ; n°12 : Organisme de formation).

3.4. Discussion, conséquences pratiques

Il y aurait encore un très grand nombre d'observations à faire. Par souci de synthèse et de clarté, l'objectif est de faire saisir au lecteur la densité des effets des pratiques de gestion des espaces de travail dans les organisations et, surtout, leur lien avec le contexte économique et social. **La question de la réconciliation de l'économique et du social** rejoint ainsi les

problématiques de gestion actuelles. Par exemple, la rupture entre les sphères décisionnelles et les sphères opérationnelles, est observée dans cette recherche. Selon F.Papacuer *et al.* (2005), les évolutions récentes s'expliquent par l'interaction entre management stratégique et actionnariat. De même, la standardisation des pratiques de gestion des espaces de travail (voir l'ensemble des tableaux 9 à 12 : ouverture, rassemblement), semble un prisme pertinent pour observer les effets de la « mondialisation » au sens de G.Warnotte (2000), c'est-à-dire la standardisation des pratiques de management.

Les effets de la séparation entre le management stratégique et les lieux socio-techniques (R.Beaujolin, 1989), d'une part, de l'**institutionnalisation** des pratiques de gestion des espaces de travail, d'autre part (A.Giddens, 1984 : extension de pratiques dans l'espace et dans le temps) sont contrastés. Les transformations spatiales s'accompagnent d'objectifs d'amélioration des processus et la performance du travail, notamment par l'« adéquation » entre les espaces et l'organisation recherchée. Les dirigeants placent et déplacent les acteurs, planifient à l'envi des schémas d'organisation grandeur nature. Les projets, fréquents et stratégiques, sont censés rapprocher la structure d'un idéal d'organisation en fonction du contexte et des objectifs du moment. Les occupants comme les visiteurs y cherchent l'expression d'une politique de gestion. Malgré l'application de procédures et normes de plus en plus détaillées, localement, peu d'améliorations tangibles sont perçues par les acteurs. Par exemple, les chefs de produits (Tableau 11 : sociétés de grande distribution), n'ont pas le sentiment que les changements stratégiques leur permettent d'apporter des réponses aux problèmes des magasins. De plus, les conditions de travail évoluent rarement vers ce que les acteurs auraient attendu, et le sentiment d'une dégradation est plutôt répandu (notamment un ensemble des gênes, contraintes et dysfonctionnements).

La logique purement économique s'opposerait donc au social et, parfois, au bon fonctionnement de l'organisation. La théorie de la structuration propose un cadre pour envisager les effets des pratiques (Tableau 13). Une autre communication présente les principaux résultats de l'utilisation de ce modèle pour l'étude des espaces de travail.

Tableau 13 : *exemples d'effets de pratiques d'actualisation de la structure (F.Wacheux, 2000)*

Caractères de pratiques	Effets pervers	Effets en retour
Le primat du financier sur l'humain dans les logiques de décision	La GRH est devenue une variable d'ajustement, et la plupart des salariés le perçoivent dans le travail au quotidien	Un désengagement des salariés ou le développement de logiques individualistes

Les **enseignements pratiques** sont ceux de toute recherche exploratoire : une compréhension si possible meilleure des pratiques pour mieux agir dans les situations de gestion. Ici, les résultats mettent en évidence, la standardisation des pratiques de gestion des espaces de travail, et les effets de ces pratiques sur le fonctionnement des organisations. Ils invitent donc le manager, le concepteur, ainsi que les occupants, à mesurer les implications des espaces de travail, et à relativiser ce qui pourrait s'apparenter à un paradigme de la technique en gestion (une forme de taylorisme appliqué aux bureaux). Toute approche purement instrumentale ou technique est en effet inefficace pour concevoir les espaces de travail si l'on espère atteindre un résultat opérationnel, car il est nécessaire d'intégrer la dimension sociale à l'analyse. Pour ne prendre qu'un aspect de cette question, les instances représentatives du personnel sont quasiment absentes de la gestion des espaces (le CHSCT intervient pour la validation technique des plans, d'après les normes ergonomiques et de sécurité). Pourtant, à l'occasion de transformations spatiales, le niveau de conflictualité est parfois tel qu'une négociation pourrait être envisagée en amont plutôt que de subir les relations sociales (J.Rojot, 1977)⁹. Par exemple, dans un cas particulièrement conflictuel (Tableau 9 : rassemblement de huit sites services administratifs dans un bâtiment en banlieue), face à la détermination de la société de conseil, le CHSCT a été finalement saisi par les ergonomes internes en dehors de ses prérogatives strictes. Les consultants utilisaient une méthode de validation des scénarii et des plans et parvenaient ainsi à augmenter de façon significative la densité d'occupation par rapport aux demandes de la présidence et de la direction du projet, ainsi qu'à imposer des normes d'aménagement en dépit des souhaits des acteurs. La mobilisation des acteurs leur a permis de s'approprier le projet et de résister aux méthodes employées par la société de conseil. Le nombre de services intégrés dans le nouveau bâtiment a été remis en cause et les aménagements ont été conçus par rapport au fonctionnement de chaque service. En contre partie, le projet a subi un retard de près d'un an, qui aurait sans doute été réduit si une autre approche de la transformation spatiale avait été mise en oeuvre. Cet exemple illustre, d'une part, l'institutionnalisation des pratiques (la conception des espaces échappe aux acteurs car le processus dépasse les frontières de l'organisation) et, d'autre part, **la dimension ressource humaine des espaces de travail**.

Enfin, la recherche présente deux limites principales. La première est inhérente à l'interaction entre le chercheur (intentionné) et le terrain (observé). Si elle qui permet d'élaborer des

⁹ la négociation n'est systématique que pour les délocalisations, en raison des implications évidentes sur la vie personnelle des salariés.

connaissances, l'interaction transforme la réalité qu'elle est censée représenter. Seule l'attitude du chercheur peut limiter cet écueil (F.Wacheux, 1996). La deuxième est inhérente au niveau d'analyse choisi. Les pratiques spatiales ont été observées au sein d'organisations ou de sous organisations à taille humaine, afin de restituer des perceptions, des stratégies et des effets. D'un point de vue pratique, il est difficile d'interroger des occupants et de participer à des projets, tout en accédant à d'autres niveaux d'analyse, économiques et financières notamment. Cependant, dans deux cas, une analyse a été possible. Dans ces deux cas, le bilan financier est très négatif, avec une inflation des coûts de près de 30%).

4. Conclusion

Les espaces de travail traduisent des transformations plus générales du fonctionnement de nos organisations, notamment la relation entre l'économique et le social. Fortement liée au contexte, la ressource spatiale a une dimension stratégique. A l'instar des pratiques de management (G.Warnotte, 2000), les pratiques (institutionnalisées) de gestion des espaces de travail conduisent essentiellement à une standardisation des aménagements, des outils et des postes de travail. Les effets pervers de certaines pratiques institutionnalisées (F.Wacheux, 2000) renforcent la distanciation entre les sphères décisionnelles et les sphères opérationnelles, au détriment du fonctionnement de l'organisation. Les effets des espaces sur les processus de travail et sur les relations humaines (notamment l'élévation de la conflictualité) invitent à intégrer cette variable dans le champ de l'analyse des organisations, et donc dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Cela impliquerait par exemple de former des acteurs et de passer d'une conception technique de la ressource spatiale à une conception plus sociale.

Plus généralement, les résultats de cette recherche invitent également à réfléchir sur les limites de l'instrumentation en gestion. Une autre communication présente les résultats de cette recherche sur cette question, notamment à partir des concepts d'intégration systémique (A.Giddens, 1984), d'émergence de phénomènes autonomes exogènes (A.Giddens, 1984) et endogènes (J.P.Dupuy, 1992, J.P.Dupuy et P.Livet, dir. 1997).

Bibliographie

- AUTISSIER, David, WACHEUX, Frédéric, 2000, (collectif), *Structuration et Management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris
- BALDRY, Christopher, 1997, *The social construction of office space*, International Labour Review, Geneva, pp. 365-378

- BEAUJOLIN, R. 1989, *Les engrenages de la décision de réduction des effectifs*, Travail et Emploi, n°75, pp.19-32
- BECKER, Franklin, 2004, "*Offices At Work: Uncommon Workscape Strategies that Add Value and Improve Performance*", Jossey-Bass, San Francisco
- BENTHAM, Jeremy, 1831, *Panoptique. Mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force.* (XIX^e siècle), réédition 1997, Birnam, Nantes
- BLAU P.M., « *Independance and Hierarchy in Organizations* », Social Science Research, 1,1972, 1-24
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1966
- CHANLAT, Jean-François (dir.), 2000, *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Québec et Ottawa
- CHANLAT, Jean-François, 2000, *L'Être humain, un être spatio-temporel*, in Chanlat (2000), 161-166 *L'Individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Québec et Ottawa
- CHANDLER, A., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The MIT Press
- CHILD J.C., « *Organization Structure, Environment and Performance, The Role of Strategic Choice* », Sociology,6, jan. 1972, pp. 1-22
- DAVIS, Tim R.V., 1984, *The Influence of the Physical Environment in Offices*, The Academy of Management Journal, volume 9, Issue 2 (Apr. 1984), 271-283
- DUPUY, Jean-Pierre, 1992, *Introduction aux sciences sociales*, Ellipses, Paris
- DUPUY, Jean-Pierre, LIVET, Pierre, 1997, (dir.) *Les limites de la rationalité Tome 1 Rationalité, éthique et cognition*, Colloque de Cerisy, La Découverte, collection recherches, Paris
- EMERY F.E., TRIST E.L., « *The Causal Texture of Organizational Environment* », Human Relations, vol. 18, août 1963, pp. 20-26
- EVETTE, Thérèse, 1998, *Espaces de travail et architecture d'entreprise*, Dossier d'habilitation à diriger des recherches, Université de Paris-Dauphine, Paris
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E., 2000, *Market, études et recherches en marketing*
- FENKER, Michael, 2003, *L'espace: un mode de gestion de la dynamique organisationnelle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, sous la direction de Jacques GIRIN et de François LAUTIER, Paris.
- FISCHER, Gustave-Nicolas, 1989, *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, Paris
- FOUCAULT, Michel, 1975, *Surveiller et punir*, Gallimard (rééd. 2003), Saint-Amand
- GHIGLIONE R., BEAUVOIS J.L., CHABROL C. et TROGNON A., *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Collin, 1980, in WACHEUX F., 1996
- GHIGLIONE, R., BLANCHET, A., 1991, *Analyse de contenu et contenus d'analyse*. Paris : Dunod
- GHIGLIONE, R., KEKENBOSCH, C., LANDRE, A., 1995, *L'analyse cognitivo-discursive*, photocopié, Paris VIII, in M. REINERT (2003)
- GIDDENS, Anthony, 1984, trad. 1987, *La Constitution de la société*, PUF, Paris.
- GIRAUD, Bertrand, 1984, *Quelle psychologie pour l'espace de travail? Le cas de bureaux*, thèse de doctorat, dirigée par Jacqueline PALMADE (président du jury : R. SAINSAULIEU, invité, F.LAUTIER), Octobre 1984, Dauphine Paris IX
- GIRIN, Jacques, 1989, *Problèmes du langage dans les organisations*, Centre de recherche en gestion, Paris, pp.5-57 (publié ensuite dans J.-F.CHANLAT, 2000)
- GIRIN, Jacques, 2000, *La Communication dans une tour de bureaux*, in CHANLAT (2000)
- GOFFMAN, Erving, 1986, *Frame Analysis, An Essay on the Organization of Experience*, Northeastern University Press, Boston
- GOTMAN, Anne, 1977, *L'espace de travail, la production au secret*, Thèse de 3^{ème} cycle en sociologie, Nanterre, Université Paris X
- HATCH, Mary Jo, 1987, *Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms*, Administrative Science Quarterly, volume 32, Issue 3 (Sep. 1987), 387-399
- HATCH, M.J., *Théorie des Organisations*, De Boeck Université, Paris, 2000.

- LAWRENCE, P. et LORSCH, J., 1986, rééd.1994, *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Org.
- LAUTIER, François, 1999, *Ergotopiques*, Octarès Editions, Toulouse
- LEFEBVRE, Henri, 2000, *La production de l'espace*, 4ème édition, Anthropos, Paris
- MACLOUF, Etienne, «*Espaces de travail: cognition, mais autonomie de l'action* », Journées de recherche d'Evry - 30 septembre 2004
- MEAD, George Herbert, 1934, *Mind, Self, & Society*, Vol.1, University of Chicago Press, 1934, rééd. 1962, Chicago, pp. 173-178
- MILES M. et HUBERMAN A., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, Second Edition Revised, 1994
- MINTZBERG, H., 1979, *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc
- MOLES, Abraham, ROHMER, Elisabeth, 1998, *Psychologie de l'espace*, L'Harmattan, Paris
- OLDHAM, Greg R., BRASS, Daniel J., 1979, *Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occuring Quasi-Experiment*, Administrative Science Quarterly, vol 24, Iss. 2, 267-284
- OLDHAM, Greg R., ROTCHFORD, Nancy L., 1983, Relationships between Office Characteristics and Employee Reactions : A study of the Physical Environment, ASQ, 28, 542-556
- PALPACUER, Florence, PEREZ, Roland, TOZANLI, Selma, SEIGNOUR, Amélie, BRABET, Julienne, 2005, *Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: Le cas des multinationales agroalimentaires en Europe*, Communication présentée à la XIVième conférence de l'AIMS, 2005.
- PELEGRIN-GENEL, Elisabeth, 1994, *L'Angoisse de la plante verte sur le coin du bureau*, ESF, Paris
- PIHLAJAMÄKI, Klara, 1990, Chap. 16, *The Organizational Sensory System, Organizational Symbolism*, New York, ed. Barry R. Turner
- REINERT, Max, 1994, "*ALCESTE, une méthodologie d'analyse de données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval*", Bulletin de méthodologie Sociol., 1994, 26, 24-54
- REINERT, Max, 2002, *Alceste, Manuel de référence*, Fichiers, Glossaire & Paramètres, Laboratoire Printemps, Université de Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre National de la Recherche Scientifique
- REINERT, Max, 2003, *Les "mondes lexicaux" des six numéros de la revue "le surréalisme au service de la révolution"*, mai 2003, article à paraître
- ROJOT, Jacques, 1977, Syndicats français et théorie des relations industrielles, *Revue française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 49-58.
- ROJOT, Jacques, 2000, *La théorie de la structuration chez Anthony Giddens*, in D. Autissier et F. Wacheux, 2000, pp. 47-57, Paris
- ROJOT, Jacques, WACHEUX, Frédéric, 2000, *Le paradigme de l'interactionnisme symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : complémentarités et ambivalence avec la structure*, in D. AUTISSIER et F. WACHEUX, 2000
- SAIVES, Anne-Laure, LAMBERT, Annie, 2000, *Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes : quelles ressources stratégiques territoriales pour les Industries Agroalimentaires ?*, ENITIAA-LARGEICIA, INRA, Le Croisic
- SCHRONEN, Danielle, 1998, *Le management à l'épreuve du bureau: comment l'entreprise peut-elle apprendre à penser son espace ?*, Thèse, Ecole Polytechnique, Dirigée par Jacques GIRIN, Paris
- SCHRONEN, Danielle, 2003, *Le management à l'épreuve du bureau: Concevoir un immobilier adapté aux besoins de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris"
- THIETART, R.-A. et alii., 2003, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris
- WACHEUX, Frédéric, 1996, *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- WARNOTTE, G. «*Théorie de la Structuration sociale, mondialisation et processus émergents de contrôle des ressources humaines dans les entreprises*», in D. AUTISSIER et F. WACHEUX, 2000
- WEICK, Karl, 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Newbury Park
- WOODWARD J., *Industrial Organization Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965, In J. ROJOT, *Comportements et Organisations*, Vuibert, 1989
- YIN, 1994, *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Second Edition Revised, p. 371-381