DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

PSL★
RESEARCH
UNIVERSITY

THESE DE DOCTORAT

Pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de Gestion

(Arrêté du 07 Août 2006)

Le rôle de la spatialité dans la mise en place du *New Model Worker :*

Du projet Valmy aux tours de La Défense de la Société Générale

Présentée et soutenue publiquement le **06 MAI 2015** par **Delphine MINCHELLA**

Directrice de thèse : **Véronique PERRET, Professeure à l'Université Paris Dauphine PSL**

Rapporteurs : **Géraldine SCHMIDT, Professeure à l'Université Paris 1, IAE de Paris**

Laurent TASKIN, Professeur à l'Université Catholique de Louvain

Suffragants : **Jean-François CHANLAT, Professeur à l'Université Paris Dauphine PSL**

Alain d'IRIBARNE, Directeur de recherche au CNRS retraité ; Président du Comité scientifique de l'Observatoire de la qualité du travail au bureau

Remerciements

Je pense en premier lieu à ma Maman qui, malgré son absence, reste ma principale source d'inspiration et de courage. Ce travail lui est dédié.

Je remercie les membres de ma famille et mes amis pour leurs encouragements et leur patience (je crois qu'il est bien difficile de partager le quotidien d'une thésarde, de surcroit récidiviste!).

J'adresse mes plus sincères remerciements à ma directrice de thèse, Véronique Perret qui, tout au long de ces années, a toujours été aussi compréhensive avec moi qu'elle s'est montrée rigoureuse avec mon travail.

Je remercie les personnes de la Société Générale – et, en premier lieu, l'équipe de la Mission Histoire – pour leur accueil chaleureux, leur grande disponibilité, et leur enthousiasme. C'était un vrai bonheur de venir travailler aux archives de CAP 18 !

Je n'oublie pas toutes les personnes que j'ai eu l'occasion d'interroger pour ce travail et qui se sont prêtées à l'exercice avec beaucoup de bonne volonté.

Last but not least, je remercie les doctorants et jeunes docteurs de l'équipe Most pour leurs conseils avisés, et l'attention qu'ils ont bien voulu accorder à mes présentations (qui étaient parfois surprenantes). Partager une telle expérience avec d'autres jeunes chercheurs m'a beaucoup apporté.

Sommaire du document

Introduction générale (p.7)

1. Intérêts et enjeux du sujet de recherche (p.12)
2. Présentation générale de la recherche (p.13)

PARTIE 1 – ELEMENTS THEORIQUES (P.15)

Chapitre 1. L'espace organisationnel (p.19)

A. Aspects fondamentaux de tout espace (p.20)

1. **L'espace ne peut se saisir dans sa globalité (p.20)**
2. **L'espace est à la fois matériel et idéel (p.24)**
3. **L'espace est une production sociale (p.30)**

B. L'espace organisationnel à l'épreuve du temps (p.34)

1. **L'espace organisationnel porteur d'intentionnalités (p.35)**
2. **L'historicité de l'espace (p.38)**

Chapitre 2. L'homme et l'espace (p.43)

A. La vie spatiale (p.44)

1. **Les sens, le corps et l'espace (p.44)**
2. **La territorialisation (p.47)**
3. **L'identité (p.51)**
4. **Les artefacts et la socio-matérialité (p.56)**

B. Le comportement spatial (p.61)

1. **Les affordances physiques (p.62)**
2. **Les affordances sociales (p.65)**

Chapitre 3. L'organisation et l'espace (p.71)

A. La déspatialisation et les nouvelles formes d'organisation du travail (p.72)

B. Les grandes tendances organisationnelles de l'instrumentalisation de l'espace (p.77)

1. **Des choix spatiaux révélateurs (p.79)**
2. **Inciter à un nouveau comportement par l'espace : le New Model Worker (p.88)**

Conclusions de la Partie 1 : De l'intérêt du tryptique de Lefebvre conçu/perçu/vécu (p.95)

PARTIE 2 – ELEMENTS EMPIRIQUES (P.99)

Chapitre 1. Le design de recherche et le cas étudié (p.102)

A. Le design proposé (p.103)

1. **Un design de cas unique, qualitatif et longitudinal (p.103)**
2. **Une diversité de données collectées (p.108)**
   a) Une phase exploratoire en archives (p.108)
   b) Classification des données selon le tryptique de Lefebvre (p.111)
   c) Codage du dossier Valmy (p.112)

B. Présentation du cas (p.127)

1) **Eléments de contexte (p.129)**
2) **Le New Model Worker et la philosophie de gestion (p.132)**
3) **L'Agora (p.137)**

C. Le travail de catégorisation (p.139)

Chapitre 2. Ce que révèle la spatialité (p.145)

A. De la conception du projet à l'espace vécu (p.146)
   1. **Pour les postes de travail et les dépendances (p.146)**
   2. **La qualité de l'espace interne (p.155)**
   3. **L'Agora (p.170)**
   4. **Le tableau des catégories rempli (p.216)**

B. L'érosion du projet (p.225)
   1. **Distorsions et découplages (p.225)**
   2. **La disparition progressive de la pédagogie spatiale (p.238)**
   3. **L'espace révélateur d'enjeux de pouvoir (p.240)**

C. Vers une grille de lecture de la spatialité (p.245)
   1. **La territorialisation (p.245)**
   2. **La valorisation (p.248)**
   3. **La localisation (p.250)**

Conclusion générale (p.257)

Table des illustrations (p.261)

Bibliographie (p.265)

Introduction générale

Un contexte organisationnel, quelle que soit l'échelle à laquelle il est question de le considérer – du poste de travail à l'immeuble dans sa globalité – est toujours aménagé en fonction d'un certain nombre de critères définis par l'entreprise qui l'habite (Fischer & Vischer, 1998). C'est aux Etats-Unis, à la fin du dix-neuvième siècle, qu'apparurent les premiers immeubles construits pour abriter exclusivement des bureaux. Comme à cette époque le travail était principalement individuel, les bureaux l'étaient également. En fonction de la place dans la hiérarchie, le confort variait. Pour l'aménagement, les bureaux des directeurs imitaient ceux que l'on trouvait dans les maisons bourgeoises, reflétant ainsi le prestige de la position de leur occupant, et les autres pièces étaient plus rudimentaires. Puis, au tournant du siècle, les commis de bureau devinrent progressivement des employés de bureau à mesure que leurs tâches se simplifièrent, et cette déqualification rapprocha l'organisation de leur espace de travail de celui des ouvriers (Labardin, 2009 : 73). A l'échelle des postes de travail, cette modification s'exprima concrètement avec l'apparition des *pools :* des salles immenses, meublées par des rangées de tables identiques où s'accomplissaient les mêmes gestes d'un poste à l'autre. Le temps et l'espace étaient optimisés, les salariés ne pouvaient échapper à la surveillance d'un chef, le bureau était bel et bien taylorisé. Plus tard, à la fin des années 1950, des chercheurs allemands, les frères Schnelle, se penchèrent sur la question de l'aménagement de l'espace de travail dans le tertiaire à travers leur société de conseil la *Quickborner Team* (qui

existe toujours aujourd'hui).[1] Leur idée, qui donna naissance au concept de *Bureau Paysager,* était d'améliorer la communication entre salariés et d'effacer autant que possible les marques hiérarchiques. Certes, l'espace de travail restait toujours une grande salle sans cloison, mais à la différence des pools l'agencement était nettement moins rigide, et l'environnement de travail était pris en compte (d'où l'adjectif « paysager » pour rappeler la présence de plantes vertes). Néanmoins, même si ces bureaux paysagers étaient mieux appréciés que les pools, des enquêtes révélèrent rapidement que le manque de territoire personnel - et par là même l'impossibilité d'échapper au regard de l'autre – restait une grande cause de stress (Fischer, 1998). Cette constatation, la volonté de certaines entreprises d'améliorer les conditions de travail et le développement de l'ergonomie,[2] fit éclore dans les années 1970 de nouvelles dispositions intermédiaires entre le bureau individuel et le *pool*, comme par exemple le bureau semi-cloisonné qui divise l'espace d'une vaste salle par des cloisons d'environ un mètre trente, créant ainsi de très petits bureaux individuels, censés permettre de s'isoler et de retrouver un espace à soi. Puis, l'informatisation des organisations modifia le poste de travail, en le réduisant souvent à l'espace nécessaire pour y installer la bureautique indispensable de chaque travailleur. Ainsi, il est possible de distinguer trois grandes époques dans l'histoire de l'aménagement des espaces de travail : le modèle bureaucratique (pools), celui de la communication (bureaux paysagers), et le modèle informatique (*panel system*) (Fischer & Vischer, 1998). Enfin, à l'échelle de l'immeuble de bureaux, les *intelligent buildings* incarnent la plus grande innovation de cette période avec leur approche qui se veut globale : économie d'énergie, système de télécommunication optimum et souci du bien-être des occupants (Harrison, 1994).

Toutefois, quelle que soit la façon dont il est organisé, cet espace organisationnel n'est jamais neutre. Il est porteur de sens, car il est le reflet de

[1] http://www.quickborner-team.com/historie01.html

[2] De prime abord, cette science avait pour mission de définir les conditions optimales du fonctionnement du système personne-machine (Fischer & Vischer, 1998).

choix fait par les dirigeants, et par là même il affiche leurs priorités. Naturellement, ce constat n'est pas nouveau : Déjà, en 1831, l'espace d'une entreprise représentait déjà bien plus d'enjeux que le simple fait d'être le local commun des salariés d'une même entreprise, comme le montrent les extraits suivants, tirés de *Cours de sciences industrielles* de Bergery : « L'ordre est le père de toute prospérité, sans ordre, il n'y a point d'ensemble, le temps se perd, le matériel se gâte, les produits se détériorent avant d'être vendus (...) Vous défendrez donc de changer, sous aucun prétexte, la distribution de l'atelier, car vous l'aurez sans doute faite de manière à consommer le moins de temps possible en transports et à prévenir toute confusion » (Bergery : 51) et quelques pages plus loin « Vous ne sauriez croire combien l'air propre et rangé d'une fabrique donne bonne idée de l'entrepreneur et de ses produits (...)Un tel homme, se dit-on, doit voir parfaitement clair dans ses affaires, il ne peut donc compromettre sa fortune, ni celle d'autrui » (Bergery, 1831 : 54). Il est même possible de remonter au dix-huitième siècle pour constater que l'architecture d'une manufacture pesait déjà sur l'avenir de toute l'entreprise en décourageant de potentiels travailleurs qui, faute de fenêtres suffisantes et de confort, craignaient de nombreuses maladies en y étant embauchés.[3] Considérons enfin *le poids des souvenirs* que l'on greffe à certains lieux car en leur sein il s'est passé quelque chose de remarquable.

Conscientes que l'espace a un impact décisif à de multiples niveaux, certaines organisations tentent d'anticiper ce casse-tête qu'est l'aménagement de leur espace organisationnel en définissant les meilleures solutions spatiales pour atteindre leurs objectifs, qu'ils portent sur une productivité accrue, une surveillance plus efficace de leurs salariés, sur des frais de gestion des locaux plus serrés, ou encore pour répondre à leurs valeurs, mais toutes les organisations sans exception sont confrontées aux nombreux problèmes inhérents à leur existence spatiale…y compris celles qui ne semblent pas s'en soucier, car dans ce domaine, indéniablement, ne pas choisir c'est déjà faire un choix. Ainsi, si une entreprise

[3] *Statistical Accounts of Scotland Drawn up from the Communications of the Ministers of the Different Parises, by John Sinclair*. Vol 12 (Edinburgh : William Creech, 1791), 110.

investit un nouvel espace, elle va l'aménager en fonction de ce qui lui paraît primer. A titre d'exemple, au début du vingtième siècle, lorsque la Société Générale décida d'établir son siège social dans un ilot immobilier du quartier de l'Opéra à Paris, le plus grand secteur bancaire parisien à l'époque, elle fit appel à jacques Hermant, architecte de l'école Art Nouveau, afin qu'il conçoive avant tout un hall majestueux capable d'impressionner par sa structure unique, à la hauteur de la puissance financière de la banque. Le choix de l'aménagement des salles de travail en revanche ne se voulait pas novateur, mais propice à la surveillance avec des cloisons vitrées.[4]

Citons deux exemples plus contemporains : pour faire face à la flambée des loyers à Paris en 2011, Accenture opta pour la solution du « ownerless-desk » afin éviter une délocalisation en banlieue. Ainsi, désormais dans cette entreprise plus personne - mis à part le dirigeant mondial – ne dispose de bureaux bien à soi. Pour travailler, les collaborateurs utilisent des bureaux impersonnels qu'ils peuvent occuper uniquement s'ils sont libres, et pour ranger leur ordinateur portable à la fin de la journée, ils ont des casiers individuels baptisés « spot-storages ».[5] Google, quant à elle, a développé une toute autre stratégie en termes d'espace en construisant le *Googlepex*, son siège social à Mountain View. Hétérotopie d'un campus à l'américaine où l'on se déplace à vélo ou en voiture écologique, cette infrastructure colorée est bâtie pour faire rêver avec ses terrains de sport, ses piscines, ses espaces verts et ses salles de massage (Auletta, 2009). Nul doute que le Googleplex a pesé dans l'élection de Google comme « meilleure entreprise pour laquelle travailler » en 2012, et dans cet esprit il semblerait qu'aujourd'hui la tendance générale aille vers des aménagements ludiques et innovants (Hancock & Spicer, 2010), en tout cas s'il faut attirer les hauts profils.

[4] Archives historiques Société Générale

[5] *Accenture : des moines-soldats au service du conseil*, Management magazine, février 2011, page 44

Dès les années 1980, l'intérêt des organisations pour le rapport **conception-agencement d'un immeuble / productivité-performance de ses occupants** (Baldry, Bain & Taylor, 1998), a encouragé l'émergence de sociétés de conseils à l'approche pluridisciplinaire telles que la **Building Use Studies** de Londres, elle-même composée d'architectes, d'ingénieurs, de space planners, de facilities managers et de chercheurs, et pionnière dans ce domaine.[6] Cette entreprise s'est fait connaître mondialement grâce à son étude « Premises of Excellence » dont l'analyse – qui portait sur la manière dont les 22 plus grandes entreprises britanniques percevaient leur espace organisationnel – a déterminé qu'il existait cinq grandes façons de percevoir, et donc de gérer, l' espace :

- 1) *L'espace est perçu comme un simple contenant* : les dépenses pour son aménagement et son entretien seront donc réduites au minimum ;
- 2) *L'espace est avant tout un symbole prestigieux* : l'extérieur prime sur l'intérieur et sur les conditions de travail ;
- 3) *L'espace est vu comme un vecteur de relations industrielles* : Il va être question de développer un environnement de travail sain, avec par exemple des lieux dédiés à la détente, ce qui exprimera l'intérêt de l'organisation pour ses employés ;
- 4) *L'espace est perçu comme un instrument permettant une plus grande efficacité* : les dépenses seront faites dans ce sens, en espérant un retour sur investissement, et non pour le bien-être des équipes ;
- 5) *L'espace est vu comme une force qui inspire* : avec un rôle fonctionnel mais aussi symbolique, qui se retrouve dans la gestion et aussi dans son design ; (Baldry, Bain & Taylor).

Et d'en conclure que les organisations dans les catégories 1 et 2 ont tendance à penser que les conditions de travail n'ont pas d'incidence sur les performances des travailleurs, alors que celles des catégories 3 et 4 considèrent que de bonnes conditions ne peuvent qu'améliorer le travail, et enfin la catégorie 5 laisse

[6] http://www.usablebuildings.co.uk/BUSMethodology.pdf

entendre que de bonnes conditions améliorent la productivité de façon vraiment significative.

Nous pouvons également relever l'apport d'**Actineo**, premier observatoire de la vie de bureau en France, dont l'ambition est de « constituer pour toutes les entreprises, un véritable outil de référence pour optimiser et professionnaliser le management de l'espace de travail.» [7]

Nous le voyons, l'espace apparaît comme une véritable ressource organisationnelle qui retient de plus en plus l'attention des organisations tant il semble capable d'autoriser toutes sortes d'ambitions : tantôt il permettrait une meilleure surveillance des salariés, tantôt il favoriserait leur créativité, leur communication, ou encore leur motivation. Pour autant, et malgré l'émergence de professions dédiées exclusivement à son aménagement et à sa gestion, l'espace en tant qu'outil organisationnel reste difficile à manier, car il ne se laisse pas toujours dominer par ses concepteurs : De la création d'un espace à sa pratique quotidienne, tout ne se passe pas toujours comme prévu.

*

* *

1. Enjeux et intérêt de la recherche

Dans la littérature, l'espace n'a pas toujours occupé une place à la hauteur de l'enjeu qu'il représente pour les organisations, mais depuis une dizaine d'années, les recherches s'y rapportant se multiplient, développant différentes perspectives que nous avons identifiées dans une revue de littérature. A la lumière de celles-ci,

[7] www.actineo.fr

nous avons tenté de développer une question de recherche originale qui se décline ainsi :

Au-delà de l'intentionnalité que l'on peut attacher à un espace organisationnel, que nous dit celui-ci du management à l'œuvre en son sein ? Que peut-on déchiffrer de la matérialité ? Par ailleurs, quelle est la portée du message véhiculé par l'espace ? Comment émerge-t-il ? Comment se maintient-il ?

2. Présentation générale de la recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse pertinents à l'ensemble de ces questions, nous avons défini un design de recherches inspiré de la méthodologie des interactionnistes symboliques que nous avons appliqué à un terrain de recherches particulièrement riche, le Siège Social d'une grande banque française, de sa conception en 1989 à nos jours. Ce cas a retenu notre attention car il s'agissait justement pour cette organisation de se servir de son futur espace organisationnel comme d'un outil de management capable de faciliter la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation du travail. Nous allons voir alors si le discours porté par le Projet d'entreprise de l'époque s'est bien retrouvé traduit dans cet espace, ou si, au contraire, l'espace n'a pas véhiculé un autre message.

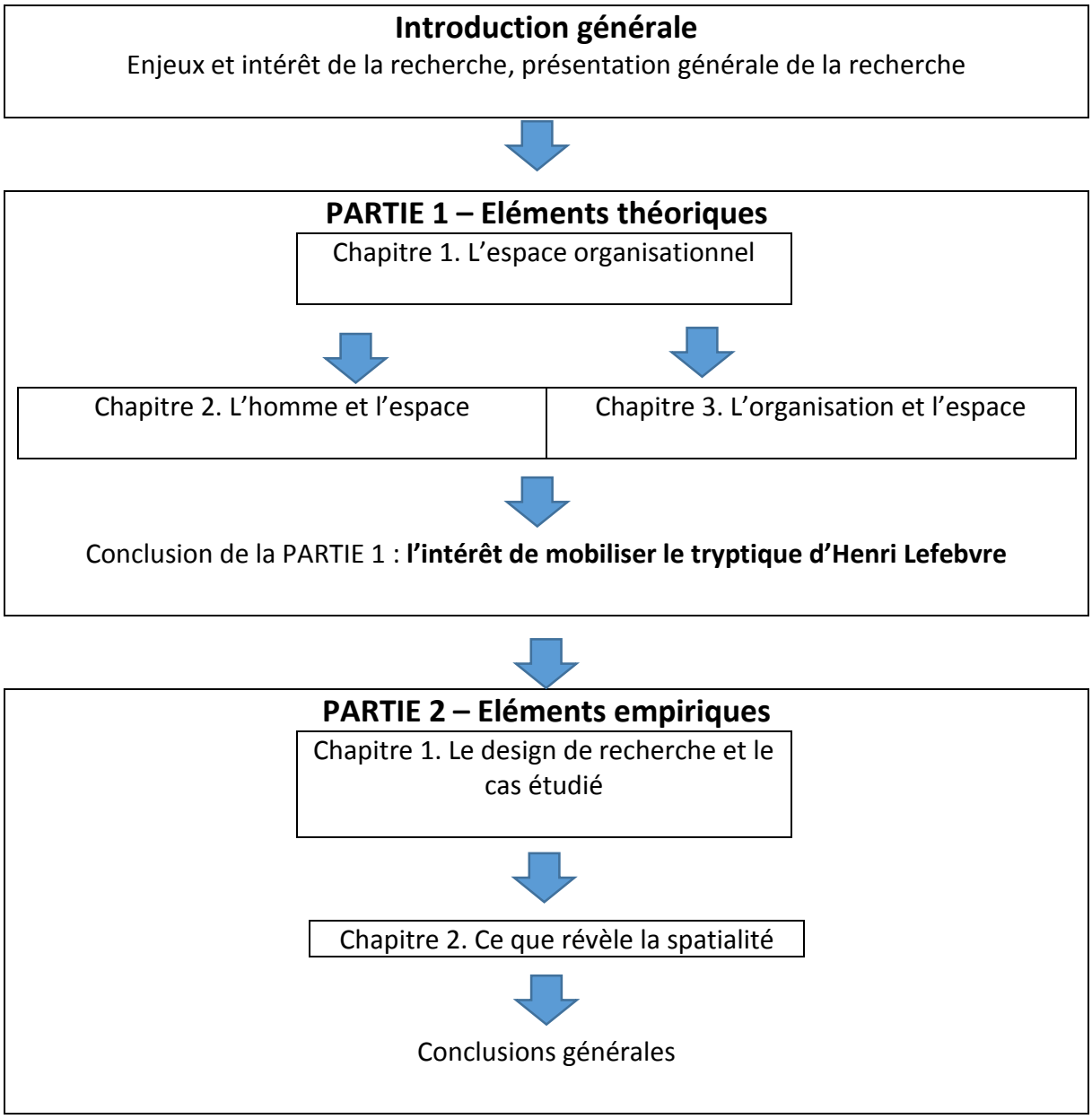


Fig.1. *Présentation générale de la thèse*

PARTIE 1 – ELEMENTS THEORIQUES

PARTIE 1 - Eléments théoriques

Chpt 1. L'espace organisationnel

A. Aspects fondamentaux de tout espace
   1. L'espace ne peut se saisir dans sa globalité
   2. L'espace est à la fois matériel et idéel
   3. L'espace est une production sociale

B. L'espace organisationnel à l'épreuve du temps
   1. L'espace organisationnel porteur d'intentionnalités
   2. L'historicité de l'espace

Chpt 2. L'homme et l'espace

A. La vie spatiale
   1. Les sens, le corps et l'espace
   2. La territorialisation
   3. L'identité
   4. Les artefacts et la socio-matérialité

B. Le comportement spatial
   1. Les affordances physiques
   2. Les affordances sociales

Chpt 3. L'organisation et l'espace

A. La déspatialisation et les nouvelles formes d'organisation du travail

B. Les grandes tendances organisationnelles d'instrumentalisation de l'espace
   1. Des choix spatiaux révélateurs
   2. Inciter à un nouveau comportement par l'espace : le New Model Worker

De l'intérêt du triptyque d'Henri Lefebvre – CONCU/PERCU/VECU – en tant que moyen d'appréhender l'espace organisationnel puisqu'il permet de traiter à la fois de l'espace des occupants que de celui de l'organisation, et il rend la dimension temporelle de l'espace

Fig.2. *Schéma de présentation des éléments théoriques*

Cette première partie a pour mission de mettre en lumière le cheminement théorique que nous avons suivi pour élaborer notre question de recherche. Nous partons de **la notion même d'espace** en mettant l'accent sur certains aspects fondamentaux qu'il faudra retenir pour la suite de notre recherche, à savoir : son caractère éminemment protéiforme, sa nature à la fois matérielle et idéelle et, le plus important, le fait que l'espace est une production sociale. Nous resserrerons ensuite notre propos pour focaliser en particulier sur **les espaces organisationnels** et rappeler que ceux-ci sont conçus avec de l'intentionnalité – en cela, ils sont porteurs de cadres normatifs – à l'adresse de leurs futurs occupants. Ces espaces, s'inscrivant à la fois dans un projet de l'entreprise et dans un temps particulier, perdurent et évoluent, rencontrent ou pas la pratique pour laquelle ils ont été pensés, mais restent marqués de ces traces d'anciennes intentions que l'on nomme « viscosités » ou « historicités ». Cela nous amène naturellement à introduire les deux acteurs majeurs avec lesquels l'espace organisationnel va dialoguer : **l'homme** et **l'organisation**.

Dans notre Schéma de présentation des éléments théoriques (Fig.1), nous avons mis au même niveau le chapitre 2 « L'homme et l'espace » et le chapitre 3 « l'organisation et l'espace » tant chacun découle directement du chapitre 1 ; indépendants l'un de l'autre, ils auraient pu aussi bien être inversés, néanmoins les deux sont nécessaires à mobiliser pour nos recherches.

Pour le chapitre 2 qui traite de **l'homme dans sa relation dialectique à l'espace**, nous avons voulu nous placer du côté de l'occupant pour aborder la vie spatiale et ses manifestations (telles que la territorialisation, l'identité spatiale) d'une part et, d'autre part, la façon dont certains comportements spatiaux vont émerger, alors que le chapitre 3, qui part de **l'organisation**, débutera avec une perspective historique des volontés organisationnelles d'instrumentalisation de l'espace pour aboutir aux nouvelles formes d'organisation du travail qui mettent en scène des espaces organisationnels particuliers.

Outre la reprise des points les plus importants à retenir, la conclusion de cette première partie présentera l'intérêt du triptyque d'Henri Lefebvre, **perçu, conçu, vécu**, en tant que grille de lecture puisqu'il réunit ces trois acteurs que sont

l’espace, l’homme et l’organisation dans leur relation complexe, et qu’il rend à l’espace sa dimension processuelle.

Chapitre 1.

L'espace organisationnel

L'objectif de ce chapitre est de poser les bases théoriques nécessaires pour appréhender ce qu'est l'espace, en mettant l'accent sur les difficultés que cela comporte. Nous verrons dans un premier temps que celui-ci ne peut se saisir entièrement car il est éminemment protéiforme. Ce constat nous conduira naturellement à souligner la nature particulière de tout espace qui est à la fois idéel et matériel pour enfin aboutir à l'idée que l'espace tel qu'il nous intéresse est une production sociale. Puis, dans un deuxième temps, nous resserrerons notre lentille pour focaliser sur les espaces organisationnels. Créés ou investis pour abriter les activités humaines des organisations, ces espaces sont aménagés avec certaines visées, en cela ils sont porteurs d'intentionnalités. Toutefois, ces aménagements spatiaux – qu'ils rencontrent ou pas les objectifs pour lesquels ils ont été conçus – vont perdurer dans le temps et laisser des traces dans la matérialité : cette historicité, ou viscosité, de l'espace fera l'objet d'une attention particulière, car c'est une notion importante à mobiliser dans le traitement de notre problématique.

Sommaire de ce chapitre :

A. Aspects fondamentaux de tout espace
   1. L'espace ne peut se saisir dans sa globalité
   2. L'espace est à la fois matériel et idéel
   3. L'espace est une production sociale

B. L'espace organisationnel à l'épreuve du temps
   1. L'espace organisationnel porteur d'intentionnalités
   2. L'historicité de l'espace

A. Aspects fondamentaux de tout espace

1. L'espace ne peut se saisir dans sa globalité

L'étymologie du mot « espace » est intéressante à rappeler pour introduire la complexité que soulève sa définition, *spatium* signifiant à la fois l'arène, les champs de courses mais également une durée. Dans les deux premières acceptations, il s'agit d'un lieu géographique, borné et organisé par l'Homme pour que s'y déroulent des événements sociaux majeurs de la vie de la cité, et, de façon surprenante, son second sens fait référence à une toute autre dimension, celle du temps, qui n'a pas de substance matérielle, et déjà, le caractère insaisissable de l'espace se laisse deviner (Lautier, 1999).

Si l'on se penche sur l'étude de l'espace, nous voyons que des disciplines très éloignées les unes des autres se sont appropriées cette notion, chacune lui attribuant un sens et des caractéristiques particulières. En effet, qu'y a-t-il de commun entre l'espace de la géométrie, qui va considérer le plan, la droite et le point avec une métrique stable, et l'espace de la philosophie qui, dans certaines traditions du moins, conserve un sens temporel et dont la métrique importe peu finalement ?[8] Dès lors, il n'y a pas *une* définition universelle de l'espace, mais bien plusieurs approches possibles selon ce qu'il est question d'étudier.

Lorsque l'on fait la revue des principales recherches sur l'espace qui ont été menées en théories de l'organisation, comme l'ont fait Spicer et Taylor (2007), il est aisé d'en venir à la conclusion que l'espace ne peut se saisir dans sa globalité. En effet, tantôt les chercheurs vont s'intéresser au rapport distance/proximité, tantôt ils vont se concentrer sur la façon dont les individus font l'expérience d'un aménagement particulier, parfois l'espace considéré va être à l'extérieur de l'organisation, parfois ce sera celui de l'intérieur, etc. : en fait, il sera toujours

[8] Voir notamment les travaux du philosophe allemand Martin Heidegger (1889-1976), et en particulier « Être et temps » (1927).

essentiellement question d'un aspect spatial en particulier, mais pas de tout ce que vise le mot « espace ». De la même façon, nous avons observé que dans le champ de la psychologie environnementale, pour évoquer par exemple un poste de travail, on parlera plus volontiers d' «environnement» plutôt que d' «espace», or l'environnement est nécessairement l'espace dans ce cas précis, alors pourquoi avoir remplacé ce terme ? Un éclaircissement ici s'impose : qu'entendons-nous par « espace » ? Et, puisque nous disons que l'espace ne peut se saisir dans sa *globalité*, qu'est-ce que cette dernière recouvrerait?

Avant tout, mettons de côté l'espace de la géométrie et de la science physique – car c'est une abstraction qui se présente comme « la rationalisation ce que nous percevons à l'extérieur de nous» (Lautier, 1999 :3) – pour nous intéresser à l'espace de la géographie, qui se veut plus proche de la « réalité », et retenons en premier lieu que selon le géographe Michel Lussault tout espace a nécessairement quatre attributs : l'échelle, la métrique, la substance et la configuration (2007).

La métrique fait référence à la mesure euclidienne, alors que l'échelle est « l'instrument de définition des rapports de taille entre différentes entités spatiales » (Lussault, 2007 :82). Par conséquent, l'échelle d'un espace est relative à l'objet auquel il est comparé, et Michel Lussault de proposer le local comme la plus petite échelle d'existence d'une société multidimensionnelle, et le global comme la plus grande, tout en rappelant que c'est l'acteur qui apprécie l'échelle d'un espace donné vis-à-vis d'un autre espace qu'il a déterminé de comparer. Ainsi, avec cette notion d'échelle, voici la première rencontre de l'homme avec l'espace et nous entrevoyons déjà son importance pour comprendre toutes les autres dimensions spatiales.

La substance d'un espace vise son contenu, peu importe sa nature, qu'elle soit matérielle ou pas, alors que la configuration concernera la disposition spatiale des entités comprises en son sein, ainsi que leur jeu de relations. Cette dernière notion est à bien conserver en mémoire car elle suppose un principe spatial qui va se retrouver continuellement : deux objets physiques ne peuvent pas occuper le même espace, que Lussault (2007) décrit comme l'impossible « coprésence ».

Ces quatre variables échelles/métrique/substance/configuration permettent de caractériser tout espace. Enfin, il reste à rappeler un autre élément vital à la formation tout espace : l'instrument séparatif. En effet, pour exister en tant que tel, un espace disposera toujours de limites (naturelles, matérielles ou idéelles, infranchissables ou floues).

S'ajoute à cela un autre type de distinction, qui porte non plus sur l'essence même de ce qu'est un espace mais davantage sur les possibles fonctions sociales qu'il va remplir, avec l'émergence de notions telles que le lieu, l'aire, le territoire, etc.

Le lieu est la plus petite unité spatiale complexe se caractérisant par la prégnance de ses limites sensibles pour les acteurs qui les franchissent. Par ailleurs, « le lieu n'existe pleinement qu'en tant qu'il possède une dimension sociale éminente, en termes de substances, comme de pratiques et de représentations des acteurs » (Lussault, 2007 :105). En revanche, les limites d'une aire ne sont pas saisissables pas l'acteur seul, car l'aire est nettement plus étendue que le lieu, et contrairement à celui-ci, il est possible de la diviser puisqu'elle réunit en son sein plusieurs lieux, en ce sens, le territoire est une aire.

Toutefois, si primordiales que puissent être ces différenciations, pour autant elles ne sont pas suffisantes, car elles arrêteraient toute analyse à un stade très descriptif et donc superficiel. En effet, une autre dimension, nettement moins évidente à saisir, doit être prise en compte : un espace, quel qu'il soit, *ne sera pas exactement le même* selon qui le perçoit (Lefebvre, 1974 ; Lautier, 1999 ; Lussault, 2007 ; Gagliardi, 1990), et de ce point de vue, l'identité de celui qui le perçoit (sa fonction sociale, ses expériences propres, son histoire personnelle, etc.) va grandement influencer sa perception spatiale. Pour illustrer ce point, Scott Taylor et André Spicer (2007) donnent l'exemple d'un même restaurant qui sera perçu de façon radicalement différente selon que l'on est le client ou le serveur. Si nous développons cet exemple, nous nous rendons compte en effet que des limites différentes vont émerger dans cet espace pour le client (qui ne doit pas se rendre dans la cuisine, ne doit pas passer derrière le comptoir, qui ne doit pas avoir accès

à la caisse enregistreuse, etc.) alors qu'elles n'existeront pas pour le serveur, au même titre que pour ce dernier il s'agira d'un lieu de travail qui suppose un certain comportement, alors que pour le client ce sera un lieu de distraction et de plaisir. Ici, c'est la substance même du lieu, selon l'acception qu'en donne Lussault, et donc l'une de ses caractéristiques majeures, qui va varier selon qui le perçoit. Toutefois, il est entendu que prendre en compte cette dimension expérientielle de l'espace nous force par là-même à assumer l'idée qu'à l'extrême il existera autant de versions du même espace que d'hommes pour le percevoir, et cela n'est pas sans soulever la question de la nécessité de pousser l'analyse spatiale aussi loin.

En fait, longtemps, dans les sciences de gestion, ces perspectives sociales et humaines de l'espace furent écartées, et le bâtiment qu'abritait une entreprise – fût-ce un hôpital, un entrepôt, une usine ou un bureau – n'était vu que comme une coquille neutre, déconnectée des activités internes (Baldry, Bain & Taylor, 1998). En effet, Frederick Taylor, pour ne citer que lui, évoque indirectement l'espace dans *Principes d'organisation scientifique des usines* (1911), mais il ne le fait apparaître que comme un simple support d'activités.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque d'intérêt pour l'espace : Pour Karen Dale (2005), spécialiste de la socio-matérialité, cela serait dû au fait que l'espace a longtemps été réduit à n'être considéré que comme de la *pure matière* (« mere matter »), totalement vide de dimension sociale. Pour d'autres penseurs, l'expérience d'Elton Mayo à Hawthorne en est en quelque sorte responsable : « cette expérience qui devait, au départ, montrer l'importance de l'environnement de travail a en fait révélé que celui-ci était un facteur relatif dans la mesure où il ne pouvait être étudié indépendamment de la valeur et du sens qu'il a par rapport à un type d'activités données et aux aspects humains qui les déterminent.» (Fischer & Vischer, 1998, 21). Bain, Baldry et Taylor (1998) vont plus loin en affirmant que les travaux de Mayo ont enterré de façon précipitée – et finalement injustifiée – les recherches sur l'influence des facteurs environnementaux sur la vie organisationnelle. Nous pourrions également avancer, comme le fait le philosophe Henri Lefebvre (1974), l'impossibilité

décourageante à laquelle nous nous confrontons d'emblée lorsque nous tentons de saisir l'espace dans son entièreté.

Toutefois, les sciences de gestion ont bien dépassé cet obstacle aujourd'hui, et elles accordent une place non-négligeable à l'étude de ces dimensions spatiales, aussi difficiles à cerner que nécessaires (Clegg & Kornberger, 2006), même s'il faut reconnaître que certaines spécialités, comme l'esthétique organisationnelle (Strati, 1999) ont eu du mal à se faire accepter par la communauté scientifique (Taylor & Spicer, 2007).

Ainsi, au terme de cette première sous-partie, nous souhaiterions retenir l'idée que l'espace, quel qu'il soit, a nécessairement des limites pour le faire exister, ainsi que des attributs, mais qu'il ne peut en aucun cas être réduit à son existence matérielle puisque deux autres dimensions, l'une sociale et l'autre humaine, vont grandement contribuer à le qualifier et à le discriminer. Réduire un espace à son aspect physique reviendrait à considérer que tout espace n'est qu'une surface (Lussault, 2007). Aussi, s'il est vrai que l'espace ne peut se saisir dans sa globalité pour autant il n'est plus envisageable, sous peine de superficialité, de mettre de côté ou de minimiser les aspects social et humain, la nécessité d'approfondir cette approche de l'espace nécessite d'aborder d'autres dimensions importantes qui n'ont pas encore être traitées : celle liée au rapport de l'espace au temps, et avant cela, son caractère éminemment idéel.

2. L'espace est à la fois matériel et idéel

Par idéel, nous faisons référence ici à tout ce qui concerne la pensée, nous visons donc les représentations de l'espace, c'est-à-dire les plans, les cartes, etc., mais également les charges culturelles, imaginaires et symboliques que tout espace renferme.

Si, intuitivement, il est évident que tout espace possède une existence matérielle, il est en revanche plus délicat de faire admettre son caractère idéel

pourtant, nos vies étant fondamentalement spatiales (Lussault, 2007), nous en faisons constamment l'expérience.

La charge culturelle d'un espace va sans doute être l'aspect idéel le plus évident à percevoir : Par exemple, c'est elle qui, dans une société, va discriminer les espaces sacrés des espaces profanes (Lefevbre, 1974 ; Lussault, 2007) tout en indiquant par là-même des normes comportementales appropriées pour ces espaces. Elle pourra également ériger des limites spatiales, purement idéelles, mais qui seront pourtant sensibles pour tous les acteurs partageant cette culture. Le cas du client d'un restaurant qui ne s'autorise pas à s'aventurer vers la caisse-enregistreuse, même si aucune barrière matérielle ne vient en interdire l'accès, en fournit une bonne illustration. Toutefois la nature idéelle de l'espace va au-delà de ces expressions et elle s'inscrit dans sa genèse même.

En effet, par essence, un nouvel espace est toujours d'abord idéel (Lefebvre, 1974): le principe même de la conception architecturale repose sur l'élaboration de plans qui vont être soumis aux commanditaires, et lorsque ceux-ci valident un projet, du papier nous passons à la maquette pour mieux imaginer la façon dont la future construction s'imbriquera dans le paysage déjà existant. Certes, cette projection en trois dimensions pourra être ressemblante, pour autant elle ne pourra jamais se substituer au rendu final, tout comme une carte routière ne remplace pas la route qu'elle entend reproduire (Lussault, 2007), cela restera toujours de l'ordre de l'imparfaite représentation visuelle et de l'idéel.

Toutefois, cette représentation première, qui est donc visuelle, n'est pas sans poser problème. Dans *La production de l'espace* (1974), Henri Lefebvre regrette cette primauté de la vision dans le travail de l'architecte, dénonçant à plusieurs reprises le fait que les concepteurs ne vivent que très rarement dans les espaces qu'ils créent. François Lautier, sociologue spécialiste de l'architecture de bureaux et enseignant en école d'architecture, le rejoint sur cette critique : « La société a besoin de beaucoup de gens qui maîtrisent les questions d'espace [or, aujourd'hui] tout ce qui serait de l'ordre de la réflexion n'intéresse plus guère. La seule chose qui compte ce sont les formes, y compris quand elles sont invivables. On en arrive

à une architecture faite pour la photo» (citation extraite de l'article de Houdeville, 2010 :10). Cette opposition entre les concepteurs d'un espace et ses futurs habitants se retrouve également chez Karen Dale qui l'exprime par un « them and us » radical (Dale, 2005). Mais, finalement, est-ce véritablement une opposition entre individus, ou n'est-ce pas plutôt une confrontation entre deux versions du même espace : d'une part, l'espace purement idéel qui contraint les concepteurs à s'appuyer essentiellement sur la vision (« l'espace conçu » chez Lefebvre), et d'autre part l'espace devenu hybride matériel/idéel dont les habitants font l'expérience de la matérialité au quotidien (« l'espace vécu »)?

Une forte relation entre l'imaginaire et l'espace va également se retrouver dans le concept des hétérotopies telles que Michel Foucault les décrit (1964) : c'est-à-dire des lieux *autres*, à l'intérieur d'une société et qui vont, par ce que suggère leur matérialité, accueillir l'imaginaire et « transporter » ceux qui s'y trouvent dans une dimension différente. L'un des exemples les plus éloquents que l'on peut fournir est sans doute les reproductions de hameaux grandeur nature, au dix-huitième siècle, que les aristocrates français les plus fortunés faisaient aménager dans leur propriété pour s'évader de temps à autres, et se rapprocher de la vie paysanne (supposée) simple et saine, dans un pur esprit rousseauiste. Ici, point d'envie de se rendre dans un véritable village peuplé d'authentiques paysans, seule l'idéel provoqué par la matérialité – la poésie du lieu pittoresque – était recherché.

Un événement, généralement tragique, va être aussi capable de charger un lieu d'une dimension symbolique très forte, c'est le cas des lieux de commémoration (Lussault, 2007), comme si ce qui s'y était joué un jour marquaient durablement l'espace, y compris lorsqu'il ne reste plus de matérialité d'époque, juste la localisation (les plages normandes du Débarquement par exemple, ou encore le champ de bataille de Culloden en Ecosse).

Les espaces organisationnels vont eux aussi être porteurs de symboles forts. Une expérience personnelle du chercheur spécialiste d'esthétique organisationnelle, Pasquale Gagliardi (1992), qu'il rapporte dans « *Artifacts as*

Pathways and Remains of Organizational Life », illustre avec éloquence ces symboles ainsi que leur portée et leurs incidences sur le comportement humain. Celui-ci se trouvait à l'Insituto di Guerra Narittima (le centre de cours de la Marine italienne) pour y délivrer une conférence. Assis dans un amphithéâtre, face à une assemblée d'étudiants, il ponctue son exposé de « voyez-vous ? », et de « suis-je bien clair ? », mais dans ce lieu très imposant par sa distribution spatiale, et qui accueille généralement toutes les manifestations formelles de la direction, aucun étudiant n'ose faire entendre sa voix. Selon Gagliardi, la configuration du lieu, et tous les détails symboliques l'habitant (en somme, la substance spatiale), rappelle continuellement à chacun ce qu'ils sont, la manière dont ils doivent se comporter, et ce qu'ils ne peuvent faire. Puis, après sa conférence, ce professeur est conduit dans une autre salle, plus petite mais claire et décorée avec soin, et dont l'agencement permet à chacun de se voir. Pour lui, il s'agit d'un lieu véritablement propice à l'échange. Demandant alors pourquoi sa conférence ne s'est pas tenu dans ce lieu, son interlocuteur lui répond, gêné, que ce n'était pas envisageable car cette salle est le « bollockdrome » (« the place where trainees can come out with all the bollocks they like » (: 15)), or la conférence du professeur était bien trop prestigieuse pour un tel endroit, malgré sa disposition favorable au dialogue avec le public. En fait, pour comprendre cette impossibilité, Gagliardi déclare qu'il faut d'abord se pencher sur l'artefact linguistique qu'est le nom de cette pièce « bollockdrome » (« drome » pointant un lieu dédié aux compétitions, et en particulier aux courses, et « bollock » de l'anglais, signifiant « couillonades » ou « conneries ») pour comprendre que ce nom et les activités des étudiants s'y rapportant finissent par imprégner symboliquement cet espace jusqu'au point de le rendre impropre à la tenue d'une conférence. Nous voyons ici les effets que la charge symbolique peut avoir sur un espace particulier, et parfois, l'insertion d'une dimension symbolique dans un espace organisationnel peut être le fruit d'un choix délibéré de la part des décideurs.

Comme le mettent en évidence les deux spécialistes de l'architecture Per Olof Berg et Kristian Kreiner (1992), les sièges sociaux des entreprises sont à ce titre particulièrement évocateurs. Les auteurs soulignent en effet que les différents sièges sociaux qu'une organisation peut avoir marquent les principales grandes

époques de son histoire et, d'ailleurs, des représentations photographiques de ces sièges sont fréquemment utilisées pour illustrer les brochures d'anniversaire de l'entreprise, ces anciens bâtiments devenant des « lieux sacrés », symboles des origines de l'organisation et d'anciennes façons de travailler. Dans le cadre du terrain empirique étudié dans cette thèse, il est intéressant d'observer que ce caractère très symbolique des sièges se vérifie très aisément aux archives historiques Société Générale, tant pour les dépliants commémoratifs que pour l'aspect quasi-sacralisé de l'Agence Centrale (qui est désormais un monument classé de la Ville de Paris).

Selon Berg et Kreiner, la construction d'un nouveau siège est en soi un signal très fort pour les employés, signifiant qu'une nouvelle ère est en train d'émerger. Les dispositions spatiales, si elles sont traitées comme des artefacts symboliques, *informent* donc les occupants des lieux. Toutefois, plus le message se veut subtil, plus il est difficile à transmettre à travers des symboles uniquement spatiaux, et les chercheurs de donner comme exemple celui d'une entreprise de Copenhague, CPS Kemi, spécialiste de produits écologiques, qui souhaitait pour son nouveau siège quelque chose qui puisse exprimer cet intérêt et ce respect pour l'environnement, mais aucun « code symbolique institutionnalisé » (:62) ne paraissait capable de transmettre ce message. Ainsi, les décideurs furent contraints d'accompagner ce nouveau siège d'une communication verbale, décrivant et commentant ce nouvel immeuble, pour bien s'assurer que le message soit convenablement transmis.

Partant d'une autre perspective, mais toujours dans le registre des symboles spatiaux des espaces organisationnels, Michael Rosen, Wanda Orlikawski et Kim Schmahmann explorent les relations dialectiques entre processus de travail et aménagements dans une organisation bureaucratique (1992). Evoquant l'espace disciplinaire tel que Foucault l'entend dans *Surveiller et punir* (1979), les auteurs soulignent que, dans cette idée, ce n'est pas une section particulière de l'espace qui va compter, mais plutôt le fait que l'espace se retrouve quadrillé par des lignes, des mesures et des intervalles bien définies, ce qui est, pour eux, primordial pour les organisations bureaucratiques. Pour illustrer cela, ils mettent en avant les

répartitions spatiales et les artefacts auxquels les directeurs peuvent prétendre dans un organisme financier américain dont le nom n'est pas livré (:76). Nous apprenons alors qu'un *Executive Vice President* peut avoir jusqu'à 85m² pour son bureau personnel, ainsi qu'à trois œuvres d'art allant de 75 à 350 dollars chacune, et une plante verte. L*'Assistant Vice President* n'a pas le droit à un bureau privatif, en revanche à la place, 30m² sont prévus pour son espace de travail sur un plateau ouvert, et cette répartition spatiale tombe à peine à un peu plus de 9m² pour un employé de bureau sans grade. Ainsi, dans cet exemple, l'espace occupé et les artefacts le meublant reflètent symboliquement l'importance de la fonction de chacun, de façon entendue et clairement définie. On retrouve cette même idée dans le travail de Dennis Doxtater (1992) qui traite lui aussi du sens symbolique qu'organisations et salariés attribuent aux espaces de travail.

Toutefois, le fait de mettre l'accent sur la dimension idéelle de l'espace ne devrait pas pour autant éclipser sa nature matérielle, qui est également importante, car l'espace est véritablement une « matérialisation des rapports sociaux » (Lautier, 1999 :4), et les symboles que nous avons évoqués ont bien souvent une incarnation matérielle. L'espace est donc fondamentalement hybride, à la fois matériel et idéel, ces deux dimensions imbriquées l'une dans l'autre.

Dans cette sous-partie, nous avons abordé des points qui seront essentiels pour le traitement de notre problématique de recherche puisque nous voyons que, dans l'espace, les dimensions matérielle et idéelle s'engagent dans une relation dialectique forte, imprégnée de culture et d'imaginaire, et que cela génère des *messages* que les occupants vont recevoir et dont le comportement s'en trouvera modifié. A travers les quelques exemples empiriques que nous avons repris ici, nous avons également vu diverses tentatives organisationnelles pour formuler de tels messages spatiaux, et les limites qu'elles rencontraient parfois. Cela réactualise nos interrogations quant à ce que peut transmettre l'espace d'une

organisation au sujet du management pratiqué en son sein, et la façon dont ces messages vont se construire et se transmettre.

3. L'espace est une production sociale

Le titre de cette sous-partie fait volontairement écho à l'ouvrage du philosophe français Henri Lefebvre, *La production de l'espace* (1974), tant les théories qu'il y avance sont nécessaires à mobiliser pour davantage comprendre l'espace et les phénomènes s'y rattachant et ce, toujours dans l'objectif d'un meilleur traitement de nos questions de recherche.

Dans les recherches en théories de l'organisation portant sur l'espace, c'est en effet souvent les théories de Lefebvre qui servent de référence (Hancock & Spicer, 2010), et dans ce domaine, son influence s'étend à d'autres disciplines, allant jusqu'à l'archéologie, comme l'article « *Temps, rythme et espace. L'influence d'Henri Lefebvre dans le champ de l'archéologie historique* » (Mrozowski, 2012) en témoigne. Parmi les idées phare qu'il y développe, trois en particulier vont être ici développées : en premier lieu, l'importance de considérer le vécu des occupants d'un espace. Puis, l'idée que l'espace est une production sociale qui résulte véritablement d'un processus, et enfin son triptyque « perçu/conçu/vécu » qui est souvent mobilisé pour analyser les espaces (Scot Taylor et André Spicer (2007); Gibson Burrell et Ceri Watkins (2005); ou encore Karen Dale (2005)).

Selon Lefebvre, accorder une attention trop importante aux images et aux représentations visuelles pour tenter de saisir un espace particulier est l'une des erreurs les plus communes que nous commettons : « L'image fragmente ; elle est un fragment d'espace. Découpage-montage, voilà le premier et le dernier mot de l'art des images (…) s'il y a illusion, le monde optique et visuel en fait partie intégrée-intégrante, prenante et prise. Il fétichise l'abstraction, norme imposée. Il détache la forme pure de son impur contenu, le temps-vécu, le temps quotidien,

celui des corps, de leur épaisseur opaque, de leur chaleur » (:116). A travers cet extrait, deux points fondamentaux de la pensée de Lefebvre se dégagent : d'une part l'espace se comprend inévitablement avec sa dimension temporelle – ce que l'image ne peut pas rendre, d'où sa tromperie – et d'autre part, l'espace étant par essence multidimensionnel, hybride matériel-idéel, il n'y a guère qu'en vivant dedans, qu'en s'en imprégnant pleinement, que l'on peut prétendre le connaître. Dans ce même sens, s'il est question de saisir un espace social, c'est la parole de ceux qui le pratiquent au quotidien qu'il convient d'écouter, parce que rien ne peut se substituer à leur expérience spatiale propre : « Quand les intéressés, les gens concernés, les usagers ne prennent pas la parole, qui peut parler à leur place ? Aucun expert, aucun spécialiste de l'espace ou de la parole, aucune compétence ne le peut, aucune n'y a droit. A quel titre ? Avec quels concepts ? Avec quel langage ? » (:402), et comme nous le verrons plus en avant avec les entretiens réalisés pour l'analyse de notre terrain, les occupants tiennent incontestablement à parler de leur vécu spatial : ils sont intarissables sur le sujet. Finalement, c'est bien parce que l'espace ne peut se résumer à sa matérialité que les occupants importent : leur saisie de l'espace se fait avec sa dimension temporelle, ce qui naturellement entraine l'idée que l'espace n'est pas figé dans le temps.

Des travaux dédiés aux espaces de travail, comme ceux des deux psychologues de l'environnement, Gustave-Nicolas Fischer et Jacqueline Vischer, confortent l'analyse de Lefebvre concernant l'importance des usagers dans l'analyse de l'espace. Ces auteurs affirment en effet dans leur ouvrage *L'évaluation des environnements de travail* (1998) que les espaces les mieux conçus sont ceux pour lesquels l'avis des occupants a été pris en compte. Colin Clipson déclare pour sa part qu' « une meilleure productivité et un meilleur rendement relèvent d'une responsabilité à la fois économique et sociale, et [qu'ils] nécessitent la participation active de tous les gens concernés dans la conception des environnements de travail, y compris non seulement les gestionnaires et les consultants d'entreprise, les architectes et les ingénieurs, mais aussi les travailleurs et employés eux-mêmes. » (Clipson, 1994 :155).

Avancer que l'espace peut être *produit* implique deux autres idées majeures : d'une part, la dimension nécessairement processuelle de l'espace, et d'autre part l'idée qu'une pratique spatiale récurrente va générer un espace particulier (Lefebvre, 1974). Pour comprendre ce phénomène, opérons un bref retour vers ce qu'est un lieu selon Lussault : « le lieu n'existe pleinement qu'en tant qu'il possède une dimension sociale éminente, en termes de substances, comme de pratiques et de représentations des acteurs » (:105). Ainsi, si des individus choisissent une localisation particulière pour la spatialisation d'une pratique et que celle-ci perdure dans le temps, un lieu va émerger en même temps que sa substance et ses limites spatiales qui vont prendre corps de façon idéelle pour qui aura conscience de ces pratiques (d'où, une fois de plus, l'importance du vécu des occupants). Le phénomène inverse est possible si la pratique sociale cesse : certes la surface demeurera, mais le lieu n'existera plus. Cela suppose par ailleurs que l'espace social est fondamentalement un processus lent (Lefebvre :43) et qu'au moment de la conception d'un espace, nul ne peut réellement dire la façon dont il va être occupé : « (….) même les planificateurs et les programmateurs technocratiques ne produisent pas un espace en pleine et entière connaissance des causes, des effets, des raisons et des implications » (:47) parce qu'il y a une relation dialectique à l'œuvre entre espace et pratique sociale : « la pratique spatiale d'une société sécrète son espace ; elle le pose et le suppose, dans une interaction dialectique : elle le produit lentement et sûrement en le dominant et en se l'appropriant. » (:48).

Soulignons enfin que François Lautier reprend d'ailleurs cette idée de production d'espace pour pointer le défaut majeur que l'on ferait en n'en tenant pas compte dans nos analyses: « Dès sa matérialité et bien au-delà d'elle, leur espace [celui des organisations] est construit par les travailleurs tout autant qu'ils en dépendent. On ne peut accepter les raccourcis d'un technicisme déstructurant qui ignore l'activité de travail pour ne retenir que les objets – matériels et humains – dans un flux de production ou dans des situations stéréotypées et donc irréalistes » (Lautier, 1999 :9).

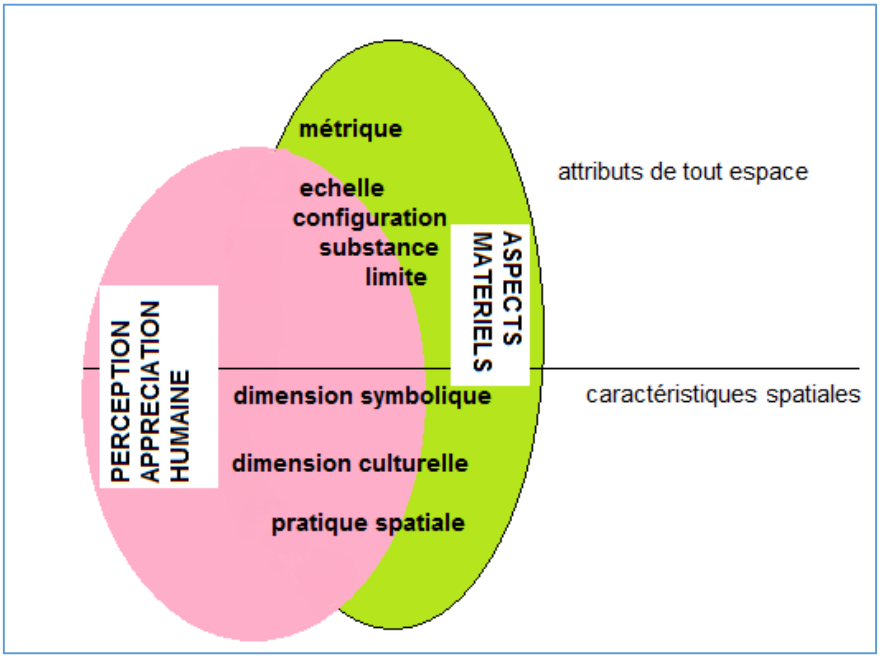
L'ensemble de ces idées peut être appréhendé au travers du tryptique « conçu/perçu/vécu » proposé par Henri Lefebvre qui offre une grille d'analyse très souvent mobilisée lorsqu'il est question de capter le plus de données possibles sur un espace particulier et ainsi se rapprocher, autant que faire se peut, de ce qu'il *est*. La combinaison de ces trois perspectives se déclinant ainsi :

- *L'espace conçu* (ou « *les représentations de l'espace* ») est l'espace des architectes, des décideurs, des space-planners, c'est-à-dire l'espace de ceux qui l'envisagent de façon purement idéelle. Pour son étude, il faut s'en référer aux projets architecturaux et aux descriptions qu'ils contiennent, aux plans et aux dessins, etc.
- *L'espace perçu* fait référence à la « base pratique de la perception du monde extérieur, au sens des psychologues » (Lefebvre, 1974 :50). Cela visera ce que les visiteurs d'un espace vont capter de celui-ci. En ce sens, les observations terrain d'un chercheur seront recevables.
- *L'espace vécu* (ou « *les espaces de représentations* ») ne va, en revanche, être accessible qu'à ceux qui vivent quotidiennement dans cet espace et qui en connaissent les pratiques spatiales, le sens et l'histoire des lieux, les symboles. « Vécu » car ces espaces sont « pénétrés d'imaginaire et de symbolisme, ils ont pour origine l'histoire, d'un peuple et celle de chaque individu appartenant à ce peuple ». Pour rendre cette dimension plus compréhensible, nous pouvons reprendre l'anecdote de Gagliardi : la salle de bollockdrome qui n'est connue comme telle que par ceux qui fréquentent cet établissement (et certainement, ils n'ont pas eu accès à cette information le premier jour de leur venue, mais s'y rendant régulièrement).

Reste à souligner que même si cette approche peut donner l'impression de suivre une certaine chronologie (la construction d'un bâtiment, puis une première visite, puis une fréquentation quotidienne), pour autant il n'en est rien : Lefebvre lui-même, lorsqu'il l'énonce, ne suit pas forcément un ordre préétabli « conçu/perçu/vécu », et par ailleurs, étant une production, l'espace n'est pas figé dans le temps, en somme il n'est pas à confondre avec sa matérialité.

Le schéma ci-dessous, qui reprend les principaux attributs et caractéristiques de tout espace, nous permet de conclure en mettant l'accent sur le fait que les multiples dimensions spatiales ne peuvent être dévoilées pleinement qu'en prenant en compte la perception ou l'appréciation humaine : en effet, il n'y a guère que la métrique qui échappe à cette nécessité et bien entendu l'espace ne peut se réduire à sa métrique seule.

Fig.3. *Les attributs essentiels de tout espace (D. Minchella)*



B. L'espace organisationnel à l'épreuve du temps

Maintenant que nous avons mis en lumière les principales caractéristiques de tout espace, nous allons désormais nous concentrer sur les espaces organisationnels, en nous intéressant en particulier au rapport que ceux-ci entretiennent avec le temps.

Le sujet est complexe, car même s'il existe des moments plus marquants que d'autres dans l'histoire d'un espace (le moment de sa mise en usage, par exemple) celui-ci n'est jamais figé dans le temps puisque il est continuellement produit (actualisé) par une pratique sociale, ces deux éléments se façonnant l'un l'autre.

Toutefois, la décision de construire un nouvel espace, c'est-à-dire le moment de sa conception, s'inscrit nécessairement dans plusieurs histoires : celle de l'organisation bien entendu, mais également d'autres, comme celle des pratiques de travail, du droit des travailleurs, etc. et cela va nécessairement déterminer l'espace en question, puisqu'il se retrouvera à la jonction de différents temps organisationnels. Nous verrons ensuite que l'espace étant moins facile à réformer que des décisions managériales (Lautier, 1999), des installations spatiales vont, par leur matérialité, laisser des traces des décisions passées, des « viscosités de l'espace », nous nous interrogerons donc sur les éventuels effets de celles-ci dans la vie organisationnelle.

1. L'espace organisationnel porteur d'intentionnalités

Il va être question ici de s'attarder sur le moment même de la conception d'un espace organisationnel, pour comprendre comment un tel espace s'insère à la fois dans le temps, dans l'histoire de l'organisation, et par là-même la façon dont celle-ci va tenter de faire porter à cet espace en devenir ses ambitions managériales du moment.

« Les lieux racontent l'histoire qui les a formés » (1999 :7), c'est ainsi que François Lautier synthétise l'idée que la substance d'un espace va fournir, par sa matérialité, une sorte d'instantané de l'époque à laquelle il a été conçu. En effet, son agencement et les outils de travail que l'on va y retrouver témoignent non seulement de l'état d'avancement des techniques de l'époque, mais également de la façon dont le travail y est organisé. Pour mieux saisir ce dernier point, il faut rappeler qu'un espace conçu est porteur d'intentionnalités, dans ce sens où il n'est pas créé uniquement pour abriter les activités humaines d'une organisation : il sert également de support à la mise en place d'une façon de travailler, et il va viser une bonne coordination des tâches de chacun. A titre purement illustratif, à travers la photo suivante,[9] extraite des archives historiques Société Générale,

[9] Archives historiques Société Générale, CAP 18, Paris Trocadéro, 614, S.D.

nous pouvons en effet bien voir l'état d'avancée des techniques et outils des années 1950 (notamment les postes des perforatrices). On peut également y lire des indications managériales, comme celle d'une volonté de surveillance bien marquée, avec le bureau du superviseur, placé au fond et face à ses subalternes dont aucun geste alors ne pouvait se soustraire à sa vigilance.

Fig.4. Salle de travail de l'Agence Centrale de la Société Générale, photo prise dans les années 1950 (archives historiques Société Générale, CAP 18).



L'agencement spatial propose un cadre normatif (Lussault, 2007 :201) qui se veut facilement *déchiffrable* pour les individus y évoluant : en cela, l'agencement d'un espace traduit plus ou moins clairement ce qui est attendu des acteurs qui vont agir en son sein. Cela est plus facile à détecter dans les « espaces génériques » (:141) – ce que Marc Augé appelle des « non-lieux » (1992) – c'est-à-dire des espaces ultra-standardisés, comme par exemple les gares contemporaines, des lieux où l'homme ne sera qu'en transit et dont le passage sera grandement guidé par l'environnement visuel.

Lorsque nous employons l'adjectif « déchiffrable » pour parler d'un espace, nous faisons directement référence à la sémiotique. Repartant de la définition qu'en offre le penseur américain Charles Sanders Pierce (1839-1914), la sémiotique concerne le processus de signification - donc de production, de codification et de communication de signes - à travers trois éléments : un

representamen : signe matériel ; *un objet* : objet de pensée ; et *un interprétant* : représentation mentale de la relation entre le representamen et l'objet. Cela pose ainsi l'idée que toute pensée s'effectue à l'aide de signes visibles (Catellani & Versel, 2011), et selon Akrich et Latour, cela s'observe tant au niveau du langage qu'au niveau de l'espace (1992 :259), en s'articulant autour de la notion-clé du « script » qui se décline en deux temps : la dé-scription et l'in-scription. La première vise l'analyse de ce que les acteurs font dans un arrangement particulier, c'est-à-dire qu'ils vont déchiffrer les signes qu'ils perçoivent et agir en conséquence, alors que l'in-scription (ou tran-scription) est faite par l'ingénieur, l'inventeur ou le designer lorsqu'il va volontairement placer des signes pour que le script qu'il a imaginé se déroule de la façon attendue. Par conséquent, la notion de scripts matériels implique des séquences d'action prédéfinies et « encodées » (ou « programmées ») par leur concepteur (Jarzabowski & Pinch, 2013), et l'on parlera de « ré-in-scription » ou d' « anti-programme » dans le cas où les usagers ne suivent pas les intentions encodées mais adoptent un comportement divergent.

Ainsi, nous comprenons qu'un individu, en pénétrant dans un espace particulier, va percevoir (consciemment ou pas) des signes spatiaux qui l'inciteront à un comportement particulier. D'ailleurs, ce rapport signes visibles/comportement se retrouve en creux dans d'autres champs, notamment en architecture, avec le concept de « user-connectivity » (Himanen, 1992) ; ou encore chez le philosophe Michel de Certeau lorsqu'il évoque les individus qui ne suivent pas les chemins prescrits et adoptent un comportement déviant dans *L'invention du quotidien* (1980). Trivialement, c'est ce mécanisme qui va être recherché par la mise en place d'une signalétique particulière dans un immeuble.

Or, ce système n'est pas sans soulever plusieurs points importants et interrogations à conserver pour le traitement de notre question de recherche: en premier lieu, si les concepteurs d'un espace en devenir y intègrent des signes à destination des usagers pour les inciter à un comportement particulier, cela suppose que ces signes peuvent être détectés pour qui les recherche, et ces données ainsi récoltées pourraient en partie répondre à notre question initiale

« que dit l'espace ? ». Par ailleurs, si l'espace est porteur de tels signes placés volontairement par des concepteurs, n'y-aurait-il pas d'autres signes qui transparaitraient aussi, mais sans avoir été souhaités, et qui auraient également un « pouvoir d'incitation comportementale » ?

Ainsi, au moment de sa conception, l'espace-projet reflète certes un instantané sur une époque particulière (ses limites techniques, la considération que l'on va accorder aux employés, leurs droits, etc.), en même temps qu'il informe sur le management spécifique développé par l'organisation qu'il abrite, puis il révèle la manière dont les concepteurs et les décideurs imaginent le futur proche (Lautier, 1999 : 8), et donc leurs méthodes de travail de demain. En ce sens, l'espace organisationnel est un trait d'union entre passé, présent et futur.

2. L'historicité de l'espace

Le rapport de l'espace au temps ne s'arrête pas à la double constatation qu'au moment de sa conception, un espace organisationnel s'ancre dans un moment de l'histoire de l'organisation qu'il abrite, et qu'il est envisagé de façon à permettre la bonne conduite du management qu'elle entend pratiquer à cet instant. Nous allons voir dans cette sous-partie qu'en fait la conception d'un nouvel espace ne part pas nécessairement d'une page blanche (Lautier, 1999) et que, par ailleurs, une fois concrétisé, cet espace, du fait de sa matérialité, sera difficile à transformer. Ses aménagements vont perdurer, parfois bien au-delà de leur usage, en laissant dans l'espace des traces du passé.

Certains agencements spatiaux, parce qu'ils ont su s'imposer dans le temps en offrant un cadre efficace pour la mise en place d'actions souhaitées, peuvent devenir de véritables modèles et se retrouver reproduits quasi à l'identique dans d'autres localisations : c'est le cas des aéroports notamment, qui se ressembleront tous de façon frappante, quel que soit le pays où ils se trouvent (Augé, 1992). Erigées ainsi en normes, ces installations s'imposent comme des institutions, et parce qu'elles sont connues et éprouvées, elles rassureront ceux qui s'en inspireront en leur évitant de s'en remettre à un aménagement inconnu dont les effets seront moins prévisibles (Lautier, 1999). En ce sens, dans un nouvel espace organisationnel, nous pourrons retrouver d'anciennes installations, plus ou moins reproduites fidèlement.

Puis, une fois devenu un espace construit, les installations vont perdurer dans le temps, en ne laissant que très peu de possibilités de changements, même si certains matériaux tels que les panneaux mobiles tentent de contrer cette absence de souplesse, ils ne se substituent que très imparfaitement aux murs construits en maçonnerie traditionnelle. Ainsi, au fil des années, les aménagements les plus inamovibles vont demeurer tels quels, en dépit de leur éventuelle obsolescence, ou des évolutions du management (Lautier, 1999). Prenons comme exemple les vestiaires pour le personnel que nous trouvions dans les organisations au début du XXe siècle : il était alors d'usage pour les employés de laisser leurs effets personnels (sacs, manteau, etc.) dans des casiers individuels pour ressortir de ce lieu vêtus de la blouse de travail imposée. Une fois cette pratique tombée en désuétude, la salle des vestiaires perdait sa raison d'être initiale, pour autant sa matérialité subsistait. Comme le synthétise Henri Lefebvre : « le passé a laissé ses traces, ses inscriptions, écritures du temps. Mais cet espace est toujours, aujourd'hui comme jadis, un espace présent, donné comme un tout actuel » (Lefebvre, 1974 : 47).

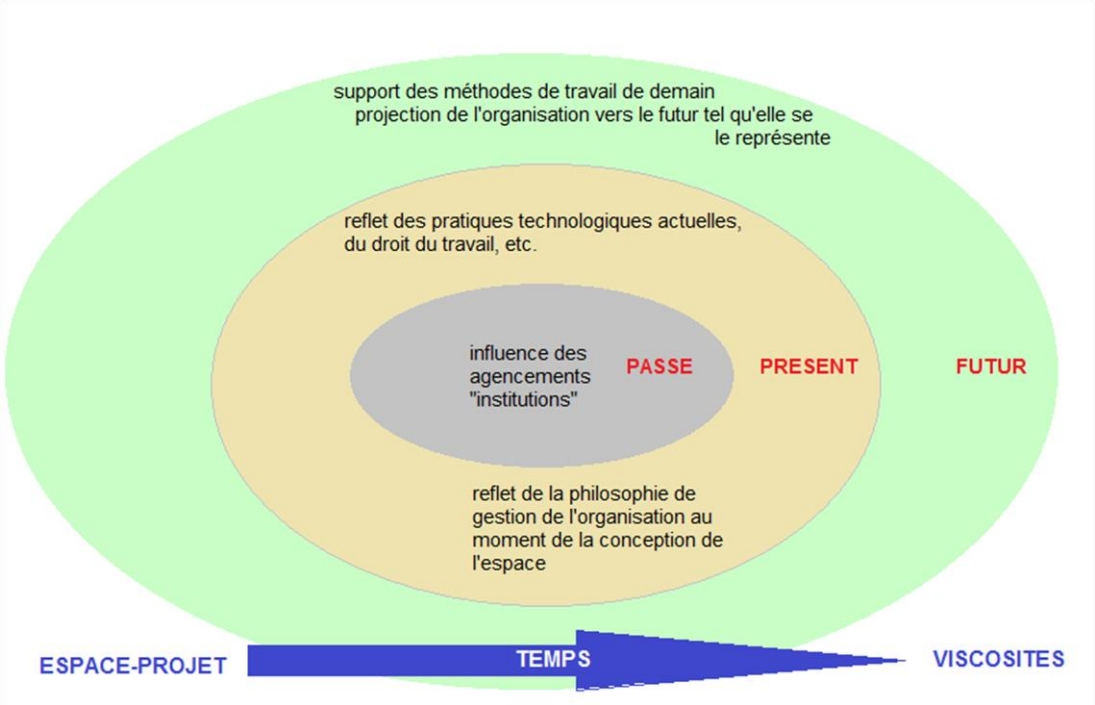
Dans un contexte organisationnel, ces « traces » – que François Lautier nomme les « viscosités de l'espace » (1999 : 6) – sont donc ce que d'anciennes décisions (ou des usages désormais abandonnés) ont laissé dans l'espace parce que celui-ci n'est pas aussi facilement réformable que le management (Lautier, 1999).

Toutefois, il ne faut pas en conclure trop vite que ces viscosités vont nécessairement donner lieu à des espaces abandonnés, vides de sens, car en existant spatialement – et même si elles ont été déconnectées de leur mission originelle – ces viscosités vont faire inévitablement partie de « l'espace déjà-là » (Lussault, 2007 :185) et peut-être qu'alors d'autres actions vont émerger en leur sein, avec un nouveau sens à rattacher au lieu. Pour continuer avec l'exemple des vestiaires, une fois abandonnée, cette salle deviendra un lieu d'archivage, et petit à petit sa fonction première sera oubliée par le personnel. Toutefois, certaines viscosités resteront telles quelles, vides, et il sera alors possible pour l'observateur d'y percevoir les intentions organisationnelles originelles.

Nous avons vu ici que la relation qu'entretient un espace organisationnel avec le temps a plusieurs dimensions. En effet, cet espace est à la fois fait d'agencements passés devenus institutions, le reflet des avancées techniques et managériales de son époque, et porteur d'un cadre normatif supposé propice à la mise en place de l'organisation du travail souhaitée pour le futur. Puis, cet espace va être mis en service et la pratique sociale qui va s'y développer ne sera pas nécessairement celle visée par le cadre initial (ou encore le management va se modifier), mais au fil du temps ces évolutions laisseront sur leur passage des aménagements se vider de leur sens originel. Toutefois, l'espace étant un poste de dépense non-négligeable, ces viscosités seront parfois « recyclées », des ajustements se feront (c'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'être capable de reconstituer l'histoire d'un espace pour prétendre le saisir), alors que d'autres « traces » seront peut-être plus difficiles à reconfigurer (par exemple, la structure même d'un immeuble), et donc plus aisée à retrouver et à « faire parler ». De la même façon, le cadre normatif, puisqu'il est porteur d'intentionnalités, sera lui aussi à interroger : étant donné qu'il doit être suffisamment visible pour inciter à un comportement spatial particulier, il doit par là-même être repérable pour qui le recherche. Qu'est-il capable alors de nous dire du management pratiqué ?

Au terme de ce premier chapitre dont l'objet principal était de définir ce que nous entendions par « espace », nous avons mis en lumière le fait que, mise à la part la métrique, les attributs essentiels de tout espace ne peuvent être pleinement saisis que par l'homme dont l'appréciation sera également nécessaire pour dévoiler ses dimensions imaginaires et culturelles. Puis, nous avons souhaité nous attarder sur le rapport que l'espace entretient avec le temps pour souligner sa nature fondamentalement processuelle : il s'actualise perpétuellement à travers la pratique sociale à l'œuvre en son sein, ces deux éléments engagés ensemble dans une relation dialectique très forte. Enfin, parce que l'espace est également matériel, il va s'ancrer dans une époque dont il figera les avancées technologiques, la façon de travailler et les projections de l'organisation.

Fig.5. *le rapport complexe de l'espace au temps (D Minchella)*



Dans le chapitre suivant, nous allons nous éloigner de l'espace en tant que tel pour davantage nous intéresser à la relation que l'homme entretient avec lui, et ce, pour plusieurs raisons : en première lieu, parce que tout espace organisationnel est conçu pour être occupé par des hommes, pour leur fournir un cadre pour l'accomplissement de leur travail ; également parce que l'espace tente d'ordonner le comportement spatial ; et enfin parce que l'existence humaine ne peut se penser en dehors de l'espace : être, c'est être nécessairement quelque part. Enfin, puisque notre question de recherche porte sur ce que communique l'espace, il convient alors de s'intéresser aux destinataires de ces messages, et à leur vécu spatial.

Chapitre 2.

L'homme et l'espace

La première articulation de ce chapitre sera consacrée à l'étude de la vie ancrée dans l'espace, en commençant par l'aspect peut-être le plus évident : celui de la relation du corps humain à son environnement spatial. Puis, nous aborderons d'autres dimensions plus complexes : le phénomène de la territorialité en organisation et la question de l'identité spatiale et donc, en creux, celle de la place de chacun, du sens que l'on lui attribue, et de la configuration spatiale. Cela nous amènera à évoquer le courant de la socio-matérialité dont l'objet concerne la façon dont les structures et processus sociaux d'une part, et les structures et processus matériels d'autre part, interagissent (Dale, 2005). La sous-partie suivante s'attardera sur le comportement spatial, en reprenant l'idée déjà développée du cadre normatif qui trouve une résonnance dans la théorie des affordances physiques et sociales (Fayard, 2006), et nous finirons par un développement sur la vision interactionniste de l'environnement humain.

Sommaire de ce chapitre :

A. La vie spatiale
   1. Les sens, le corps et l'espace
   2. La territorialisation
   3. L'identité
   4. Les artefacts et la socio-matérialité

B. Le comportement spatial
   1. Les affordances physiques
   2. Les affordances sociales

A. La vie spatiale

1. Les sens, le corps et l'espace

A plusieurs reprises dans *La production de l'espace* (1974), lorsqu'il traite de la conception des espaces, Henri Lefebvre regrette la primauté accordée au sens de la vue au détriment des autres sens humains, en pointant au passage que rares sont les architectes qui vivent dans leur création. Inscrivant son propos dans la même critique, Lautier va jusqu'à dire qu'une telle déconsidération de l'audition, de l'odorat, et du toucher, finit par provoquer la construction d'« espaces invivables » pour l'homme (Houdeville, 2010 :10). Or, comme nous allons le voir dans cette sous-partie, ne pas prendre en considération les principaux aspects de la vie spatiale - le corps humain, la santé, l'hygiène, etc. – lorsqu'un espace organisationnel est conçu, peut avoir de réelles incidences sur l'homme, sur son rapport au travail et sur sa productivité.

Si les architectes sont parfois critiqués pour accorder une trop grande place à l'esthétisme au détriment du reste de l'expérience complexe que l'on fait à *être* dans un espace particulier, des articles laissent penser que, dans l'esprit de ce que sont les *Intelligent Buildings*, le bien-être ainsi que la préservation de la santé sont de plus en plus pris en considération. Toutefois, avant d'aller plus loin sur ce sujet, il est nécessaire d'expliquer ici ce qui est entendu sous l'appellation *Intelligent Building*.

Les années 1980 virent le développement d'un nouveau type d'immeubles de bureaux, baptisés *Intelligent Buildings*, dans les grands centres économiques du Japon, des Etats-Unis et d'Europe de l'Ouest, tel que le siège social de Xerox à Marlow au Royaume-Uni (Baldry, Bain & Taylor, 1998). Il s'agit d'une construction pensée pour une meilleure productivité et qui fournit, en même temps, un

environnement plus agréable, plus performant et moins coûteux pour l'organisation, grâce à l'optimisation de ses quatre composants de base : sa structure ; ses systèmes ; ses services et sa gestion – ainsi que les relations que ces éléments entretiennent entre eux (selon *The Intelligent Buildings Institute*).[10] En d'autres termes, ces immeubles permettent de faire des économies de fonctionnement pour leurs propriétaires, tout en proposant aux usagers un espace bien pensé, doté des dernières technologies de communication, et qui correspond à leurs attentes : climatisé, confortable, avec des postes de travail ergonomiques, offrant par là-même une satisfaction telle que les employés sont davantage enclins à fournir un travail de meilleure qualité (il est à noter qu'avec le développement des Intelligent Buildings de ces trente dernières années – et ce, à travers le monde – cette définition s'est nettement complexifiée (Wang, 2010)). Nous voyons que l'espace et sa substance sont envisagés de telle sorte à convenir au mieux à la présence humaine avec tous les enjeux que cela inclut en termes de ventilation, d'ergonomie, de luminosité, etc.

Par ailleurs, la configuration d'un immeuble définissant la façon dont l'air est renouvelé, la lumière du jour distribuée, et la qualité acoustique assurée, il convient pour les concepteurs d'être vigilants car ces trois éléments ont des conséquences plus ou moins lourdes sur la santé des usagers, et de fait, sur leurs capacités à travailler, à se concentrer, à être présents. Par exemple, une mauvaise gestion de ces facteurs spatiaux peut provoquer une pathologie, connue du corps médical sous le nom de *Sick Building Syndrome* (Ooi & Goh, 1997), décrite ainsi : « *Sick Building Syndrome will be defined (…) as an illness affecting occupants of a building because of a defect in the building structure or because of its usage*. » (Terr, 2009). Et Clements-Croome, expert en architecture, d'en conclure dans « Building Environment, Architecture and People » (2004) que lorsqu'il est question d'étudier un espace organisationnel, peu importe la problématique

[10] http://www.ibuilding.gr consulté le 05/07/2013. Ces quatre variables se retrouvent d'ailleurs dans le projet du gouvernement américain « Advanced Office Technology » mené à la même époque et qui, pour améliorer la productivité des employés, se concentrait sur « the office automation, advanced communications systems, space flexibility and improved service reliability » (Wright, 1988 ; Baldry, Bain & Taylor, 1998).

initiale, il n'est pas possible d'ignorer l'une des dimensions suivantes (ni de les dissocier) : *tous* les sens humains, le bien-être physique et mental, la préservation de la santé, l'émotivité, le social.

Pour créer du bien-être, physique et mental, l'ergonomie, la lumière et la ventilation ne seront pas les seuls aspects à considérer : les couleurs, les formes, la perspective (au sens artistique) de l'espace de travail, les dimensions de la pièce, le nombre et la forme des fenêtres seront autant de facteurs à prendre en compte (Clements-Croome, 2000).

A vrai dire, si le pouvoir des couleurs sur le moral reste jugé trop superficiel et sans véritable fondement pour être pleinement admis par la communautés de penseurs en architecture (Clements-Croome, 2004), les matières en revanche paraissent avoir de l'influence – comme la pierre qui est supposée capable de faire naître chez l'homme un sentiment de solidité, de masse, et selon ces principes le marbre communiquerait une idée de froideur, de dureté et de beauté (Bianca Lepori, 2000) ; la recherche du bien-être en passant par l'espace organisationnel va jusqu'à la quête du plaisir et de la joie (Cabanac, 2000).

Ainsi, faire vivre des êtres humains dans un espace organisationnel exige de prendre en compte plusieurs dimensions de la vie spatiale : en premier lieu, la préservation de la santé physique avec le renouvellement d'un air de bonne qualité, la proximité d'une source de lumière naturelle, l'ergonomie des outils de travail, et une température ambiante agréable. Puis, vient la dimension sensorielle qui impose notamment d'assurer une bonne isolation phonique, et un entretien fréquent des locaux. Suit le bien-être mental sur lequel les concepteurs pourront agir avec des matériaux, des lieux propices à la détente (Lautier, 1999), des perspectives et des volumes à même d'inspirer de la sérénité (Bianca Lepori, 2000), et enfin la joie avec sensiblement les mêmes ressorts. Toutefois, les concepteurs des espaces organisationnels ne font naturellement pas tous de tels efforts, et l'amélioration des espaces de travail est un sujet de mécontentement

récurent,[11] signe que les salariés sont loin d'être indifférents à l'espace dans lequel ils travaillent, et qu'ils mesurent les manquements éventuels de leur organisation en la matière.

En reprenant ces trois dimensions que sont la santé physique, les sens, et le bien-être mental, il semble qu'il est déjà possible de faire *parler* tout espace organisationnel sur ces questions : quels arrangements dans la métrique, dans la substance ou dans la configuration sont proposés pour favoriser la vie spatiale des salariés ?

2. La territorialisation

Malgré l'importance de la santé et du bien-être des salariés, il ne faudrait pas pour autant penser que la vie spatiale se résume à ces dimensions, et que l'homme vit l'espace qui l'entoure comme déconnecté de sa propre existence. Au contraire, comme nous allons le voir dans cette sous-partie, l'homme, en intégrant et fréquentant régulièrement un espace, va chercher à se l'approprier en développant en son sein un comportement de territorialisation, parce qu'il lui attachera une *véritable charge affective* (Fischer & Vischer, 1998). C'est un point important car les travaux d'Irwin Altman, penseur majeur de la psychologie sociale, ont démontré que la territorialité avait un effet sur le sentiment d'appartenance qu'un individu peut ressentir pour son espace organisationnel (1975). Pour aborder ce phénomène de territorialisation, nous allons principalement nous appuyer sur la psychologie environnementale, car cette discipline a fait de ce thème un sujet majeur de recherches.

En premier lieu, il faut souligner qu'un espace organisationnel renferme une infinité de territoires, dont les limites sont plus ou moins claires pour ses

[11] De fréquents articles de presse, tels que « L'enfer de l'open space », Le Point, 16/11/2013, ou encore « Survivre en open space, mode d'emploi », L'Express, 01/12/2013 en témoignent.

occupants (beaucoup plus difficiles à distinguer pour l'observateur extérieur), et que ceux-ci engendreront des comportements humains particuliers. Irwin Altman en distingue quatre types principaux:

- Les territoires publics : l'accès est libre, mais le comportement est régi par des normes, des coutumes, etc.
- Les territoires de groupes : l'accès est davantage contrôlé, mais le comportement est plus libre,
- Les territoires d'interactions : l'accès est encore plus restreint, mais il est possible d'échanger avec les autres qui y ont accès,
- Les territoires du corps : il s'agit de l'espace personnel (Fischer & Vischer, 1998)

Et il apparait qu'un espace organisationnel ne peut échapper à cette division en territoires car elle est la marque même de la présence humaine.

Le sentiment de possession d'un territoire peut s'exprimer de différentes manières : la présence d'une matérialité propre à celui qui veut *marquer* son territoire (comme le fait de poser une photographie encadrée de sa famille sur son bureau), ou encore en manifestant certains types de comportement, par exemple, le fait de montrer de la résistance face à l'introduction d'une nouveauté, et cela dans le but de s'approprier, d'occuper et de conserver un espace (Brown, Lawrence & Robinson, 2005). Ainsi, la définition que nous aimerions retenir de la territorialité est la suivante : "an individual's behavioral expression of his or her feelings of ownership toward a physical or social object. This (…) includes behaviors for constructing, communicating, maintaining, and restoring territories around those objects in the organization toward which one feels proprietary attachment" (Brown, Lawrence & Robinson, 2005:578).

Comme nous l'avons brièvement évoqué, les marqueurs de territoire peuvent se manifester de différentes manières: certes, à travers des symboles physiques, mais aussi par le truchement de marqueurs sociaux qui vont véhiculer une idée d'appartenance. Pour illustrer ce dernier point, nous pouvons citer le règlement de la Société Générale pour les années 1914-1915 qui prévoyait que seuls les

directeurs de la banque pouvaient emprunter l'entrée principale et traverser le hall pour se rendre à leur bureau. Quant aux simples employés, ils devaient, sous peine de sanctions disciplinaires, emprunter des entrées latérales et de plus modestes escaliers.[12] Cette interdiction organisationnelle de pénétrer un certain territoire – identifié par Brown, Lawrence et Robinson comme du « control-oriented marking » (:582) – agit en somme comme une défense territoriale anticipée, et ce phénomène n'a pas besoin d'émaner de la direction, ni d'être verbalisée, ni même d'être définitif : le simple fait de fermer la porte de son bureau est du control-oriented marking. Toutefois, les limites des différents territoires n'étant pas toujours bien sensibles pour les acteurs, des conflits, fruits d'une invasion de territoire, peuvent aisément survenir.

C'est parce qu'elle « étudie les relations entre l'individu et son environnement, son rôle et ses multiples influences sur le comportement humain » (Fischer, 1990 :166) que nous avons retenu la psychologie environnementale pour expliciter ce qu'est la territorialisation. Dans cette discipline, l'espace n'est pas perçu comme une dimension extérieure à l'activité humaine, mais bien comme une matrice socio-environnementale, où « les propriétés fonctionnelles et physiques des lieux sont considérés non pas comme des réalités indépendantes, mais comme des parties d'une relations au travail et à autrui qui leur donne sens » (Fischer & Vischer, 1998 :22). Cette dernière citation mérite que l'on s'y attarde car en effet, elle pointe la raison pour laquelle la territorialisation est importante à mobiliser pour le traitement de notre question de recherche: à travers ce phénomène, l'homme va attribuer un *sens* particulier à certains lieux, et il va notamment en prohiber l'accès aux autres salariés, ou en modifier la substance en y intégrant des artefacts qu'il aura choisi (ou dont il estimera être le seul à avoir le droit de les contrôler), s'il considère un espace comme étant sien. Toutefois, toutes les organisations ne laissent pas leurs salariés disposer de leur espace de travail comme bon leur semble, ainsi que nous l'avons vu avec l'entreprise

[12] Archives historiques Société Générale, Cap 18, NBP, règlement intérieur de la Société Générale pour la nouvelle Agence Centrale, 1914-1915.

bureaucratique qui n'accordait la possibilité d'avoir une plante verte qu'à l'*Executive Vice President* (Rosen & Al., 1992). De ce fait, en s'interrogeant sur ce qu'un espace organisationnel est capable de nous révéler, nous voyons ici que nous allons pouvoir le questionner sur la liberté dont disposent ses habitants pour marquer leur territoire, ce qui sera un indicateur spatial supplémentaire du management développé par l'organisation qu'il abrite.

Toutefois, les salariés ne sont pas les seuls à manifester un comportement territorial, comme nous le comprenons avec l'exemple repris plus haut de l'organisation qui conditionne la possession de plantes vertes au statut hiérarchique de chacun : les organisations elles-mêmes peuvent démontrer une véritable volonté de marquer leur territoire par le biais d'un contrôle plus ou moins fort de la substance spatiale. Elle va différencier, par exemple, les territoires montrés (comme l'accueil) qu'elle va vouloir davantage contrôler, des territoires cachés qui eux ne sont que très difficilement accessibles aux personnes extérieures de l'organisation ou qui sont interdits à certains employés (Fischer & Vischer, 1998), et donc faire varier sa territorialisation en fonction du sens qu'elle va donner à ces différents lieux.

Ainsi, nous avons vu dans cette sous-partie qu'un découpage de l'espace en territoires était à l'œuvre dès l'instant où celui-ci se voyait investi par une organisation et des hommes : tant l'une que les autres vont chercher à s'approprier des zones qu'il sera question de faire siennes en marquant son territoire d'artefacts personnels ou en le défendant de l'intrusion d'autrui. Nous avons également vu qu'une organisation peut établir des règlements bien explicites pour assurer son contrôle territorial, et qu'elle peut choisir d'accorder des privilèges territoriaux à certains salariés, ce qui démontre implicitement la valeur et le sens que les hommes attribuent à la liberté de marquer leur territoire. Enfin, les frontières de ces territoires ne suivant pas nécessairement les

découpages fonctionnels de l'organisation et n'étant pas obligatoirement délimités par des frontières matérielles, les enjeux de territoires et les conflits pouvant en émaner se laissent facilement deviner. Enfin, ces territoires étant chargés d'affects, il ne faut pas en sous-estimer l'importance pour les occupants.

Pour le traitement de notre problématique, il nous parait possible de *faire parler* un espace organisationnel quant à la liberté de territorialisation en observant comment les territoires de chacun sont marqués par leur « propriétaire » : Y'at-il des photographies personnelles sur le bureau ? Peut-on accrocher une affiche de son choix au mur ? Disposer une bouilloire et quelques tasses sur son bureau ? Une plante verte ? Jouit-on de plus de liberté selon sa place hiérarchique ? Puisqu'il y a des enjeux de contrôle, comment s'effectue la négociation sous-tendue par tout marquage de territoire ? Jusqu'où s'étend le *control-oriented marking* de l'organisation ? Il semble que les réponses à ces questions, qui se retrouvent nécessairement dans l'espace et dans l'histoire de l'organisation, révèleraient beaucoup du management pratiqué.

3. L'identité

Dans le cadre d'un chapitre consacré à la relation que les hommes entretiennent avec l'espace, il paraît impossible de ne pas aborder la question de l'identité des occupants, tant celle-ci va être liée à la *place* de chacun dans l'espace (Lussault, 2007) : nous allons voir dans cette sous-partie comment espace et identité sont en effet engagés dans une relation dialectique forte. Par ailleurs, l'identité étant un enjeu considérable pour l'homme dans un contexte d'espace social, la façon dont l'organisation permettra à chacun d'affirmer son identité par l'espace pourra également être un nouveau paramètre à considérer pour rendre l'espace organisationnel éloquent.

En rappelant le principe physique selon lequel deux objets matériels ne peuvent occuper exactement la même place (Lussault, 2007), nous comprenons que dans un espace organisationnel, il sera nécessaire de procéder à un arbitrage pour ordonner la substance spatiale, en attribuant à chacun une place, qui sera nécessairement encastrée dans un jeu de mise en relation et de mise à distance avec les autres objets. De ce fait, ces places ne seront ni vides de sens ni de valeurs, et celles qui profiteront d'un positionnement plus favorable que les autres seront plus âprement convoitées (Lautier, 1999). C'est dans cette contrainte spatiale que les places de chacun vont grandement participer à la construction et au maintien de l'identité.

Paradoxalement, en dépit de l'intérêt que cela laisse supposer, l'identité des travailleurs (et, de fait, sa potentielle influence sur leur implication, sur l'exécution de leurs tâches, etc.) n'a pas toujours été prise en compte dans les organisations, en particulier dans les systèmes influencés par l'OST, où le principal – sinon le seul – ressort de la motivation envisagé était la recherche du gain (Alter & Laville, 2010). Toutefois, dès les années 1920, des sociologues et des psychologues commencent à s'interroger sur cette dimension, et dans les années 1970, Renaud Sainsaulieu, notamment, va creuser cette question pour mettre en lumière l'idée que l'identité au travail varie selon « les conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail » (Alter & Laville, 2010 :1). Par conséquent, les individus dont les compétences sont très valorisées au sein de la structure auront les moyens « d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale » (Sainsaulieu, 1977 :436) – la compétence étant l'une des sources de pouvoir dans l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977), et ces pouvoirs de négociation et d'affirmation des différences personnelles conduiront à jouir d'une place davantage valorisée dans la configuration de l'espace organisationnel (Lussault, 2007).

Pour mieux aborder la question du rapport de l'identité et de l'espace, il nous paraît intéressant de revenir sur l'étymologie du terme « identité » : cela vient du latin *identitas*, lui-même de *idem*, signifiant « le même », donc originellement

l'identité est ce qui fait qu'une chose est semblable à une autre. Aujourd'hui, dans son acceptation en français et selon le dictionnaire Larousse, ce mot conserve ce sens et en comprend deux autres que nous allons retenir pour la suite de notre propos :

- Le caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, sa singularité,
- L'ensemble des données de fait et de droit qui permettent d'individualiser quelqu'un (date et lieu de naissance, nom, prénom, filiation, etc.)[13]

D'emblée, cette opposition entre « ce qui est identique » et « ce qui différencie » fait sourciller. Il n'est pas étonnant alors que des chercheurs contemporains qui se penchés sur la question ne s'entendent pas sur une unique acceptation de ce qu'est l'identité, ce que résume bien Gomes Da Silva : « Piolet et Sainsaulieu (1994) définissent (…) l'identité comme un système de référence qui mène à la découverte de ce que nous sommes, en notant la proximité qui nous avons avec certains individus et les différences que nous pouvons avoir par rapport à d'autres. Pour Kärreman et Alvesson (2001), c'est peut-être même le fait de remarquer, en même temps, la similitude et la distinction qui rend le concept d'identité plus intrigant, voire plus complexe » (2010 :185).

Ainsi, la première grande similitude que l'on constatera entre identité et espace, sera le fait que, comme l'identité, l'espace va rassembler certains objets en marquant leur ressemblance, tout en en éloignant d'autres qui seront alors tenus pour différents. L'anedocte suivante, développée dans *L'homme spatial* (Lussault, 2007) expose un incident survenu en France, en 1709, lors des funérailles du prince de Conti qui illustre bien ce lien : en arrivant dans le lieu dédié à la cérémonie, les évêques et les ducs constatèrent qu'il n'y avait pas pour eux de sièges à la mesure de leur rang social (en l'occurrence, des fauteuils), que seuls les princes du sang présents jouissaient de leurs pleins privilèges à cet égard, mais qu'eux devraient se contenter de bancs garnis. Mécontents d'un tel traitement – « un scandaleux déni de leurs droits » (:194) – les évêques s'en plaignirent, et les

[13] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identit%C3%A9/41420

ducs frappèrent encore plus fort en faisant mine de partir, ce qui contraignit l'organisateur de la cérémonie à faire venir promptement des fauteuils afin que toute l'assemblée reste présente.

A vrai dire, cet exemple historique pourrait être multiplié à l'infini, car il est le socle même du système de cour : l'attribution spatiale de chacun renseignait son rang de manière claire, précise et indiscutable : plus ou moins loin du Roi, plus ou moins installé de façon confortable. Les courtisans étaient malgré eux engagés dans une lutte constante pour obtenir une place de choix, parce que celle-ci permettait une charge donc une rente, un titre donc une terre et des égards particuliers, et par la proximité de l'oreille royale, la possibilité d'influer sur le cours des événements et de *placer* avantageusement les gens de sa société.

Pour prendre un exemple plus contemporain qui révèle un autre rapport entre espace et identité, Lussault évoque la célèbre citoyenne américaine Rosa Parks qui, en 1955, refusa de céder sa place assise dans le bus à une personne blanche. Ici, c'est l'identité d'une personne - c'est-à-dire ses caractéristiques propres (ici, la couleur de peau dans le contexte de ségrégation raciale américain) - qui détermine la place à laquelle elle peut légitimement prétendre. Et aujourd'hui, ce système continue d'harmoniser la configuration spatiale de la société, non plus sur des questions raciales, mais sur d'autres facettes identitaires : par exemple, dans les transports en commun, nous devons céder notre place à toute personne âgée, aux femmes enceintes ou encore aux handicapés, et les cartes d'invalidité sont là pour faire respecter cette loi spatiale. Ainsi, comme nous le constatons, l'espace et l'identité s'entremêlent : l'un indique, *rend visible* ce qu'un individu est, et l'autre fournit des règles pour évoluer spatialement, pour *revendiquer* telle ou telle place, l'espace étant finalement « le cadre d'un système de règles et de valeurs – ressenties explicitement ou non, acceptées ou non » (Lussault, 2007 :194).

Dans une organisation, l'espace et l'identité vont fonctionner comme ce qui s'observe dans la société civile, que les règles spatiales soient clairement définies ou implicites : une porte ne sera pas la même porte que l'on soit le dirigeant de l'entreprise ou son hôtesse d'accueil, c'est une question de pouvoir qui passe par l'identité organisationnelle de chacun. Par ailleurs, le statut des individus dans la hiérarchie se manifeste dans l'environnement (Fischer, 1990), et cela se donne à voir tous les jours : la superficie du bureau (dont il a déjà été question, notamment dans les organisations bureaucratiques), la qualité de la décoration, celle des finitions, des meubles, le nombre de fenêtres, sont autant d'indicateurs spatiaux que nous pourrons prendre en compte pour cerner l'importance hiérarchique d'un individu (Lautier, 1999), ceci pour l'aspect matériel ; et pour le côté immatériel mais néanmoins observable dans l'espace : la capacité à évoluer plus ou moins librement dans tout l'espace organisationnel, la capacité à choisir les artefacts composant son environnement immédiat (dans la logique de la territorialisation).

Cette sous-partie nous a permis de mettre en lumière la relation dialectique qu'entretiennent espace et identité, en rappelant l'importance de cette dernière dimension pour l'homme. Dans une organisation, la place spatiale qui sera attribuée à chacun reflètera l'intérêt que l'organisation manifeste pour ses compétences et pour son rôle, et parce que cette place aura une localisation matérialisée (le bureau personnel), elle fournira également des informations sûres et instantanées sur l'importance organisationnelle de son détenteur. Enfin, parce que cette place sera imbriquée dans un jeu de relations et de mise à distance, elle pourra permettre ou pas de tisser des liens utiles.

Concernant notre question de recherches, il nous semble que, sur cet aspect des places accordées et leur valeur inhérente, il est également possible d'interroger l'espace d'une organisation : Suivant quel(s) principe(s) les places dans cet espace sont-elles attribuées ? Qu'impliquent-elles ? Quels enjeux impliquent-elles dans les jeux de mise à distance et de mise en relation ? En quoi cela peut renseigner sur le management ?

4. Les artefacts et la socio-matérialité

Avant de clore notre propos sur la vie spatiale, il convient de s'attarder sur un champ d'études particulier : la socio-matérialité. Ce courant, dans lequel notre travail doctoral s'inscrit, vise à mieux cerner le rapport des hommes à la matérialité qu'ils rencontrent dans leur espace, et au sens qu'ils lui accordent. En effet, les objets contenus dans l'espace ne se résument pas à leur existence physique, ou à leur forme, ils sont au contraire fortement imprégnés de culture, d'imagination, de mémoire, et donc de sens (Dale, 2005), or, dans un contexte organisationnel, les objets vont soulever de véritables enjeux de pouvoir et de contrôle, entrainant par-là même des négociations, parfois tacites, parfois verbalisées, entre les occupants d'un même espace, mais également avec l'organisation.

Malgré leur présence en continu dans nos vies, les artefacts, en tant qu'objet de recherches, partagent un peu le même destin que celui de l'espace, dans ce sens où leur étude a longtemps été mise de côté par un refus largement partagé de voir en une substance spatiale une source importante d'expériences sensorielles, émotionnelles et symboliques significatives (Gagliardi, 1992). Or, les recherches (notamment architecturales) que nous avons mises en avant plus haut démontrent au contraire tout leur intérêt en pointant l'impact que la matérialité a sur la vie spatiale de chacun, sur son implication professionnelle, sur sa productivité et sur son sentiment d'appartenance à l'organisation.

Commençons par les artefacts, et la définition qu'en propose le spécialiste de la question, Pasquale Gagliardi, dans « Artefacts as Pathways and Remains of Organizational Life » (1992) : "the artifact is : (a) a product of human action which exists independently of its creator ; (b) intentional, it aims, that is, at solving a problem or satisfying a need ; (c) perceived by the senses, in that it is endowed with its own corporality or physicality. Naturally (…) the stress given to one or the other of the three elements in the definition will change." (:4). Ainsi, le mot

artefact ne vise pas uniquement des objets matériels et l'ensemble des expressions culturelles perceptibles par l'un de nos sens, mais il fait également référence à des productions ou des représentations mentales abstraites. Et l'auteur de souligner la primordialité des sens humains pour la saisie de ce que sont les artefacts. En ce sens, les artefacts sont proches de ce que sont les symboles.

Avec cette définition, nous saisissons alors que l'espace organisationnel est rempli d'artefacts en tout genre, et que les hommes en sont constamment cernés, ils baignent littéralement dedans. Or, certains artefacts leur sont imposés (par l'organisation, par des normes, etc.) et leur présence – non souhaitée – peut devenir problématique pour qui doit la supporter continuellement (Gagliardi, 1992) : par exemple l'intrusion d'un artefact non choisi dans un territoire que l'on tient pour sien et sur lequel il n'y a pas de possibilité de contrôle. De plus, comme nous allons le voir en développant le sujet de la socio-matérialité, les artefacts ne se contentent pas d'être chargés de sens, de culture, et d'être des enjeux de contrôle et de négociation, ils ouvrent également des perspectives en suggérant des utilisations particulières. Toutefois, cette suggestion seule ne suffira pas : le contexte social dans lequel cette action pourrait se produire est un élément décisif qui impactera les perspectives d'utilisation de l'acteur (Leonardi & Nardi, 2012). Or si l'on se place dans un espace organisationnel, ce contexte sera plus ou moins défini par ce que la culture organisationnelle permettra. Par conséquent, il nous semble que là aussi, l'espace est à interroger pour mieux cerner le management : Quel contexte ce dernier offre-t-il en matière de contrôle des artefacts environnants ? De quelles possibilités disposent les occupants pour utiliser les artefacts? Jusqu'où s'arrête leur liberté d'action ?

La socio-matérialité va s'intéresser aux artefacts, en s'attachant à comprendre les multiples enchevêtrements qui lient les humains avec eux, tout en rappelant que cela n'est pas univoque, puisque la plupart des choses matérielles ont été créées par des humains dans le but de leur faciliter la vie, en imaginant des fonctions qui n'existent pas forcément encore (Kallinikos & al., 2012 :7). Depuis

quelques années, ce champ bénéficie d'un regain d'intérêt dans les recherches menées en sciences de gestion, au point où des chercheurs s'interrogent sur la manière dont il pourrait dépasser son statut de phénomène de mode pour s'imposer comme une clé de compréhension majeure du monde de l'organisation (Jarzabowski & Pinch, 2013).

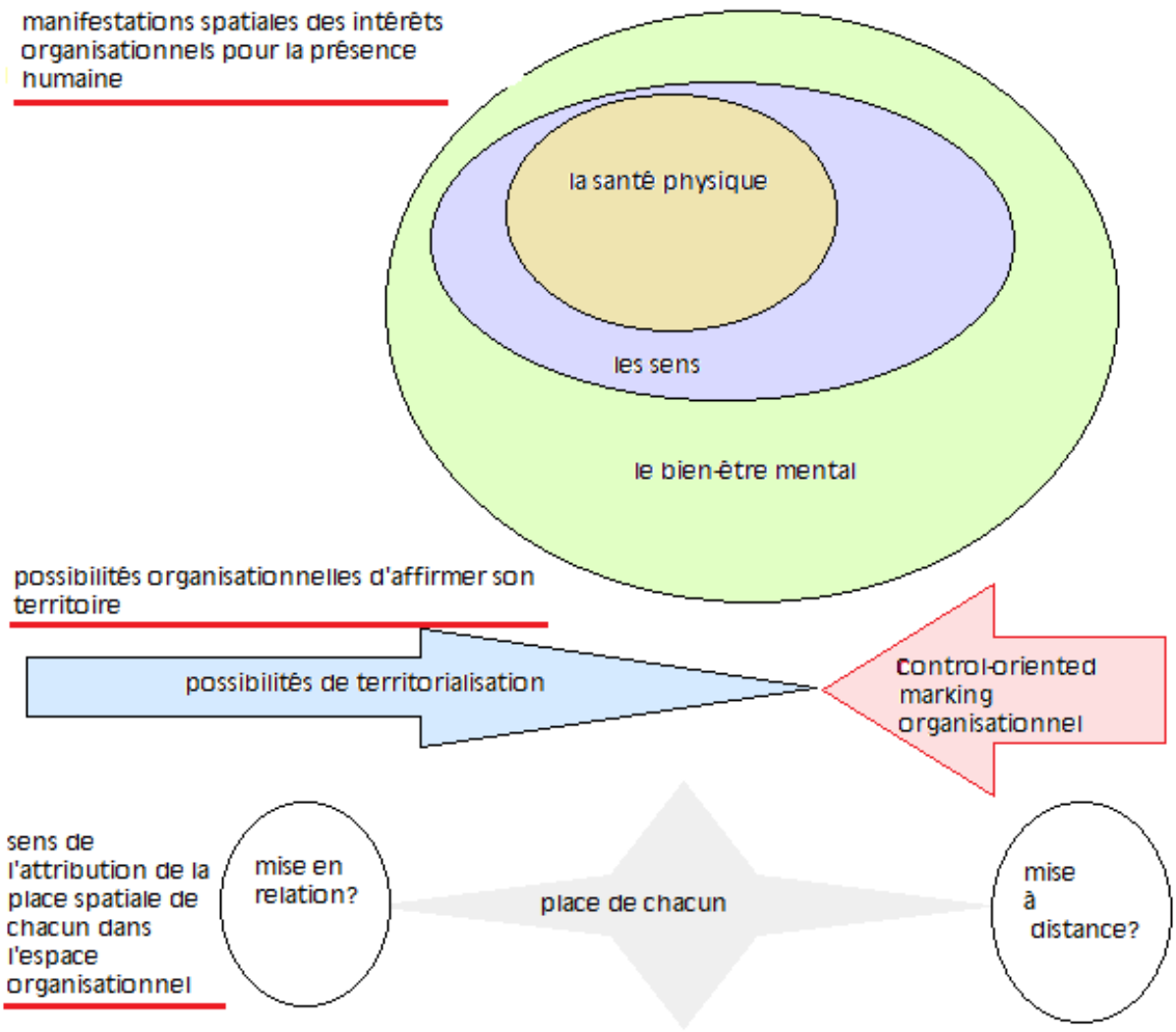
Selon les auteurs de « *Sociomateriality is « The New Black » : Accomplishing, Repurposing, reinscripting and repairing in context* » (Jarzabowski & Pinch, 2013), pour amorcer ce changement, il est nécessaire de creuser davantage la multitude d'interactions et de contextes sociaux entourant l'utilisation d'un objet. Afin de démontrer la pertinence de leur propos, ils reprennent la théorie du script (vue plus haut, Akrich & Latour, 1992) en pointant que celle-ci est particulièrement difficile à mobiliser lorsqu'il est question d'actions qui prennent place dans un contexte social prégnant, et les auteurs de donner l'exemple très éloquent d'un sac en plastique : cet objet se voit certes porteur d'un script clair si nous sommes dans un contexte de vente, dans une épicerie par exemple : Les sacs sont disponibles aux caisses, généralement en libre-service, et invitent les clients à mettre leurs achats dans l'un d'entre eux au moment de régler, et à le transporter grâce à ses anses. Toutefois, dans un tout autre contexte, respirer dans un sac en plastique lors d'une crise d'angoisse est un geste recommandé par le corps médical, c'est fréquent et connu, et dans ce cas, cette utilisation n'est pas contenue par un script, il s'agit d'un usage que nous pourrions qualifier d'opportuniste. Dans ces deux exemples, nous voyons bien que seul le contexte (le besoin du moment) impose telle ou telle utilisation. Soulignons enfin que ce n'est pas parce qu'un artefact permet une utilisation que pour autant l'acteur s'en servira (Kallinikos & al., 2012), là encore ce qu'il y percevra en termes de culture, et de sens, d'interdit, ainsi que le contexte global l'entourant rentreront largement en compte dans la réalisation potentielle de l'action.

C'est parce qu'elle entend mettre à jour tout ce que peut impliquer la relation de l'homme à l'objet que la socio-matérialité nous paraît si utile à mobiliser pour notre question de recherches. Nous ne sommes pas neutres face aux artefacts

nous entourant : ils sont à la fois chargés de sens, d'affectif, de culture, d'imaginaire, d'histoire ; nous leur accordons plus ou moins de valeur ; leur contrôle sera un enjeu majeur, et ils nous permettront de marquer notre territoire. Cependant tous ces aspects varieront en fonction du contexte social dans lequel l'homme et l'objet sont engagés, or si l'on s'en tient aux espaces organisationnels, ce contexte social sera grandement conditionné par ce que l'organisation, via sa culture, permet ou pas. En ce sens, il nous paraît que l'espace organisationnel peut être très révélateur quant au management qu'elle pratique.

Pour synthétiser nos conclusions sur cette partie consacrée à la vie spatiale, nous souhaiterions proposer le schéma suivant qui reprend les trois variables sur lesquels il nous paraît envisageable de faire parler un espace organisationnel :

Fig.6. *Les trois grandes variables de l'espace organisationnel (D Minchella)*



- <u>Les manifestations spatiales des intérêts organisationnels pour la présence humaine</u> : en partant du noyau « la santé physique » qui est le plus *vital* à prendre en compte (et qui est par ailleurs réglementé par diverses instances extérieures et intérieures à l'organisation), jusqu'au « bien-être mental ». Il sera question d'interroger l'espace sur ce que l'organisation fait, dans ces trois sphères, pour favoriser les principales dimensions de la vie spatiale de ses occupants.

- <u>Les possibilités organisationnelles d'affirmer son territoire</u> : Puisque nous savons que cet aspect est capital parce que chargé d'affects : qu'est-ce que

permet l'organisation sur cette question ? Quelles en sont les variables ? Qu'en est-il du « territoire public » (Altman, 1975) de l'espace organisationnel ?

- Le sens de l'attribution de la place spatiale de chacun dans l'espace organisationnel : Puisque chaque occupant se voit attribuer une place dans l'espace organisationnel, et que celle-ci reflète non seulement son identité organisationnelle mais aussi ses rapports de proximité et de distance, il paraît pertinent d'interroger la façon dont l'organisation effectue ces attributions pour davantage cerner le management qu'elle pratique.

Afin de compléter le chapitre sur les relations qu'entretiennent hommes et espace, il nous reste à aborder la question du comportement humain dans l'espace. Nous allons voir dans cette prochaine partie que, dans ce domaine encore, l'espace n'est pas étranger aux actions – et plus généralement aux comportements – des hommes en son sein.

B. Le comportement spatial

Comme nous avons effleuré le sujet avec l'évocation précédente de cadres normatifs spatiaux ou encore de scripts encodés dans les artefacts, l'espace – notamment à travers sa configuration et sa substance – jouent un rôle dans les actions de l'homme, et plus généralement, il a un impact sur son comportement humain.

Ce rapport entre comportement et espace a fait l'objet de rechercheplurid isciplinaires qui ont conduit à l'élaboration de la théorie de l'affordance dont il va être question dans les deux parties suivantes. Nous avons décidé d'aborder le sujet des affordances physiques indépendamment des

affordances sociales, car il nous parait que même si ces deux sujets reposent sur le même socle théorique, pour autant ils ne fournissent pas les mêmes apports pour le traitement de notre question de recherches, car en effet, il nous semble que les affordances physiques vont davantage pointer la matérialité de l'espace, alors que les affordances sociales auront une dimension nettement plus idéelle. Nonobstant cette différence, nous considérons que pour comprendre ce qu'un espace organisationnel est capable de dire du management à l'œuvre en son sein, il est nécessaire d'observer ce que celui-ci *permet* à ses occupants par le biais des affordances physiques et sociales qu'il présente.

1. Les affordances physiques

Le mot « affordance » est récent, il est dérivé du verbe anglais « to afford » qui à trois sens principaux : 1) avoir les moyens de ; 2) pouvoir se permettre ; 3) fournir/offrir. Ainsi catégorisé en nom commun, l'affordance vise ce qui est possible/ce qui est permis.

La théorie de l'affordance de James Jerome Gibson (1904-1979), théoricien majeur de la psychologie perceptuelle, émerge dans les années 1960, et pourrait se résumer par l'idée que l'environnement visuel permet, et/ou propose, des possibilités d'actions à qui l'observe (Gibson, 1979). En ce sens, la théorie de l'affordance est assez proche de celle des scripts évoquée plus haut, à cette nuance que cette dernière paraît davantage focaliser sur les concepteurs qui vont *inscrire* le scénario d'une action prochaine dans la configuration d'un objet, alors que l'étude des affordances parait davantage porter sur la rencontre complexe de l'homme, de l'objet, du contexte et de la possible action.

La théorie de l'affordance repose donc sur l'idée que les objets « offrent » des fonctions détectables par l'observateur qui est perçoit immédiatement (bien que ce denier point resté discuté), et cela serait d'ailleurs ce qu'il verrait en tout premier lieu (Clarck Uzzell, 2002). Toutefois, l'observateur demeure libre d'agir ou non : ce n'est pas parce qu'il distingue une possibilité d'action que pour autant il

est contraint de s'y prêter. Il ne s'agit pas alors d'une relation mécanique et déterministe, mais plutôt d'une interaction entre l'environnement et l'observateur. Cette question est d'ailleurs l'objet de grandes discussions (Withagen & Al., 2012) : les possibilités d'action existent de par la relation qui lie l'environnement spatial et l'observateur – en somme, elles ne sont pas uniquement inhérentes à l'objet, mais elles existent parce qu'elles correspondent aussi à des possibilités d'action que possède l'observateur – par conséquent les affordances divergeront selon qui les observe, et au moment où il les observe, par là même les affordances ne provoquent pas de comportement particulier, mais proposent un ensemble d'actions possibles (Greeno, 1994). Pour illustrer cette idée, prenons l'exemple trivial d'une tasse : parce qu'elle sera composée d'une anse, alors elle proposera d'être tenue par cette partie, ce qui évitera à son utilisateur de se brûler les mains quand elle contiendra un liquide chaud.

Pourquoi mobiliser la théorie des affordances physiques pour traiter la question de ce que peut révéler un espace organisationnel sur le management pratiqué en son sein ? Parce que, comme les scripts et les cadres normatifs, les affordances physiques sont envisagées pour la réalisation d'une action ou une série d'actions particulière(s), en ce sens, elles *révèlent* ce que les concepteurs attendent des futurs occupants des lieux. Ensuite, ces affordances, parce qu'elles ont une matérialité, sont repérables dans l'espace : elles se donnent à voir à qui les observent. Prenons quelques exemples pour illustrer notre propos : imaginons trois cafétérias d'entreprises, meublées chacune de la façon suivante :

Fig.7. *Trois configurations spatiales possibles d'un même lieu (sources : photo 1 : http://blogs.lentreprise.com/deco-bureau/2013/07 photo 2 : http://wsa.ch/en/referenzen/sage-root-room-for-corporate-culture_2387.html photo 3 : http://1cafecheznous.com)*

Cafétéria 1	cafétéria 2	Cafétéria 3
		

Dans le cas de la **cafétéria 1**, nous notons la présence de canapés de belle facture se faire face avec au centre une table basse et un magazine posé dessus. La **cafétéria 2** ne propose pas de siège, mais nous notons la présence d'un plan qui fait face à un micro-onde et qui, parce qu'il est positionné à cette hauteur suggère une possibilité de déjeuner en posant son assiette dessus. Enfin la **cafétéria 3** propose un « espace détente » avec un micro-onde, un réfrigérateur et des distributeurs de friandises et de boissons.

Si nous décidons d'observer les affordances physiques contenues dans la substance de ces trois installations, nous notons que le premier exemple permet la station assise (canapés, fauteuil, chaises), le deuxième, de par le plan de travail, indique que l'on peut y déposer quelque chose, mais exclut que l'on se sustente assis. Toutefois, étant légèrement arrondi, ce plan de travail n'empêche pas l'idée d'y déjeuner avec un collègue à qui il sera possible de faire face. Au contraire, la dernière installation n'autorise ni l'assise, ni le stationnement, même ponctuel, parce qu'aucun objet ne se propose comme support. Point ici d'affordance de partage avec un collègue comme cela parait envisageable avec la cafétéria 1 avec les nombreux sièges se faisant face. L'absence d'affordances est autant à considérer que leur présence.

Qu'en conclure sur le management de ces trois organisations? A travers ces lieux qui portent la même dénomination et qui sont originellement dédiés à la détente sur le lieu de travail, nous observons des affordances fort différentes et que celles-ci sont nécessairement le fruit d'arbitrages organisationnels. Ainsi, nous pouvons dire que l'organisation de la cafétéria 1 invite ses salariés à passer du temps dans cet espace où ils pourront s'assoir confortablement, échanger entre eux ou encore lire des magazines : les relations informelles et le bien-être mental de chacun semblent donc être favorisés. Dans l'organisation de la cafétéria 2, la possibilité de déjeuner au bureau est certes proposée, mais cela doit être de façon occasionnelle, ou du moins rapide, cela se comprend par l'absence de siège ou de tabouret. Ce lieu n'est pas un lieu de stationnement, mais un lieu de passage où les relations informelles ne semblent pas avoir leur place outre mesure. L'organisation de la cafétéria 3 ne laisse pas envisager de stationnement dans cet espace : ni table, ni chaise. Il ne s'agit que d'un lieu de transit qui laisse entendre que les salariés n'y viennent que pour acheter quelque collation et partent dans le même mouvement.

Ces trois vues de ce que peut être une cafétéria dans une organisation sont révélatrices au niveau du management dans ce sens où nous constatons que la philosophie de gestion pratiquée par ces trois organisations s'oppose dans l'importance qu'elles accordent à l'échange entre collègues, au temps de la détente, à la qualité de celle-ci, etc.

2. Les affordances sociales

Par affordances sociales, nous visons l'ensemble des possibilités d'interactions sociales que certaines dispositions spatiales permettent (Clark & Uzzell, 2002). Nous allons voir ici que, si les affordances physiques peuvent s'étudier à l'échelle d'un objet et s'étendre à une combinaison d'objets contenus dans une substance spatiale (comme dans les cafétérias qui nous ont servi d'exemples dans la sous-partie précédente) les affordances sociales se considèrent à des échelles bien plus

vastes (Clark & Uzzell, 2002), leurs effets sont mesurables, et le jeu d'actions qu'elles visent est nécessairement plus complexe car il implique la participation de plusieurs êtres humains. Toutefois, si effectivement des relations sociales peuvent éclore et se maintenir par le truchement d'un agencement spatial particulier, cela signifie donc qu'en observant un espace organisationnel, nous pouvons dire si ce dernier a été envisagé pour permettre de telles relations ou pas, et ainsi mieux comprendre les attentes de l'organisation quant au comportement de ses salariés en son sein.

Dans un article récent, Charlotte Clark et David Uzzell entreprennent de mesurer les affordances sociales qu'offrent quatre espaces complexes, de taille et de composition radicalement différentes – la maison, le voisinage, l'école et le centre-ville – en termes d'interactions possibles avec les autres, et en termes de capacité à s'isoler (c'est-à-dire éviter la relation sociale), pour des adolescents (2012). Ainsi, en sélectionnant 539 individus âgés de 11 à 16 ans, et en leur demandant d'évaluer par un chiffre un nombre bien défini d'endroits en fonction de 34 affordances (telles que « pour éviter des gens », « pour être actifs », « pour être bruyants », etc.) il a été possible de déterminer les endroits qui présentaient le plus d'affordances pour les relations sociales, et ceux qui étaient davantage propices au retrait, ceci afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les adolescents privilégient la fréquentation de certains lieux aux dépens d'autres. Cette recherche est intéressante à signaler car elle met en lumière un élément essentiel (et que Gibson avait également détecté, 1979) : un lieu présente aussi des affordances en fonction des individus qui s'y trouvent, car ces derniers sont également source d'affordances pour qui les observe. Il y a donc deux choses à retenir ici : d'une part, que la disposition spatiale seule ne suffit pas, pour une relation sociale ait lieu il faut au moins un autre individu présent (qui sera de ce fait lui-même source d'affordances), et d'autre part qu'un même espace ne présentera donc pas toujours les mêmes affordances et que, par conséquent, son rythme d'occupation/désertion sera à prendre en compte.

Attachons-nous désormais à aborder les affordances sociales dans les organisations : C'est également pour comprendre l'émergence de relations informelles dans certains espaces organisationnels qu'Anne-Laure Fayard et John Weeks se posent la question : comment la construction sociale d'un environnement physique impacte-t-elle les affordances de ce dit-environnement ?

Partant des conclusions contradictoires des études menées sur les relations informelles – certaines mettant en avant la nécessité d'espaces privés, d'autres prônant plutôt la proximité des individus entre eux – les auteurs décident d'étudier les relations qui ont lieu dans le local de la photocopieuse de plusieurs organisations, et par là même les affordances qui permettent ces relations.

Bien que dans les organisations sélectionnées pour leur étude, il s'agisse systématiquement de la pièce connue comme étant le « local de la photocopieuse », toutes ne sont pas identiques : elles ne se trouvent pas localisées de la même façon dans l'organisation ; elles ne sont pas accessibles de la même façon (certaines permettent en un coup d'œil de l'extérieur de savoir qui s'y trouve) ; elles ne présentent pas les mêmes services (comme venir y chercher son courrier le matin, par exemple) : et ne sont pas administrées de la même manière (dans une organisation en particulier, faire les photocopies incombe aux secrétaires), et les auteurs d'observer que les discussions informelles ne sont pas les mêmes dans l'ensemble de ces salles.

Rapidement, les auteurs notent que les relations informelles ne sont pas uniquement liées au caractère privé du local ou de la proximité qu'il permet avec d'autres salariés, même si un équilibre entre ces deux caractéristiques est nécessaire. D'autres variables sont à prendre en compte : Les normes culturelles, en désignant ce qui est un comportement acceptable ou non, jouent un rôle décisif dans l'émergence de discussions entre salariés: Est-il convenable et légitime d'être vu dans cette salle en train d'attendre pour faire des photocopies ? Semble-t-il naturel et bienvenu (voire obligatoire) d'engager la conversation avec quelqu'un qui s'y trouve aussi ? Ces considérations sont primordiales selon les auteurs (Fayard & Weeks, 2006 : 12) .

Ainsi, pour voir émerger des relations informelles, un lieu devrait être porteur des affordances suivantes :

Informal relations **=** propinquity **X** privacy **X** social designation

Et les auteurs de reformuler ce principe dans l'article « Who Moved my Cube ? Creating Workspaces that Actually Foster Collaboration » (2011) en nommant ces éléments « les trois P » : Proximity + privacy + permission.

Ces conclusions nous paraissent intéressantes pour deux raisons principales : en premier lieu, elles rappellent l'importance des dimensions culturelles et imaginaires lorsqu'il est question d'étudier un espace social : cela se retrouve nettement dans ce que ces auteurs appellent tantôt « social designation », tantôt « permission ». D'ailleurs, les auteurs en question n'ont pu borner leurs recherches à des observations de terrain, il a été nécessaire pour eux d'interroger des occupants pour véritablement capter ces dimensions à travers le déchiffrage de leur vécu spatial. Ensuite, si nous partons du principe que la théorie de Fayard et Weeks est valide dans son affirmation que les relations informelles naissent de la rencontre « des trois P », dans ce cas, il nous parait possible d'interroger un espace organisationnel en partant des relations informelles qui n'ont pas lieu, et de voir quel(s) P fait/font défaut ? Est-ce l'espace tel qu'il est conçu qui pose problème ? Est-ce la culture qui ne permet pas cette affordance ? Est-ce la combinaison de ces deux éléments ? Nous croyons que cela nécessairement renseigne sur le management en place.

Pour conclure cette partie sur le comportement spatial, nous aimerions retenir l'idée que celui-ci peut être véritablement influencé par les affordances physiques

et sociales contenues dans l'espace, mais que la dimension culturelle de celui-ci entrera également en compte. Toutefois, soulignons là encore que ces dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres : la culture peut *aussi* se donner à voir dans l'espace : par exemple, n'est-il pas possible de percevoir une « permission » culturelle tacite dans la photographie de la cafétéria 1 avec ces Chesterfield se faisant face autour d'une table basse ? La présence ostensible du tapis oriental limitant le lieu comme un petit salon n'est-elle pas là pour renforcer ce semblant d'hétérotopie du foyer, invitant par là même à un véritable moment de détente et de convivialité « comme à la maison » ? De même que l'exemple de la cafétéria 3 ne révèle-t-il pas une culture organisationnelle réfractaire à l'idée de longues pauses et de discussions informelles avec ses collègues ? Bien sûr, tout cela n'est qu'extrapolations, et il serait plus que nécessaire d'interroger les habitants sur leur vécu dans ces diverses installations pour vérifier nos intuitions, néanmoins nous ne pouvons que noter que ces lieux organisationnels qui portent le même nom (cafétéria ou salle de photocopieuse) et qui ont a priori la même fonction, seront radicalement différents selon l'organisation dans laquelle ils seront (parfois même, selon les salariés à qui ils seront destinés), ce qui démontre bien l'impact de la culture et de la philosophie de gestion dans l'aménagement spatial : Prenons alors le chemin à l'envers et interrogeons-nous sur l'aménagement spatial pour mettre à jour la philosophie de gestion.

Dans ce chapitre consacré à la relation complexe qu'entretiennent les hommes avec l'espace qui les entoure, nous avons eu l'occasion de mettre à jour plusieurs variables spatiales sur lesquelles nous pourrons interroger tout espace organisationnel. Au-delà des mots, cela s'observe dans l'espace : quel intérêt l'organisation porte-t-elle à la santé de ses employés ? A leur confort ? A leur bien-être psychique ? Dans un autre registre, celui de la construction et de l'affirmation de l'identité - enjeu majeur de l'existence humaine qui passe par un marquage et un contrôle du territoire que l'on tient pour sien – quelle tolérance permet cette organisation ? Pourquoi ? Jusqu'où impose-t-elle son control-oriented marking ? Dans quelle mesure la territorialisation sera-t-elle possible pour les salariés ? Encouragée ? Si tel est le cas, avec quelles perspectives managériales ? Seules

l'observation et la récolte de données sur le vécu d'habitants nous permettront de répondre à ces questions, mais indéniablement ces réponses nous éclaireront sur le management pratiqué et, de ce fait, sur la philosophie de gestion portée par l'organisation occupant l'espace étudié.

En abordant le comportement spatial, nous avons évoqué le poids de la dimension culturelle dans l'émergence d'affordances sociales dans certains lieux. Les aménagements spatiaux ne sont pas déconnectés de la culture organisationnelle, et de précieuses indications sur celle-ci sont à trouver dans l'espace : une fois encore, nous relevons une relation dialectique forte entre l'espace et d'autres éléments. Enfin, avec une brève comparaison de trois aménagements de cafétéria d'entreprise à titre purement illustratif, nous avons pu constater que des intentions organisationnelles se donnaient à voir dans l'espace suivant les affordances physiques et sociales qu'elles proposaient – ou pas – à ses occupants, de ce fait il nous paraît maintenant nécessaire de nous placer du côté de l'organisation pour davantage creuser la façon dont celle-ci envisage, conçoit, vit et entend se servir de son espace.

Chapitre. 3

L'organisation et l'espace

Excepté dans de rares cas de figure,[14] toute organisation sent la nécessité d'abriter (et parfois de regrouper) les activités de ses salariés en un même lieu, et de là viennent se greffer une multitude de questions qui tourneront toutes autour du même enjeu : tirer le meilleur bénéfice possible de l'espace : faire de ce poste de dépense imposé une véritable ressource organisationnelle. Nous allons voir dans ce chapitre les grandes tendances organisationnelles d'instrumentalisation de l'espace. Dans cette optique, nous parlerons des **nouvelles formes d'organisation du travail** car celles-ci auront une influence majeure sur les espaces organisationnels contemporains, notamment avec le développement de la déspatialisation. Puis, nous nous attarderons sur l'émergence du **New Model Worker** qui marque un tournant à la fois managérial et architectural. Nous verrons à cette occasion que l'espace va continuer d'être instrumentalisé à des fins managériales, mais de façon radicalement différente, en annonçant une vraie rupture avec le passé.

Sommaire du chapitre :

A. La déspatialisation et les nouvelles formes d'organisation du travail

B. Les grandes tendances organisationnelles d'instrumentalisation de l'espace
   1. Des choix spatiaux révélateurs
   2. Inciter à un nouveau comportement par l'espace : le New Model Worker

[14] Cela ne sera pas le cas des entreprises des manufactures éclatées ni de celles qui pratiquent la déspatialisation : les salariés travailleront de chez eux.

A. La déspatialisation et les nouvelles formes d'organisation du travail

Afin de mieux cerner ce que sont les nouvelles formes d'organisation du travail, et comment celles-ci vont pouvoir influencer les agencements des espaces organisationnels, nous nous sommes principalement basés sur les rapports thématiques de *The European Work Organization Network* (EWON).[15]

Par nouvelles formes d'organisation du travail, il faut entendre : « (…) the application of principles and practices within enterprises which aim to capitalise on, and develop the creativity and commitment of employees at all levels in achieving competitive advantage and in meeting the business and service challenges posed by the social, economic and technological environment in which the enterprise exists. » (:5). D'emblée, nous voyons que cette définition de 2001 résonne avec les qualités que les organisations recherchent chez le New Model Worker dès le début des années 1980, et cette ressemblance de continuer avec la suite du rapport : « in referring to new work practices a recent OECD report found that in many cases these involve a move towards a higher degree of labour-management co-operation, flatter management structures, increased recourse to team-working » : des organisations plus plates, plus transversales, un travail plus coopératif. Pourtant, le même rapport pointe le fait qu'en dépit d'une reconnaissance largement partagée de leur efficacité en termes d'innovations et d'adaptabilité pour l'organisation, ces nouvelles formes d'organisation du travail restent encore trop peu développées, et que leur mise en place en milieu organisationnel est remarquablement lente. Et les auteurs d'afficher leur

[15] New Forms of Work Organisation – The Benefits and Impact on Performance. Thematic Paper Presented to DG Employment & Social Affairs, by The European Work organization Network (EWON). Contributors : S. P. Gavroglou; C. Ford & P. Totterdill, P. Savage, S. Sacquepee. Prepared & Edited by Pat Savage, April 2001. Disponible à l'adresse : http://www.newunionism.net/library/workplace%20democracy/EWON%20-%20New%20Forms%20of%20Work%20Organisation%20-%20Benefits%20for%20Performance%20-%202001.pdf

pessimisme pour la compétitivité des entreprises européennes si ces nouvelles formes d'organisation du travail devaient tarder à se développer plus massivement.

Dans ces nouvelles formes d'organisation du travail, nous souhaiterions nous pencher en particulier sur le phénomène de déspatialisation du travail, configuration dans laquelle l'organisation « extrait » le travailleur de l'espace organisationnel, au moins de façon occasionnelle (Taskin, 2003), et nous verrons que cela n'est pas sans soulever d'autres problèmes.

D'un point de vue historique, travailler chez soi n'était pas chose exceptionnelle pour nombre d'artisans qui, dans un contexte de manufactures éclatées, se voyaient confiés par un donneur d'ordre de la matière première et un délai pour la livraison de leur ouvrage (Labardin, 2014), mais avec le développement de l'industrie au XVIIIe siècle, l'exécution du travail a migré sur un lieu spécifique, un espace possédé et organisé par l'employeur, et cela est finalement devenu la norme au XXe siècle. Puis, dans les années 1970, le travail à domicile (qui n'a jamais totalement disparu) est revenu sur le devant de la scène, en apparaissant comme une solution a priori viable pour désengorger les villes et les transports en commun (Taskin, 2003). Cela paraissait d'autant plus envisageable que les nouvelles technologies de communication, en plein essor, laissaient espérer une possible distanciation spatiale entre l'organisation et le travailleur : en effet, muni des outils nécessaires (téléphone, fax, puis plus tard, ordinateur et connexion internet), ce dernier pouvait donc disposer des mêmes moyens que ceux qu'il trouvait dans son bureau sur son lieu de travail habituel.

Outre la densité urbaine, d'autres raisons peuvent faire apparaître le télétravail (de son étymologie : « travail à distance ») comme une alternative intéressante : pour l'organisation, cela permettrait de réduire la surface de ses locaux, et par là-même de mieux contrôler les dépenses que génère l'immobilier ; et pour les employés, cela ferait espérer une meilleure conciliation entre la vie

professionnelle et la vie de famille.[16] Le temps dans les transports en commun et la fatigue que ces deux voyages quotidiens génèrent seraient également épargnés et, sans plus avoir à se déplacer, les personnes handicapées seraient sans doute moins exclues du marché du travail. Selon les rédacteurs de *L'Accord National Interprofessionnel du 19 Juillet 2005 sur le Télétravail*, la déspatialisation du travail offrirait en fait davantage qu'une réponse pertinente à un ensemble de problèmes disparates : elle impacterait l'organisation en profondeur, en constituant « un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail. »[17]

Ainsi, dans cette perspective du télétravail également, nous relevons que l'espace apparaît une fois de plus comme un élément clé à prendre en compte dans la réforme de l'organisation du travail. Si dans le cas du New Model Worker, l'espace est le support qui garantit l'échange d'informations entre salariés de différents départements (et donc plus de transversalité) comme nous le verrons dans la partie suivante, ici, la modernisation de l'organisation du travail passe par le fait de ne plus systématiquement appeler les salariés à partager le même lieu de travail.

Qu'entendons-nous par télétravail aujourd'hui ? L'ANI propose la définition suivante (2005) : « le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que

[16] Accord National Interprofessionnel du 19 Juillet 2005 sur le télétravail. http://www.lexisnexis.fr/pdf/DO/teletr.pdf

[17] Accord National Interprofessionnel du 19 Juillet 2005 sur le télétravail, Préambule (N.P.).

le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise. On entend par télétravailleur (…) toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés. »[18]

Le télétravail signifie donc la possibilité d'exercer son métier dans des lieux différents (chez soi ou dans des endroits autres que l'organisation), et à des fréquences différentes (de façon permanente, alternée ou occasionnelle) (Taskin, 2003), de ce fait, le télétravailleur ne sera pas obligatoirement tenu à l'écart de l'espace de son organisation si son emploi du temps prévoit pour lui quelque retour. Dès lors, la communication avec les autres salariés, le sentiment d'appartenance si essentiel à l'implication dans ses tâches, et tous les autres bénéfices que permet le fait de partager régulièrement un lieu commun avec le reste du personnel, ne seront pas nécessairement exclus par la mise en place du télétravail. Pour autant, d'autres points resteront à considérer (comme, par exemple, la question de la surveillance : comment l'organisation peut-elle s'assurer que son salarié est bien en train de travailler sans trop s'immiscer dans sa vie privée ? ou encore celle des abus, notamment sur le sujet des accidents du travail) donnant lieu à de nombreuses négociations avec les partenaires sociaux.

En dépit de ces aspects prometteurs, le télétravail demeure assez peu développé, en particulier en France [19] où il peine à s'imposer en tant que configuration viable, comme le pointe le rapport intitulé « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », de Novembre 2009.[20] Articulé autour de la comparaison de dix pays de l'OCDE, ce document révèle que les pays scandinaves et anglo-saxons ont recours au télétravail deux fois plus souvent que la France, et que cela tient, entre autres, à la culture managériale du pays.

[18] Accord National Interprofessionnel du 19 Juillet 2005 sur le télétravail, Article 1 : DEFINITION (N.P.).
[19] Selon ce rapport, en France, en 2010, seuls 8,9% des salariés pratiquaient le télétravail plus de huit heures par mois.

[20] Consultable à l'adresse suivante :
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf

Relevons surtout que dans les pays visés par ce rapport, les cinq plus enclins à pratiquer le télétravail (voir tableau ci-dessous) ne voient pas pour autant la spatialisation traditionnelle du travail en milieu organisationnel totalement bouleversée par ce mode d'organisation du travail:

Fig.8. *Comparaison de l'OCDE, 2009, les 5 pays utilisant le plus le télétravail* (Sources : Données extraites du rapport : « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Novembre 2009).

Pays	Population salariée pratiquant le télétravail plus de huit heures par mois (données en pourcentages) – pour l'année 2008
Finlande	**32.9%**
Suède	**27.2%**
Japon	**25.1%**
UK	**22.8%**
Belgique	**20.6%**

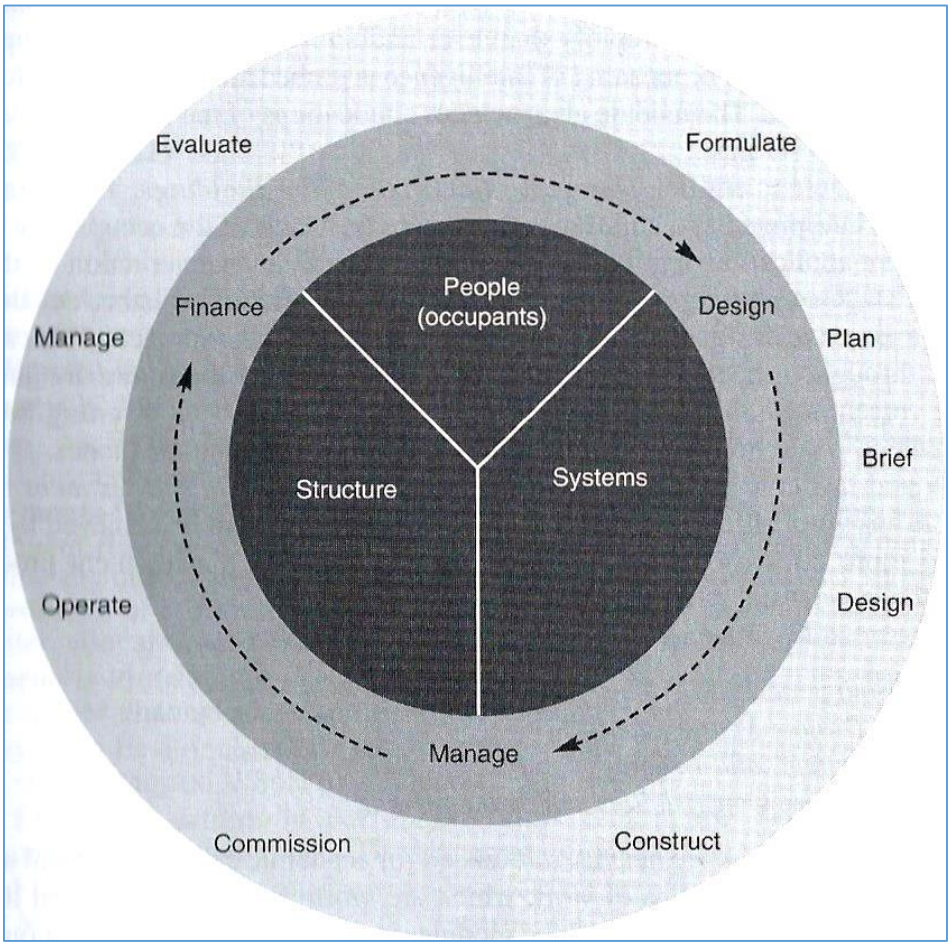
Aborder la question des nouvelles formes d'organisation du travail nous a permis de voir que, quel que soit la stratégie suivie par l'entreprise, l'espace demeure un élément clé, et que malgré les bénéfices que laisse espérer la déspatialisation (ne serait-ce que partielle) du travail, celle-ci n'a pas encore supplanté le traditionnel rassemblement du personnel dans l'espace de leur organisation pour la réalisation quotidienne de leurs tâches. Est-ce à comprendre que la mutation est simplement lente ? Ou cela signifie-t-il au contraire que l'on ne peut pas se passer d'espace commun, que l'on ne peut réduire la vie organisationnelle au seul aspect opérationnel de nos fonctions ? Cette vie organisationnelle n'exige-t-elle pas nécessairement d'être incarnée spatialement pour être véritablement complète, tant pour les hommes que pour les organisations ? A ce stade de l'histoire du télétravail et du développement des technologies de communication, il parait impossible de répondre à ces dernières questions sans trop spéculer, néanmoins après toutes les démonstrations qui ont

été ici menées pour mettre à jour l'importance de l'espace et le rôle protéiforme qu'il joue dans la vie humaine, il nous semble inconcevable de le réduire à un simple support d'activités dont on pourrait l'économie.

B. Les grandes tendances organisationnelles de l'instrumentalisation de l'espace

Il nous a semblé intéressant de proposer de traiter des grandes tendances d'instrumentalisation de l'espace des organisations afin de mettre en lumière les principales intentions qui ont dominé, et donc façonné, l'espace dédié au travail. Toutefois, avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous paraît nécessaire de faire le point sur ce que peut représenter, aujourd'hui, l'espace pour une organisation en nous appuyant principalement sur l'architecture de bureaux. Outre le coût de son achat ou de sa location, l'espace impose à l'organisation qu'il abrite une vigilance constante comme le dévoile l'illustration ci-dessous (Clements-Crooome, 2004).

Fig.9. *Un intelligent Building, sa conception, sa construction, son usage (Clements-Croome, 2004)*



En pointant les différentes étapes de la vie d'un immeuble de bureaux contemporain, celle-ci nous dévoile l'ensemble des tâches majeures nécessaires à la bonne gestion d'un espace organisationnel. Nous voyons l'ensemble des corps de métiers mobilisés : des architectes, certes, mais également des ingénieurs de différentes spécialités, la direction de l'organisation occupant l'immeuble (puisque c'est elle qui donnera l'axe des principales orientations), et enfin les *facilities managers*, dont la mission est de faire fonctionner l'ensemble des services de l'immeuble, au-delà de leur aspect technique, qui est généralement couvert par les Services Généraux ou les Moyens Généraux. Grâce à ce schéma nous relevons que l'immeuble est en perpétuel mouvement car après le temps de la conception (*design*) vient celui de la concrétisation et de sa gestion au quotidien (*manage*) qui est elle-même suivie par son évaluation régulière, ce qui appellera

de nouvelles améliorations et donc leur financement (*finance*). Ainsi, rien n'est jamais fixé une bonne fois pour toutes (en tout cas, en théorie), mais toujours en voie d'amélioration, avec l'attention et les coûts que cela suppose. Enfin, le cœur de l'illustration reprend les trois grands acteurs à considérer pour l'organisation : la structure – donc, l'immeuble en lui-même, ses murs, ses aménagements intérieurs et son image extérieure ; le système, c'est-à-dire la façon dont le travail et la pratique sociale vont être organisés ; et enfin les occupants, avec leurs besoins, leurs sens, leur bien-être, etc., et tous ces aspects n'auront pas la même temporalité : la structure est conçue pour une soixantaine d'années, alors que les installations intérieures devront être refaites environ tous les vingt ans, et les services repensés tous les dix ans en moyenne (Clements-Croome, 2004).

Ainsi, du point de vue de l'organisation, l'espace signifie un investissement considérable, une implication dont on ne peut faire l'économie, et des préoccupations très concrètes, fondamentalement tournées vers la matérialité de l'espace. Toutefois, l'espace organisationnel n'a pas toujours incarné cette multitude d'enjeux. Longtemps, en fait, il a surtout été envisagé pour surveiller, discipliner et contrôler ses employés.

1. Des choix spatiaux révélateurs

Avoir sous les yeux ses salariés pendant l'accomplissement de leurs tâches paraît avoir été l'une des premières préoccupations historiques des organisations, comme le notent Carmona, Ezzamel et Gutiérriez, dans leur article traitant du déménagement d'une manufacture de tabac au XVIIIe siècle (2002) : amenée à changer de locaux, cette dernière arrêta son choix sur un nouvel entrepôt dont la configuration permettait une surveillance visuelle accrue. Contre quoi comptait-elle ainsi se prémunir ? L'oisiveté, supposée ou réelle, des travailleurs, ainsi que contre le vol de matière première, mais nous verrons que d'autres raisons pouvaient être prises en compte.

Cette volonté d'assurer une surveillance par le regard va se retrouver dans la configuration spatiale de la plupart des organisations aux XIXe et XXe siècles. Reprenant la théorie du Panopticon de Bentham: ce n'est pas tant la surveillance effective qui va importer, mais surtout le fait que les salariés se sentent potentiellement observés, en somme que nul ne puisse se soustraire au regard de l'autre (Foucault, 1975 ; McKinlay & Starkey, 1998).

Fig.10. *Un panopticon dans une prison, Presidio Modelo Prison (source : http://en.wikipedia.org/wiki/Panopticon)*[21]



Traduit dans un espace organisationnel, le système du Panopticon pourra aboutir aux configurations et aménagements suivants :

[21] Par son emplacement dans la tour centrale, le gardien peut voir toutes les cellules, et bien qu'il ne puisse toutes les regarder en même temps, tous les prisonniers se sentent observés. Tous, ainsi, se comportent comme s'ils étaient constamment sous le regard de l'autre.

Fig.11. *Un surveillant circulant dans les rangées de perforatrices dans les années 1950, dans l'Agence Centrale de la Société Générale* (source : Boite 5000, archives historiques Société Générale, CAP 18).



Avec une absence totale de cloisons, l'ensemble est ouvrière est placé sous le regard du superviseur (haut, gauche, entouré en rouge) qui circule entre les rangs.

Fig.12. *Un mur vitré qui permet de surveiller les travailleuses, dans les années 1950, dans l'Agence Centrale de la Société Générale* (source : Boite 5000, archives historiques Société Générale, CAP 18).



Deuxième exemple avec des cloisons vitrées (encerclées en rouge): quiconque circule dans le couloir peut voir ce qui se fait à l'intérieur de la salle. Placées le dos à cette vitre, les travailleuses ont nul moyen de savoir si elles sont observées ou pas, mais leurs gestes restent pourtant parfaitement visibles de la vitre. Cette volonté de surveillance par le regard perdure dans des installations beaucoup plus contemporaines, comme dans les photographies suivantes :

Fig.13 et Fig.14. *Pas de cloison entre les postes de travail ou des cloisons semi-vitrées (sources : www.abstructure.fr / www.jaicost.com).*




Toutefois, combattre l'oisiveté et le vol n'ont pas toujours été les seules motivations des organisations pour placer les salariés sous surveillance visuelle. Démontrer que l'ordre règne dans la maison, qu'il s'agit là d'une entreprise respectable, animée par des gens bien civilisés (Bergery, 1831) passait par un comportement spatial disciplinés.

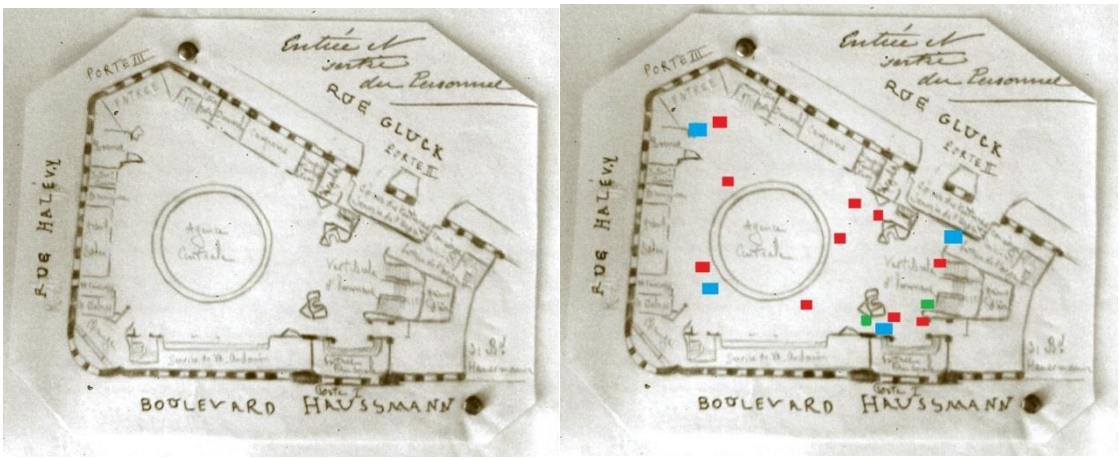
Par exemple, nous pouvons citer le règlement intérieur de la Société Générale de 1915, à l'occasion du premier déménagement du Siège Central, qui définissait clairement le comportement que chacun devait observer dans ce nouvel espace. A travers ce document, nous apprenons que les salariés sans grade devaient se présenter à 9 heures précises (les portes d'entrée pour le personnel ne restant ouvertes que dix minutes). Femmes et hommes ne devaient pas emprunter la même entrée, ni les mêmes escaliers. C'était dans le calme, sans courir ni trainer, sous l'œil vigilant de plusieurs surveillants et d'un brigadier postés à des endroits stratégiques, qu'ils traversaient le hall. Si un employé était en retard, il devait suivre la consigne suivante : « Dans le courant de la journée, c'est-à-dire après 09h10, les portes des vestiaires étant fermées, l'entrée s'effectuera par le perron central, mais les employés, une fois les marches franchies, devront entrer dans leurs services par les portes situées à droite et à gauche, sans passer par l'escalier du motif central. » Pour le déjeuner, qui avait nécessairement lieu à midi, il était possible de sortir ou de choisir de prendre son repas au réfectoire du personnel, situé au 5^{e} étage, mais ici aussi il y avait des indications très précises à suivre, car

la Direction avait prévu des « inscriptions très apparentes » pour marquer le chemin le plus direct pour se rendre aux réfectoires (hommes/femmes). Dans ces salles encore, quelques surveillants avaient pour mission de « défendre les conversations à voix élevée, les discussions et interdire les bousculades et galopades. » Ainsi, il n'existait qu'une seule voie à emprunter, à un moment donné, avec un certain comportement, et tout cela était garanti par le contrôle visuel.[22] En effet, en recoupant ce règlement avec les instructions données aux surveillants et au brigadier, nous pouvons les replacer dans l'espace du hall d'entrée de l'Agence Centrale et ainsi voir que tout l'espace était bel et bien quadrillé et que rien ne pouvait échapper à leur vigilance :

Encadré 1. *Plan et placement des salariés chargés de la surveillance des autres salariés entrant dans les locaux de l'Agence Centrale de la Société Générale (D Minchella)*

REZ DE CHAUSSEE de l'Agence Centrale, 1915

- A la porte d'entrée principale Boulevard Haussmann : 1 surveillant et 2 garçons.
- Porte d'entrée rue Halévy : 1 surveillant et 1 garçon.
- Ascenseur vestibule du boulevard Haussmann : 2 garçons et 2 grooms.
- Rue Gluck, entrée des voitures : 1 surveillant
- Rue Gluck, ascenseur de service : 1 garçon et 1 groom.
- Grand hall, salle du public : 1 surveillant interprète, et 4 garçons (un à chaque angle, chargé du service du public).



[22] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, Siège Central, Organisation du service intérieur ; boite 4789.

Toutefois, dans ce dernier exemple, nous voyons que l'espace seul ne suffit pas pour imposer aux occupants un certain type de comportement spatial : l'espace est nécessairement associé à un rythme imposé d'occupation des locaux. Pour conserver le contrôle sur la pratique spatiale, il faut contrôler le temps, et cette association **ESPACE + TEMPS** fait écho aux propos de Giddens, et en particulier « the precise time-space zoning of social life » (Giddens, 1991 :19) qui crée l'absence et la présence, et qui est si singulièrement importante pour l'actualisation de la structure : c'est grâce à l'interaction des agents coprésents que la structure se fait dans l'action (Giddens, 1984). Et, d'ailleurs, comme il le souligne : « coordination across time is the basis of the control of space », une idée que Michel Foucault évoque également : « L'usine explicitement s'apparente au couvent, à la forteresse, à une ville close ; le gardien 'n'ouvrira les portes qu'à la rentrée des ouvriers, et après que la cloche qui annonce la reprise des travaux aura été sonnée' ; un quart d'heure après plus personne n'aura le droit d'entrer.» (Foucault, 1975 :167).

Outre la surveillance visuelle et le quadrillage de l'espace pour discipliner le comportement spatial des salariés, une autre grande tendance se dégage quant à l'instrumentalisation de l'espace : la volonté des organisations de se servir de leur bâtiment comme d'un outil de communication.

C'est en comparant l'évolution du Siège Social de deux entreprises américaines – Alcoa et Owens-Corning - sur une quarantaine d'années que Stuart L. Leslie met en lumière les volontés des dirigeants qui ont amené ces deux constructions à changer au fil du temps, tant celles-ci devaient refléter et renforcer leur styles successifs de management (Leslie, 2011).

Partant de l'idée d' « architecture parlante », expression du français Claude-Nicolas Ledoux (1736-1806), architecte néo-classique du XVIIIe siècle, qui signifie que l'architecture d'un édifice parle de la fonction et de l'identité de l'organisation qui l'abrite (Bert & Al., 2010), Leslie propose d'ouvrir le débat sur la façon dont nous pourrions aborder l'histoire d'une organisation à travers son architecture, et de voir, par la même occasion, comment les organisations ont mis l'architecture à leur service.

L'auteur évoque d'abord le principal courant d'architecture de bureaux au sortir de la seconde guerre mondiale, caractérisé par la construction de hautes tours, imposantes, scintillantes avec ses structures extérieures en acier et leur mur de verre ; cette forme très verticale traduisant pour lui la verticalité de la hiérarchie.

Pour les deux entreprises sélectionnées, des parcours distincts se dessinent pour la conception de leur siège : alors qu'Alcoa mise sur un emploi massif d'aluminium dans sa construction, dans la décoration (l'aluminium est son secteur clé), et sur un aménagement spatial qui rendait à chacun sa juste importance dans la hiérarchie de l'entreprise, Owens-Corning entreprend également de construire une tour, mais pour l'intérieur, cette organisation mise sur le développement des bureaux paysagers (les plantes vertes sont si nombreuses que la direction doit constituer une petite équipe de jardiniers pour leur entretien). Et l'architecte choisi par le dirigeant décide de faire un plan aussi bien vertical qu'horizontal en tenant en compte des besoins en communication des départements autant que de leur importance dans l'entreprise.

Les années 1980 sont difficiles pour ces deux entreprises. Du côté d'Alcoa, un nouveau PDG s'installe en 1987, et l'une des premières décisions qu'il prend porte sur le siège social : il faut impérativement le réformer, car pour lui : « it seemed to send the all wrong signals about hierarchy, status and managerial isolation. He considered the building he inherited an archaic monument to another area (…) he believed that good corporate design grew out of business and organizational goals, so that an office building properly began with business ideas, not architectural ideas » (Leslie, 2011:891). Ainsi, souhaitant d'avantage de coopération entre ses employés, un système de bureaux décloisonnés est mis en place. A la fin des années 1990 se construit *l'Alcoa Corporate Center*, toujours dans cette idée de communication et de travail en commun accrus : le nouvel immeuble est nettement plus large que haut, reflétant la *flat corporation* prônée par la politique managériale à l'œuvre : aucun bureau privé, mais des « villages » organisés autour de projets et de groupe de travail. Si l'isolement est recherché, des petites salles « retraites » sont aménagées ainsi que des salles de réunions, et

pour encourager « *an active street life* », il y a des lounges, des kitchnettes, des terrasses, etc.

Sensiblement à la même époque, Owens-Corning change aussi de direction et celle-ci trouve également son héritage architectural pour le moins obsolète. Tout comme le dirigeant d'Alcoa, celui d'Owens-Corning sait exactement ce qu'il veut faire transparaitre à travers l'espace organisationnel, et il plébiscite lui aussi une construction nettement plus plate, avec à l'intérieur des services pour les employés et des activités collectives. Comme Leslie le souligne, les deux entreprises aboutissent finalement au même type de Siège Social.

Que retenir de ces différents exemples pour le traitement de notre question de recherche ? Principalement l'idée que les organisations *utilisent* leur espace organisationnel comme elles se serviraient d'un outil de communication : parfois l'espace est mobilisé pour dire aux occupants « attention, vous êtes surveillés », parfois il dit « collaborez davantage, communiquez entre vous » ou encore « notre hiérarchie est désormais plus plate, à l'image de notre Siège », et tout cela passe par la configuration et la substance spatiales. Si nous partons de ces deux derniers éléments, nous devrions être capables de remonter aux principaux messages que l'organisation veut faire passer. Nous pourrions d'ailleurs pousser l'investigation et voir si le discours officiel – généralement porté par le projet d'entreprise – correspond toujours à ce dit l'espace : N'observe-t-on toujours que de l'harmonie entre ces deux grands canaux de communication organisationnels ? Que se passe-t-il en cas de contradiction ?

Nous avons également vu avec le règlement intérieur de la Société Générale une autre instrumentalisation de l'espace que nous aimerions mettre en lumière : se servir de l'espace organisationnel pour moduler le comportement des salariés. Dans l'exemple développé : pas de communication informelle permise, pas de marche trop rapide ou trop lente, point de déplacements hors des heures et des chemins prescrits. L'employé idéal est fondu dans la masse, discipliné, silencieux et obéissant…Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Les organisations ont-elles cessé de

vouloir moduler le comportement spatial de leur personnel, ou au contraire cela continue-t-il ? Si tel est le cas, quelles qualités encourage-t-on aujourd'hui par l'espace? C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante consacrée au *New Model Worker*.

2. Inciter à un nouveau comportement par l'espace : le New Model Worker

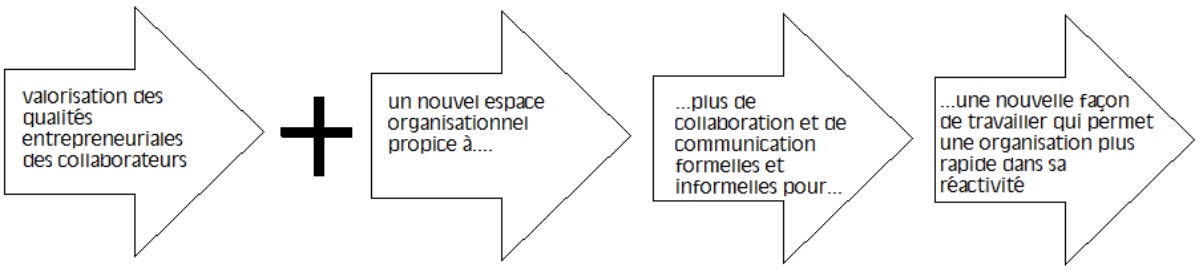
Dans les années 1980, des organisations ont cherché à encourager l'émergence d'un nouveau profil de collaborateur idéal à travers la valorisation de certaines qualités que nous retrouvons dans la littérature sous le nom de « New Model Worker » (Flecker & Hofbauer, 1998 ; Dale, 2005 ; du Gay, 1996 ; Hancock & Spicer, 2010).

Dans cette sous-partie, nous allons voir comment l'espace organisationnel a été mis à contribution dans cette quête du New Model Worker, et comment son rôle a évolué, de l'instrument qui proscrit au support qui incite. Toutefois, avant cela, il est nécessaire que nous nous penchions sur ce qu'était recherché par le développement du New Model Worker pour mieux comprendre pourquoi et comment l'espace apparaissait comme une ressource clé pour sa mise en place.

Le nombre limité d'articles issus de la littérature à traiter du New Model Worker nous laisse comprendre qu'il reste un sujet encore assez peu développé, toutefois en recoupant les données que ces recherches exposent, il est possible d'extraire les principales caractéristiques de ce phénomène. En premier lieu, nous observons que dans toutes les organisations étudiées dans ces articles, nous retrouvons la même finalité : la mise en place du New Model Worker doit permettre davantage de coordination horizontale, de flexibilité, un partage accru des informations pour une réactivité organisationnelle nettement plus rapide, ce que Warhurst et Thompson qualifient de tournant post-bureaucratique (Warhurst & Thompson,

1998). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'opérer un grand changement à l'échelle du collaborateur, il faut que ce dernier change: désormais, l'obéissance à la hiérarchie et la loyauté seront nettement moins valorisées que d'autres traits démontrant des capacités « entrepreneuriales » (du Gay, 1996 :57) : Les collaborateurs idéaux sont maintenant proactifs, capables de prendre les devants en transcendant le cadre formel de leur poste quand cela est nécessaire pour l'organisation, ils sont créatifs et innovateurs...et au-delà de cela, il faut que ces salariés à l'esprit d'entrepreneur communiquent davantage ensemble (Dale, 2005) : c'est sur ce point précisément que l'espace organisationnel intervient comme un support indispensable.

Fig.15. *La mise en place du New Model Worker (D Minchella)*



La mise en place du New Model Worker

Citons à titre d'illustration, l'organisation que Fayard et Weeks choisissent pour démontrer l'instrumentalisation de l'espace pour la mise en place du New Model Worker : la Scandinavian Airlines (2011). C'est à la fin des années 1980 que cette organisation décide de réaménager son Siège Social avec comme visée l'accroissement des relations informelles pour davantage de collaboration et de transversalité entre les salariés. Outre les nécessaires bureaux et salles de réunion, les dirigeants et architectes missionnés entreprennent la construction d'un nouveau type d'espace : un lieu commun pour tous, animé par une « rue centrale » dont la fréquentation parait assurée par le fait qu'on y trouve différents services tels qu'un café, des boutiques, un centre médical, un local sportif, ainsi qu'un bureau délivrant tout le matériel dont le personnel pourrait avoir besoin dans l'accomplissement de ses tâches professionnelles.

Dans cet exemple, la mise en place du « New Model Worker » passe donc par la conception d'un nouveau type d'espace, à l'intérieur de l'espace organisationnel, qui n'est pas directement un support d'activité professionnelle, et qui a pour vocation d'inciter les collaborateurs à se rencontrer et à communiquer, sur leur lieu de travail mais pas dans le cadre de l'exécution de celui-ci, d'où la présence de multiples services qui, avant, se trouvaient à l'extérieur de l'organisation. Toutefois, cet exemple n'est pas unique : d'autres organisations ont souhaité mettre en place le New Model Worker et ont modifié leur espace organisationnel dans ce sens. Pour rester dans la littérature, nous pouvons citer le cas que Karen Dale étudie dans son article « *Building a Social Materiality* » de 2005, où il est question d'une multinationale qui profite du déménagement de son Siège Social à la fin des années 1980 pour proposer un nouvel immeuble avec ce même type d' « espace pour tous », ponctué de cafétérias, de boutiques et de passages déambulatoires, et dont la finalité est clairement exposée : « to facilitate specific business goals, notably the integration of what were quite disparate parts of the company, and to encourage networking, sharing information (…) help to improve internal communications and team working » (Dale, 2005 :665). Nous retrouvons bien là les ambitions sous-tendues par la mise en place du New Model Worker.

Evoquons également le cas éloquent de la tour Total exposé dans un dossier d'Actinéo en 2005 : [23] Après la fusion de Total et Elf, le personnel a vu son effectif plus que doublé, ce qui a donné lieu à une reconfiguration complète, l'occasion de proposer une multitude de nouveaux services, comme le Directeur du Siège et des Services Partagés le souligne : « [la nouvelle configuration spatiale] met ainsi à leur disposition un espace cocktail, plusieurs cafétérias et restaurants offrant un large choix de restauration, un centre sportif avec piscine, une boutique offrant un service de pressing et des prestations en ligne, et même un distributeur de collants pour les femmes. Une boutique vend par ailleurs des produits estampillés du logo de Total et remporte un franc succès. Il est également projeté d'ouvrir une crèche d'entreprise. » Et le Directeur de souligner que cet ensemble de privilèges

[23] http://www.docstoc.com/docs/115698822/Anvie, « Les services offerts aux salariés chez Total », François CARCAUD-MACAIRE, Directeur du Siège et des Services Partagés, Total (Actinéo, 05 octobre 2005).

s'accompagnent d'une contrepartie de la part des salariés : plus d'efforts, plus d'investissements personnels, en somme : un nouvel espace organisationnel, accompagné de nouveaux services, pour une nouvelle façon de travailler.

La mise en place du New Model Worker va donc se trouver traduite spatialement par la création d'un « espace pour tous » offrant une multitude de services faits pour inciter les occupants de l'espace organisationnel à venir fréquenter le lieu, et donc à se rencontrer, et cela s'accompagnera parfois d'autres éléments spatiaux, comme le soulignent Philip Hancock et André Spicer qui se sont penchés sur le *Saltire Centre* (2010).

Le *Saltire Centre* est en fait la bibliothèque de l'université de la Glasgow Caledonian University. Ouvert depuis Janvier 2006, il a été construit dans l'esprit du *Learning Café* – un lieu hybride entre une bibliothèque et une cafétéria à l'allure très décontractée avec des sofas cosy, connexions internet et prises pour ordinateur portable en libre accès - qui existait déjà dans l'université. Le *Saltire Centre* se voulait être un endroit très différent des bibliothèques universitaires traditionnelles que l'on trouvait alors au Royaume-Uni, et ceci dans le but d'encourager les étudiants à devenir de futurs travailleurs plus autonomes, plus créatifs et, selon les auteurs, propres à correspondre au New Model Worker dont les organisations du pays ont besoin. Loin des décorations austères qui ornaient les bibliothèques du passé, le *Saltire Centre* se voit donc paré d'œuvres d'art contemporain, de murs aux couleurs vives, d'espaces de travail équipés de prises électriques, de connexions wifi gratuites, et d'un règlement intérieur nettement plus souple. En plus de cela, les étudiants y retrouvent également tous les services universitaires qui pourraient leur être utiles dans le « *one-stop shop* » : L'idée-maîtresse des concepteurs du lieu est de radicalement changer le cadre spatial, en marquant une rupture nette avec les aménagements traditionnels, afin de changer l'identité des étudiants en modifiant l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

De la même façon que nous nous sommes interrogés sur la traduction spatiale de la mise en place du New Model Worker, nous pourrions nous demander pourquoi ce phénomène du New Model Worker s'observe spécifiquement à partir

des années 1980. En fait, plusieurs raisons sont à identifier : en premier lieu, dès le milieu des années 1970, des entreprises américaines ont amorcé une grande réflexion sur l'aménagement de leurs espaces de travail avec le développement massif des nouvelles technologies de communication qui laissaient supposer des manières d'organiser le travail radicalement différentes (Milkman, 1998). Par ailleurs, la concurrence internationale allait grandissante, et face à elle, seule la rapidité (d'adaptation, de prise de décision, de réactivité) qui permet la flexibilité, paraissait garantir la survie, or pour être rapides, il faut faire disparaitre les structures trop formelles afin d'obtenir un espace dynamique, « capable de fournir des opportunités illimitées – individuelles ou collectives – pour les employés » (Flecker & Hofbauer, 1998 :108). Enfin, les grands bouleversements économiques (notamment l'Europe qui se construisait), l'exigence croissante pour davantage de transparence dans les pratiques, mais aussi des travailleurs de plus en plus formés et éduqués, et la volonté de s'affirmer comme une organisation moderne, au sang vif : tout cela encourageait les organisations de cette époque à s'éloigner d'un système bureaucratique de production et de service de masse (Holman & Wood, 2003 :5).

Or pour s'éloigner de cette bureaucratie dépassée, il fallait concevoir de nouveaux espaces organisationnels, ne serait-ce que pour marquer *visiblement* cette rupture avec le passé, et faire comprendre que la donne était changée : Apparaît alors le « new workplace » qui s'oppose au « old workplace » bureaucratique (Holman & Wood, 2003).

C'est donc un ensemble de raisons économiques, politiques, managériales et technologiques, qui ont poussé des organisations à se tourner vers un New Model Worker dès les années 1980, et c'est à partir de ce nouveau type d'employé idéal – proactif, entrepreneur, créatif, force de propositions, et vif – que devait émerger une nouvelle façon de fonctionner pour l'organisation, avec plus de collaboration entre les hommes et les différents départements, moins de verticalité pour des prises de décision rapides et des idées plus novatrices, tout cela afin de rendre l'organisation capable de s'adapter à un marché et à un environnement toujours

plus incertains et complexes. Toutefois, le New Model Worker ne peut être efficace pour l'organisation que si les salariés communiquent davantage entre eux et partagent leurs connaissances, d'où la nécessité d'offrir un nouvel espace organisationnel propice aux échanges. De là vont émerger un nouveau type d'espace dans les espaces des organisations : des lieux conçus pour tous et qui n'auront d'autres fonctions que celle de permettre la rencontre informelle, l'un des principaux moyens dont dispose l'organisation pour décloisonner les différents départements et offrir aux individus qui les composent la possibilité d'échanger de précieuses informations sur les spécificités de leur expertise afin de faire émerger de nouvelles pratiques plus intelligentes, et donc plus profitables pour l'organisation. Or, comment s'assurer que ces lieux vont bien être fréquentés puisque, après tout, rien ne vient contraindre les individus à s'y rendre régulièrement ? En y offrant des services qui, traditionnellement, se trouvent à l'extérieur de l'organisation. C'est ainsi que Total va faire construire au sein de sa tour une piscine et des vestiaires à disposition de ses salariés. D'autres vont implanter des boutiques, des espaces détente, des services de blanchisserie, des cafétérias améliorées, etc., ainsi se multiplient les occasions de faire connaissance et d'échanger. Par ailleurs, créer un tel espace pour tous est également utile pour l'organisation car elle peut par ce biais communiquer sa volonté de rupture avec les anciennes pratiques bureaucratiques : elle affiche sa modernité.

En étudiant les grandes tendances de l'instrumentalisation de l'espace des organisations, nous voyons que le management continue de se servir de celui-ci comme d'un outil, et que finalement les organisations ont toujours cherché à mettre à profit leur espace pour communiquer différents types de message, néanmoins nous notons une bascule majeure avec la mise en place du New Model Worker : l'espace n'est plus uniquement un instrument disciplinaire où les occupants sont contraints d'être à certaines heures dans certains lieux, il se veut aussi désormais une incitation à la rencontre et à l'échange, une invitation à profiter de multiples services mis à la disposition des employés : Pour eux, il

devient source de privilèges, de solutions (crèches d'entreprise), de détente (club de sport), voire de plaisir (espace cocktail).

L'organisation afficherait donc par l'espace sa philosophie de gestion, mais tout cela n'est pas sans soulever une multitude de questions, tant au niveau de l'espace qu'à celui du management : Est-ce que le fait de proposer des services qui se retrouveront de toute façon à l'extérieur de l'organisation est suffisant pour assurer la fréquentation de ces lieux dédiés à la rencontre informelle ? La pratique sociale se développe-t-elle toujours comme l'organisation l'a espéré ? Si tel est le cas, les conséquences escomptées pour davantage de transversalité et d'horizontalité sont-ils effectivement au rendez-vous ? Que se passe-t-il en cas d'échec, si le lieu ne parvient pas à être suffisamment attractif ? Que faire de sa viscosité ? Par ailleurs, réformer l'espace organisationnel suffit-il pour réformer les pratiques ? Que se passe-t-il quand l'espace ne communique pas le même message que le management ? En effet, ne peut-il pas y avoir un décalage, voire une contradiction, entre ce que *dit* l'espace à ses occupants et le management tel qu'il est pratiqué dans les faits ? L'espace ne serait-il pas alors qu'une déclaration « de façade », ostensible certes mais trompeuse ?

C'est pour répondre à ces questions que cette recherche a été menée à bien : Suivre sur plusieurs années une organisation qui a souhaité mettre en place une nouvelle organisation du travail en encourageant l'émergence du New Model Worker par un nouvel espace organisationnel spécifiquement conçu pour cela est précisément l'objet de notre recherche doctorale, comme cela sera développé dans la seconde partie sur les éléments empiriques.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Cette revue de littérature pluridisciplinaire consacrée à l'espace organisationnel, à travers l'évocation de ses aspects fondamentaux et ses relations dialectiques fortes qu'il entretient avec l'homme et avec l'organisation, nous a permis de mettre à jour son caractère infiniment protéiforme. L'espace est un élément sans lequel notre existence ne peut être, pourtant nous ne prenons pas toujours la pleine mesure de sa complexité.

Le réduire de façon simpliste à sa dimension matérielle pour se donner l'impression de le maîtriser et de pouvoir le manipuler induit nécessairement en erreur, car l'espace est composé d'attributs essentiels qui ne se laissent pas saisir sans prendre en compte leur caractère idéel, imaginaire, social (même si ces derniers critères, à l'extrême, créeront autant de versions du même espace qu'il y aura d'individus pour le voir).

Si certes la surface de la terre n'est pas extensible, pour autant l'espace social est quelque chose qui se *produit* constamment ; c'est le fruit d'une pratique humaine qui, en se développant sur une localisation particulière, va lui conférer des limites, une raison d'être, un sens, un rythme d'occupation, et ainsi elle va

produire un *lieu*, et ce même lieu disparaitra lorsque la pratique cessera de l'animer, même si sa matérialité subsistera en laissant derrière elle des vestiges observables, des *viscosités,* comme autant de témoignages de pratiques passées.

L'espace entretient une relation complexe avec le temps : A travers les constructions faites par l'homme, il se pose comme le révélateur d'époques dont il a figé les pratiques, les instruments, les rôles de chacun. Véritable trait d'union entre différents temps, il est à la fois une projection vers le futur au moment de sa conception, et il tirera une partie de sa physionomie de configurations anciennes dont le succès passé ont assuré la pérennisation de leurs formes.

Pour les organisations qui ne peuvent se passer d'accueillir sur un même lieu les membres qui la constituent, et d'abriter par là-même la réalisation quotidienne de leur travail, l'espace sera envisagé comme un outil potentiel, aussi difficile à manier que prometteur. Ainsi, en concevant leur espace, ces organisations vont le charger d'intentionnalités. Décide-t-on, par son concours, de placer tout le personnel sous surveillance ? Ou de discipliner le comportement spatial de tous ? Cela est possible par certaines configurations. Souhaite-t-on plutôt le destiner à être un outil de communication à destination d'éventuels visiteurs de marque ? Nous le concevrons alors différemment, mais quel que soit le choix arrêté par la Direction, tout cela *se donnera à voir* dans l'espace, et ces choix ne seront pas anodins pour les occupants de ces lieux.

Evoluant perpétuellement dans l'espace, l'homme – par le biais de ses sens, de sa culture, de ses expériences, de ses besoins du moment, de son savoir et de son imagination – en capte une infinité d'informations, et ce, de manière constante et intuitive : C'est par l'espace qu'il va construire et maintenir son identité, notamment en la rendant visible par la place qu'il occupe et par le territoire qu'il s'approprie; et c'est encore l'espace qui lui suggère une multitude d'actions possibles à travers les affordances physiques et sociales qu'il contient.

Notre questionnement de recherche était initialement le suivant : **Que nous dit l'espace organisationnel du management à l'œuvre en son sein ? Que peut-on**

déchiffrer de sa matérialité ? Par ailleurs, quelle est la portée du message véhiculé par l'espace ? Comment émerge-t-il ? Comment se maintient-il ?, et il ressort des éléments théoriques que nous avons mobilisés dans cette première partie que l'espace organisationnel peut effectivement être interrogé sur le management pratiqué en son sein, et ce, à plusieurs niveaux :

- En premier lieu, en interrogeant les **configurations choisies par l'organisation** : Que permettent-elles au management ? Un contrôle accru ? Le développement de relations informelles ? A qui semblent-elles s'adresser? Quelles intentions peut-on y déchiffrer ?

- Au sujet de la **substance spatiale** : Quels **artefacts** contient-elle? Quels **symboles** incarnent-ils ? quel jeu de **mise à distance/mise en relation** peut-on observer dans la distribution des **places** de chacun ? Comment cette répartition s'est-elle arbitrée ? Comment la hiérarchie se retrouve-t-elle incarnée dans l'espace ?

- De quelle façon s'opère la **territorialisation** ? Dans quelle mesure les employés ont-ils la **possibilité de marquer** et de **défendre le territoire** qu'ils estiment être le leur ? Jusqu'où s'étend le **control-oriented marking** de l'organisation ? Et comment celui-ci est-il **vécu** par les occupants ?

- Concernant la **vie spatiale** des employés – et par conséquent l'attention que l'organisation lui accorde – que révèle l'espace ? Quels arrangements la substance et dans la configuration témoignent d'une prise en compte de la **santé physique** des occupants du lieu ? Qu'en est-il de leur bien-être psychique ?

- Quelles **affordances physiques** sont observables? Qu'en est-il des **affordances sociales** ? et à ce propos, comment s'organise la **pratique sociale** dans cet espace ?

Le tryptique d'Henri Lefebvre « conçu/perçu/vécu » nous paraît être une grille de lecture pertinente pour couvrir tous ces aspects spatiaux.

En effet, ce tryptique nous semble le plus à même à restituer toutes les facettes qu'un même espace peut avoir :

- La partie « **conçu** » visera ce que cet espace représente pour l'organisation, la façon dont elle tente de l'instrumentaliser, le rôle managérial qu'elle souhaitera lui faire jouer et par quelles configurations elle entend le faire.
- La partie « **perçu** » fait, quant à elle, état de l'espace, une fois matérialisé, et avant que la pratique quotidienne de celui qui l'observe ne vient trop en charger la perception avec des représentations.

- Enfin, la partie « **vécu** » rend compte des dimensions symboliques, imaginaires des habitants, les seuls finalement qui possèdent une pleine saisie des dimensions qui échappent à l'observateur de passage.

Par ailleurs, cette grille nous permet de traiter d'un espace sans mettre de côté sa temporalité et son caractère processuel, en somme il reste un objet vivant.

Dans la partie suivante, nous allons présenter le design de recherche que nous avons retenu pour répondre à notre problématique, ainsi que les résultats que l'étude de notre terrain nous aura permis de récolter.

PARTIE 2 – ELEMENTS EMPIRIQUES

PARTIE 2 - Eléments empiriques

Chpt 1. Le design de recherche et le cas étudié

A. Le design proposé

1. **Un design de cas unique, qualitatif et longitudinal**
2. **Une diversité de données collectées**
   a) Une phase d'exploration en archives
   b) Classification des données selon le tryptique de Lefebvre
   c) Codage du dossier du Projet Valmy

↓

B. Présentation du cas

1. **Eléments de contexte**
2. **Le *New Model Worker* et la philosophie de gestion**
3. **L'Agora**

↓

C. Le travail de catégorisation

Chpt 2. Ce que révèle la spatialité

A. De la conception du projet à l'espace vécu

1. **Pour les postes de travail et les dépendances**
2. **La qualité de l'espace interne**
3. **L'Agora**
4. **Le tableau des catégories rempli**

B. L'érosion du projet

1. **Distorsions et découplages**
2. **La disparition progressive de la pédagogie spatiale**
3. **L'espace révélateur d'enjeux de pouvoir**

C. Vers une grille de lecture de la spatialité

1. **La territorialisation**
2. **La valorisation**
3. **La localisation**

Fig. 16. *Schéma de présentation des éléments empiriques*

Cette deuxième et dernière partie est dédiée à la **présentation de la méthodologie** que nous avons retenue, aux **modalités de collecte** et **d'analyse de nos données**, puis, dans un deuxième temps, aux résultats de nos observations et à la contribution que notre thèse entend apporter à notre question de recherche, et plus largement à l'étude du rôle de l'espace dans les théories du management. En cela, notre travail vise à contribuer au champ de la socio-matérialité qui se développe aujourd'hui dans les théories des organisations.

Ainsi, nous exposerons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons opté pour un **design de recherches** qui nous a permis de collecter des données très denses et de nature variées. Puis, nous présenterons notre cas emblématique – le Siège Social d'une grande banque internationale – sous un angle historique, dont nous suivrons l'évolution de sa conception en 1989 jusqu'à nos jours. Enfin, nous présenterons un tableau conçu pour présenter nos données de façon synthétique.

Dans le deuxième chapitre, nous verrons que **nos données et les observations que nous en tirerons, nous permettront de faire émerger une grille de lecture à même de « faire parler » l'espace organisationnel** du management pratiqué en son sein, au-delà des discours officiels et des déclarations d'intention. Nous verrons en effet que cet espace organisationnel, alors qu'il avait été conçu pour faciliter la mise en place du *New Model Worker*, va mettre à jour un mode de fonctionnement organisationnel bien différent de ce que prônaient le projet d'entreprise et le projet architectural.

Chapitre 1.

Le design de recherche et le cas étudié

En premier lieu, nous exposerons le design général de la recherche et la méthode utilisée. Nous verrons également le cas emblématique qui a été sélectionné comme terrain de recherche. Celui-ci nous permettra d'observer comment une organisation, profitant de la nécessité de construire son nouveau Siège Social, a tenté de concevoir un espace organisationnel propice à la mise en place du *New Model Worker*. Conçues en 1987, livrées en 1995, et depuis cette date, mises en usage, ces deux tours de bureaux nous offrent la possibilité de suivre son évolution sur plus de dix-huit ans, et se prêtent ainsi à une analyse par le tryptique de Lefebvre. Des dispositifs variés ont été mis en place : de l'observation terrain, des conduites d'entretien de différentes natures, et de longues sessions de recherches en archives, ceci pour collecter le plus de données possibles, dans un esprit de design qualitatif d'un cas en profondeur afin d'aboutir à la constitution d'une grille de lecture spatiale.

Sommaire de ce chapitre :

A. Le design proposé
   1. Un design de cas unique, qualitatif et longitudinal
   2. Une diversité de données collectées
      a) Une phase d'exploration en archives
      b) Classification des données selon le tryptique de Lefebvre
      c) Codage du dossier Valmy

B. Présentation du cas
   1. Eléments de contexte
   2. Le *New Model Worker* et la philosophie de gestion
   3. L'Agora

C. Le travail de catégorisation

A. Le design proposé

L'objectif de cette sous-partie est d'exposer le design de recherche que nous avons sélectionné pour répondre à notre problématique. Nous allons donc, en premier lieu, préciser la nature de la méthodologie choisie, tout en justifiant notre choix, puis nous présenterons le cas emblématique nous ayant permis d'élaborer les résultats qui viendront participer au traitement de nos questionnements initiaux. Mais avant cela, soulignons d'abord **le caractère réflexif de notre recherche** : ce présent travail est fondamentalement interprétatif : nous ne prétendons donc pas que les résultats générés, basés sur des faits empiriques reflètent *la* réalité (Alvesson & Sköldberg, 2009). C'est la mission du chercheur que de collecter puis d'***interpréter*** des données, et d'être ainsi capable de «reconstruire une réalité sociale, et c'est par ce processus que nous entendons parvenir à une ***subjectivité partagée***.

1. Un design de cas unique, qualitatif et longitudinal

La méthode que nous avons suivie est inspirée de ce qu'Alvesson et Sköldberg (2009) présentent comme « la méthode des interactionnistes symboliques » (:14), courant de recherches qualitatives apparu aux Etats-Unis au début du XXe siècle (Hammersley, 1989).

Voici les principales caractéristiques de notre méthode

> Nous avons opté pour l'étude d'un cas emblématique, car cela nous permet d'approfondir véritablement les causes des phénomènes sociaux que nous pourrions observer, plutôt que de multiplier des cas pour les comparer, comme cela serait fait dans les recherches nomothétiques (Alvesson & Sköldberg, 2009).

Compte-tenu de la complexité de notre sujet de recherche – l'espace, la façon dont celui-ci communique, ce qu'il dit du management en place, et comment il peut être instrumentalisé pour l'implémentation d'une nouvelle organisation du travail – il nous a semblé nettement plus pertinent de ne **développer qu'un seul cas en profondeur**, plutôt que de multiplier les terrains dans l'objectif de les comparer.

Notre cas emblématique porte donc sur le projet de construction du Nouveau Siège Central de la Société Générale en 1989, car celui-ci nous permet en effet l'étude approfondie d'une organisation qui a choisi de mettre en place un « *New Model Worker* » afin de créer une nouvelle forme d'organisation du travail par le concours d'un nouvel espace organisationnel, défini dès les premiers projets de la Direction Générale comme devant devenir un véritable «outil de management».[24]

Notre recherche est fondamentalement **qualitative**, et si des données quantitatives ont été mobilisées, leur importance est secondaire.

Dans notre travail, une vraie primauté est accordée à **l'exploration**, avec une **méthode flexible de collecte de données** qui n'exclut pas que les critères de sélection soit révisés au cours du travail de recherche. De la même façon, nous n'avons jamais exclu l'intérêt des éléments que nous aurions pu trouver par **sérendipité**, certaines données collectées par ce moyen nous ont en effet parfois conduits à reconsidérer notre angle de recherche. Par ailleurs, toutes les ressources documentaires que nous avons pu consulter (archives organisationnelles en tout genre : journaux internes, compte-rendu de réunion, notes de services, y compris des photographies et des plans) ont été prises en considération.

[24] Les notes des Comités d'Orientation (du 23 Juin 1988)

La banque dont nous étudions le projet de Siège Central dispose de près de 150 ans d'archives, aussi l'idée initiale de recherche était de profiter de cette exceptionnelle longévité pour étudier l'évolution des sièges sociaux de la banque, de sa création en 1864 jusqu'à nos jours.

Plusieurs mois, quasiment à temps complet, ont été passés à analyser le fonds d'archives de la banque. Dans ce contexte, nos compétences en recherches historiques (pour avoir rédigé et soutenu une thèse de doctorat consacré aux courants politiques au dix-huitième siècle à Paris-Sorbonne en 2007) ont été d'un grand secours pour travailler dans cet environnement avec pugnacité et rigueur. Toutefois, la conclusion qu'une reconstruction de l'évolution des sièges sur 150 ans ne pouvait pas s'accomplir s'imposa rapidement d'elle-même : certes, les archives sont abondantes, pour autant elles sont irrégulières et la gestion de l'espace organisationnel n'est pas un sujet qui a généré beaucoup de documentation, excepté aux moments critiques des grandes constructions et des déménagements. En 150 ans d'histoire, cela ne s'est en fait produit qu'à deux reprises : de l'hôtel particulier originel, l'entreprise est passée à l'Agence Centrale du quartier de l'Opéra après 50 ans d'existence puis, après avoir laissé ses services centraux se développer sur plus de 50 adresses différentes à mesure que l'entreprise grandissait et que les métiers de la banque se diversifiaient, il a été nécessaire d'envisager leur regroupement une fois la privatisation du groupe actée (c'est-à-dire dès 1987). Mis-à-part pour ces deux grands moments, très peu d'archives parlent de la façon dont les lieux de travail étaient pensés ou gérés. Il est vrai que l'emménagement dans l'Agence Centrale en 1915 a donné lieu à la rédaction d'écrits intéressants, tels que la manière dont Jacques Hermant – son architecte – pensait ce nouveau bâtiment à créer, ou encore le projet de règlement intérieur, toutefois pas en quantité suffisante pour éviter trop d'interprétations ou de spéculations.

En revanche, le projet de regroupement des Services Centraux sur un même site à la fin des années 1980 – le Projet Valmy – s'est rapidement imposé de lui-même comme le point de départ d'une étude intéressante, non seulement parce

qu'il était lié à des questions fondamentales de management, mais également parce que les sources s'y rapportant étaient très prometteuses:

- **des documents écrits** (de notes de service jusqu'au projet présenté aux candidats architectes) ;
- **Une enquête menée en interne en 1996** qui fait le point sur la façon dont l'espace organisationnel était organisé, perçu, vécu ;
- **des témoignages d'acteurs clé** qui ont directement participé à la création et à l'aménagement de ce nouvel espace ;
- **le vécu d'usagers** (de l'installation à aujourd'hui);
- **des observations directes sur le terrain** pouvaient être facilement menées.

Ainsi, nous n'avons pas mis de côté ces sources documentaires, et en considérant l'ampleur des données à récolter, il paraissait a priori possible de mettre à jour ce qui a été **dit**, ce qui a été **fait**, et ce qui a été/est **vécu** de ce projet.

C'est également le contraste saisissant entre le projet architectural initiateur et sa réalisation spatiale presque vingt ans plus tard (constaté lors d'une brève visite des lieux) qui a fait émerger les interrogations à l'origine de ce travail de recherche, une problématique qui a émergé après plusieurs mois de lecture flottante sans cadre d'analyse préconçu.

> Une fois ce projet de recherche arrêté, nous avons ensuite pris le parti de mettre au point **un codage** pour faire émerger des **catégories** dans nos données.

Outre les entretiens que nous avons organisé, nous nous sommes particulièrement appuyés sur un document interne pour notre recherche doctorale : le **Dossier de présentation du Projet Valmy**, rédigé par la Direction Générale de la Société Générale en Septembre 1989, et à destination des futurs architectes (de sorte à ce qu'ils soient informés des directives de la banque en matière d'aménagements spatiaux). Cet écrit est donc à mobiliser car il établit de

manière claire comment la banque entendait faire de ce nouvel espace organisationnel un support propice au développement d'une nouvelle organisation du travail. Aussi, afin de pleinement saisir la teneur des verbatim développés dans le dossier du Projet Valmy (voir encadré 2) et d'éviter les écueils que provoquerait l'interprétation d'un seul individu, de surcroit profane en architecture et avec un décalage de 25 ans entre la rédaction et l'analyse, nous avons mis au point un double codage, dont nous détaillerons le contenu dans la sous-partie suivante.

> Notre recherche n'a pas pour vocation de tester ou/et de vérifier la validité de théories préexistantes, et nos recherches théoriques ont été menées en même temps que nos recherches empiriques (Glaser & Strauss, 1967), de sorte à conserver un esprit ouvert sur les données qui pouvaient être récoltées et sur la façon dont elles allaient être exploitables.

Soulignons également que nous ne cherchons pas à être pragmatiques et à mettre au point une théorie *utile* pour les professionnels, nous souhaitons avant tout restituer des conduites sociales et humaines au sein des organisations (Chanlat, 1998).

Ainsi, nous nous engageons dans l'hypothèse que nous pouvons observer ce qu'un espace organisationnel peut dire du management en place en son sein, en mobilisant une méthodologie qui ne rejette aucune source et en vue de construire une nouvelle théorie, en l'occurrence une grille de lecture de l'espace organisationnel. Nous avons privilégié une recherche de nature qualitative, par la mise en place d'un travail d'archives, d'observation et également le recueil d'entretiens (Miles & Huberman, 2003), en accordant une véritable primauté aux acteurs et à leur subjectivité: en l'occurrence, ces acteurs sont les occupants, anciens et actuels, de l'espace étudié, car somme toute, seuls eux peuvent parler avec justesse de leur ***vécu*** spatial (Lefebvre, 1974).

2. Une diversité de données collectées

Dans cette sous-partie, nous allons expliciter tout ce que nous avons mis en œuvre pour collecter nos données. Ainsi, nous allons voir comment s'est déroulée notre phase exploratoire en archives, comment le tryptique de Lefebvre nous a offert la possibilité de classifier nos données, la façon dont nous avons exploité le projet Valmy à travers son codage et la mise en place d'entretiens. Nous parlerons également des acteurs clé du projet avec lesquels nous avons eu l'occasion d'échanger, notamment le responsable de la banque, en charge de la mise en place de l'emménagement des différents services dans les tours nouvellement construites (macro-zoning), nos deux observations terrain, et enfin comment nous avons tenté de mettre à jour la pratique sociale à l'œuvre aujourd'hui dans l'Agora.

Une phase exploratoire en archives

En dépit de la grande disponibilité de tout le département *Mission Historique*, et du temps consacré à cela, les recherches en archives n'ont pas été évidentes. L'une de nos principales difficultés a été de comprendre la façon dont les documents avaient été enregistrés sur la base de données, et nous sommes rapidement parvenues à la conclusion suivante : un document interne qui traiterait de l'espace organisationnel ne sera pas nécessairement enregistré sous des mots-clés thématiques tels que « espace », « bureaux », « immeuble » ou « tour », mais plus favorablement sous le nom qui lui a été donné au moment de sa rédaction. Ainsi, le Projet Austerlitz (qui est en quelque sorte la première ébauche du Projet Valmy) a été enregistré sous le nom d'« Opération Austerlitz » et non pas « Projet tours, non abouti, 1988 », de ce fait certains documents sont apparus très tardivement dans l'histoire de nos recherches, exigeant parfois de reconsidérer l'angle sous lequel nous abordions le Projet que nous tentions de comprendre. L'une des meilleures illustrations que nous pouvons donner à ce propos concerne Les notes des Comités d'Orientation (du 23 Juin 1988) qui

établissent que le futur Siège à bâtir sera un outil de management qui coupera avec l'esprit bureaucratique qui habitait l'organisation jusque-là. Ce document a été découvert après plus d'un an de fréquentation des archives et pourtant il est véritablement essentiel à la compréhension des enjeux managériaux du Projet Valmy. En fait, pour s'assurer que nous allions arriver à **une véritable saturation des archives**, nous avons reconstitué la **genèse du Siège Central**, en croisant ce que nous lisions en archives (toute nature de documents confondue) avec des discussions informelles que nous menions avec des salariés du groupe ayant connu cette époque de pré-projet. Ce travail nous a permis d'établir une chronologie qui recompose l'enchainement des décisions et des événements du Projet Valmy (Encadré 2) :

Encadré 2. *Chronologie du Projet Valmy* (D Minchella)

1987

- **27/06/1987 : La Société Générale est privatisée et entre en bourse.**

1988

- **27/07/1989 : Premier Comité d'Orientation « SIEGE CENTRAL »**

1989

- **08/11/1989 : Dernier Comité d'Orientation « SIEGE CENTRAL »**
- **15/09/1989 : rédaction du Dossier « programme du futur Siège Central»**

1991

- **15/11/1991 : Présentation du projet de la Sari qui répond au concours lancé par la Société Générale pour la construction de son Siège Central.**

1992

- **08/1992 : Démarrage des terrassements achevés en Décembre de la même année.**

1993

- **13/05/1993 : Marc Viénot pose la première pierre du Siège Central.**
- **Daniel Bouton devient le directeur Général de la Société Générale.**
- **01/07/1993 : Signature de l'acte authentique de vente.**

1995

- **10/04/1995 : Autorisation d'occupation délivrée par le préfet sur avis de la Commission de Sécurité.**
- **30/05/1995 : Pose du logo en haut de la tour.**

- **19/06/1995 : Livraison de la Tour Société Générale (Les deux tours Alicante et Chassagne).**
- **19/06/1995 : Lancement d'INFOS TOUR,** feuille d'information interne sur le fonctionnement des nouvelles tours, parution hebdomadaire.
- **-26/06/1995 : Installation progressive dans les nouveaux locaux du Siège Central.**
- **18/12/1995 : Inauguration des Tours.**

1996

- **De janvier à Mai 1996 : Présence de la « boîte à idées » dans les nouveaux locaux pour récolter les suggestions des occupants à propos de la décoration de l'Agora.**
- **25/11/1996 : Enquête sur la satisfaction des occupants des nouveaux locaux.**

1997

- **21/04/1997 : Résultats de l'enquête sur la satisfaction des occupants des nouveaux locaux** (publiés dans INFOS TOUR).
- **18/08/1997 : dernière parution d'INFOS TOUR (numéro 113).**

2004

- **14/12/2004 : Ordre de service pour la construction de la Tour Granite**

2007

- **Fin 2007 : gros œuvre de la tour Granite**

2008

- **Fin octobre 2008 : Livraison de la Tour Granite**
-

SOURCES :

- Documents d'archives historiques Société Générale
- La SARI, société de construction du Siège Central de la Société Générale, principalement un ouvrage « *La Tour Société Générale* », publiée en interne le 12 décembre 1995.
- Eric Reinhardt, Jean Gaumy, Harry Gruyaert. *Tour Granite*. Editions Xavier Barral, 2009.

Parallèlement à ces recherches empiriques, nous menions à bien nos recherches théoriques, dont l'un des tournants majeurs a été marqué par la lecture de *La production de l'espace* de Lefebvre (1974), et nous rencontrions régulièrement notre directrice de recherches pour faire le point sur nos avancées.

Classification des données selon le tryptique de Lefebvre

Comme notre cadre empirique le propose, le tryptique de Lefebvre – **conçu, vécu, perçu** – permet d'aborder de manière multidimensionnelle un espace, c'est ce que nous nous sommes efforcées de déployer dans le travail de catégorisation de nos données : les intentions managériales que l'organisation place en sa conception (**conçu**) ; ce qu'il paraît être une fois matérialisé (**perçu**) ; et enfin, ses dimensions culturelles et imaginaires à travers le **vécu** de ses occupants. Voici la façon dont nous proposons de rendre compte de ces trois dimensions :

Tableau. 1. *Ordonner les sources selon le tryptique de Lefebvre*

	L'espace conçu	**L'espace perçu**	**L'espace vécu**
Période de l'étude	**A partir de 1988**	**Cela peut intervenir à n'importe quel moment de la vie du Siège Central, à partir de 1995**	**Nécessite une durée importante de *vie* dans les lieux**
Spatialement	***Représentation de l'espace***	***Pratique sociale de l'espace***	***Espace de représentation***
sources	*Dossier officiel du Projet Valmy, 1989 *Entretiens Michel Guilloux *Retranscription entretien Marc Vienot * Double codage pour l'interprétation des ambitions managériales du projet Valmy	*Entretiens d'occupants *Enquête interne sur la qualité du nouvel espace 1996 (SG) *Feuilles d'informations Info-Tour (1995-1996) *Entretiens d'occupants ayant connu la transition ancien/nouveau siège *Observations Terrain + photos d'artefacts	*Entretiens avec d'anciens occupants *Observations terrain *Entretiens d'occupants basés sur le modèle de Fischer et Vischer (1998)* c-à-d : questionnaires + plans, soumis à le plus d'occupants possibles. *correspondance avec un stagiaire nouvellement recruté

<u>Codage du dossier du Projet Valmy</u>

Le dossier du Projet Valmy, dont l'intitulé exact est : « Programme du futur Siège central SCL1 P3 rév.5 »[25] a été publié en interne le 15 Septembre 1989. Il a été rédigé en concertation avec les directeurs de la banque conviés par la Direction

[25] Archives historiques Société Générale, CAP 18. *Programme du futur Siège central SCL1 P3 rév.5*, boîte 81 860

Générale à se prononcer sur la conception du futur siège. Il est explicitement destiné en premier lieu au futur architecte.

Encadré 3. Pourquoi le Projet Valmy ?

Pourquoi privilégier le document « Projet Valmy » ?

En premier lieu, ce document de plus de 100 pages est intéressant car il est conçu avec l'œil du manager, et pas celui de l'architecte. Il est, par ailleurs, l'aboutissement d'un long processus de concertation et de réflexion de la haute direction : nous avons en effet retrouvé en archives des annotations manuscrites sur un compte-rendu témoignant du fait que les directeurs-rédacteurs devaient parfois reformuler leurs intentions pour mieux définir le projet Siège Central : il s'agit donc d'un texte mûrement réfléchi. En outre, le Projet Valmy est l'aboutissement des comités d'orientation « Siège Central » (dont la première réunion s'est tenu le 23 Juin 1988), puis du « Projet Austerlitz » quelques mois plus tard, et il devient le « Projet Valmy » quand la banque est assurée de disposer du droit de bâtir son Siège à La Défense. Enfin, c'est le document qui est remis aux candidats-architectes pour l'élaboration de leur proposition. Il est donc au cœur de la stratégie immobilière de la banque et c'est pour cela que nous lui accordons une grande importance (des extraits de son contenu sont proposés en annexe, page 105).

Comme le dossier du Projet Valmy est composé d'un ensemble dense et hétérogène de considérations et de souhaits pour ce nouveau Siège (tantôt architecturaux, tantôt purement décoratifs, tantôt liés à la sécurité des futurs bâtiments), nous avons, dans un premier temps, effectuer un arbitrage pour ne considérer que **les extraits qui évoquent des installations spatiales à visées managériales**. Une fois cette identification de passages clé établie (voir : *Encadré 4*), nous avons souhaité en valider la pertinence en la soumettant à trois archivistes de la Société Générale d'une part, et aux doctorants de notre Laboratoire lors de deux de nos présentations d'avancées de travaux d'autre part. Puis, afin de pleinement saisir la teneur des verbatim développés dans le Projet

Valmy et d'éviter les écueils que provoquerait l'interprétation d'un seul individu, de surcroit profane en architecture et avec un décalage de 25 ans entre la rédaction et l'analyse, nous avons mis au point un double codage dont voici exposées les principales caractéristiques :

- Nous avons décidé de mettre au point plusieurs entretiens pour mieux cerner les différentes interprétations que chacun des extraits sélectionnés pouvait susciter, et pour leur conduite, nous avons choisi le modèle des ***entretiens structurés*** (Fontana & Frey, 2000). Pour ce faire, une série de questions a été établie pour être soumise **de la même façon** à toutes les personnes interrogées (en évitant scrupuleusement de dévier du sujet, de suggérer des réponses, ou encore de digresser). Nous essayions de nous rapprocher autant que possible d'un échange stimulus/réponse.
- Question introductive : **« Je vais vous lire des extraits tirés du Projet Valmy de 1989. Quelles visées managériales chaque extrait traduit, selon vous ? »** Puis, chaque extrait est lu, suivi de la question de rappel : « **Quelle visée managériale ?** ».

En ce qui concerne les personnes interrogées, il nous paraissait important de les interroger individuellement, de sorte à éviter un éventuel problème de groupthink, à plus forte raison que la plupart d'entre elles ont travaillé – ou travaillent encore – dans le même secteur. De plus, pour s'assurer de leur pleine participation, l'entretien face à face a été préféré à un échange téléphonique ou par mail. En revanche, puisque les extraits à analyser sont tirés d'un document écrit de 1989 (il s'agit donc de *material culture* (Hodder, 2000)), il était primordial de sélectionner des participants capables de pleinement saisir le sens de ces phrases dans leur véritable contexte historico-économique. Il fallait donc des professionnels de l'immobilier, du space-planning et des ressources humaines, déjà en exercice à la fin des années 80, et si possible proches de la Société Générale. Cinq personnes ont été sélectionnées selon ces critères. Elles sont identifiées dans la suite du document par les initiales suivantes : **P.F, MiG, M.P, M.C, S.E**. (voir Annexes, page 4)

Si la méthode a été fixée de façon stricte, pour autant la façon dont les entretiens du double codage se sont déroulés a réservé quelques surprises, certains participants étant visiblement plus intéressés par la perspective de nous livrer leur vécu spatial que d'analyser les verbatim du Projet Valmy. Quand cela se produisait, nous tentions de prime abord de recadrer leur intervention, mais rapidement nous nous sommes rendu compte que leurs propos présentaient un réel intérêt pour notre récolte de données, aussi nous les avons laissé parler tout en continuant de les soumettre aux questions prédéfinies.

A travers ce double-codage, plusieurs catégories ont émergé, chacune nous apportant des éléments de réponses importants pour le traitement de notre problématique. Nous nous sommes rendu compte, entre autres, que ces verbatim suscitaient une multitude d'interprétations différentes dont certaines nous ont particulièrement surprises. A titre d'exemple, la volonté de construire une salle de sport dans les locaux nous semblait, intuitivement, conçue pour permettre aux salariés du groupe de se rencontrer de temps à autres tout en jouissant d'un service gratuit et facile d'accès (faire du sport sur son lieu de travail), alors que pour **Mi G** cet extrait dévoile en fait une volonté de la banque de « faire rester les gens au-delà des horaires de bureau » (voir Annexes, page 65).

Nous allons maintenant présenter la façon dont notre double codage a été mené, c'est-à-dire la sélection des données qui a été opérée, l'unité de codage choisie, les objectifs et la méthode suivis.

Comme Lefebvre le met en avant, un espace qui a été habité pendant plusieurs années peut être appréhendé à travers trois prismes : celui de sa conception – ou de son projet -, puis celui de sa mise en usage, et enfin ce qu'il devient à travers la pratique spatiale et le vécu de chacun de ses habitants, avec toute la porosité que ce découpage laisse deviner. Envisagé de la sorte, il est nettement plus aisé d'analyser ce que sont devenues les ambitions managériales que le nouveau siège central devait permettre pour voir comment elles ont été concrètement traduites spatialement, la façon dont la direction les a accompagné (ou pas) dans leur réussite, les forces contraires qui ont pu les faire dévier (les modifier voire les

annuler), et enfin la manière dont elles ont évolué au fil du temps, si effectivement elles ont contribué à la mise en place de la nouvelle philosophie de gestion désirée, et ce que l'espace dit aujourd'hui du management en place.

Lorsque nous menons à bien une recherche telle que celle-ci, c'est-à-dire qualitative et avec une dimension longitudinale - il faut choisir une méthode pertinente pour ordonner et traiter ses données qui sont nécessairement nombreuses : soit nous adoptons la méthode de l'étude de cas selon Yin (1989), soit nous optons pour un codage (Miles & Huberman, 1991), les deux méthodes ayant leurs avantages et inconvénients.

En choisissant l'étude de cas selon Yin, le chercheur réduit ses données afin de les présenter sous forme de récits (Pentland, 1999). Cela a principalement pour intérêt de présenter – autant que faire se peut – les actions, les acteurs, les contextes dans un déroulé chronologique. Pour autant, si l'étude dont il est question a généré une grande quantité de données, alors les récits risqueront de s'étaler sur plusieurs centaines de pages, rendant leur lecture indigeste et difficile à bien mémoriser. Cela ne pouvait pas donc pas nous convenir car nos données sont très denses, de nature variée, et elles couvrent 27 années (de 1987 à 2014). En revanche, le codage permet de présenter de *façon simultanée* (Huberman & Miles, 1991) les données les plus pertinentes sur une même unité – que nous aurons au préalable sélectionnée – de sorte à les confronter et à en tirer l'analyse la plus complète possible, c'est pour cette raison que nous avons choisi cette façon de procéder.

La sélection des données

Pour mieux comprendre les visées managériales que le Projet Valmy entendait faire porter à ce nouveau Siège Central, pour observer l'évolution dans le temps des aménagements conçus, et pour couvrir les diverses dimensions spatiales du vécu, du conçu et du perçu, il nous a semblé pertinent de partir du dossier du Projet Valmy lui-même.

L'unité de codage

Une unité de codage peut être un mot, une phrase, ou un paragraphe de sens (Huberman & Miles, 1991). C'est cette dernière unité qui nous a semblé le plus appropriée pour faire réagir les personnes interrogées.

Les objectifs et les questions

L'objectif premier de ce double-codage était de s'assurer du sens des visées managériales explicitées dans le dossier du Projet Valmy, car avec plusieurs dizaines d'années de décalage entre la rédaction et son déchiffrage, les risques d'interprétations biaisées étaient grands. Aussi, pour avoir le plus de données à confronter, nous avons interrogé des professionnels de l'immobilier de bureaux en activité à l'époque du Projet Valmy, ainsi que d'anciens salariés de la Société Générale en poste à cette même époque. Puis, en réalisant ces derniers entretiens, nous nous sommes rendu compte que les réponses de ces anciens occupants des lieux – ayant personnellement connu l'époque de l'emménagement dans ces nouveaux locaux, et leurs premières années de mise en usage – dépassaient largement le cadre des questions posées (qui étaient toujours la même : « *dans cet extrait, quelle visée managériale percevez-vous ?* ») : ils voulaient à tout prix nous faire part de leur *vécu*.

Par conséquent, les objectifs de ce double-codage ont évolué en même temps que sa réalisation, tant il est clair que ces données sur le vécu spatial dans les premières années de mise en fonction des locaux étaient primordiales pour la compréhension de notre terrain de recherche. Il n'était pas question pour nous de laisser de côté ces données pour la seule raison que leur récolte n'avait pas été prévue.

Ainsi, en plus de mieux saisir **le sens des visées managériales du Projet Valmy**, ce double-codage nous a permis de récolter des données sur **la traduction et la concrétisation spatiales de ces projets** à dimension managériale ; sur la façon dont ces différents aménagements ont été **vécus** ; s'ils ont bien rempli la mission pour laquelle ils avaient été conçus ; et sur **leur**

éventuelle disparition au fil des années. Cela nous donne également la possibilité de voir à l'œuvre **des forces qui se sont opposées** à la mise en place de cet espace organisationnel tel qu'il a été initialement prévu par le projet. A travers ces résultats, nous verrons donc ce que nous dit cet espace organisationnel du management pratiqué en son sein : Y'a-t-il eu davantage d'horizontalité et de transversalité ? Les occupants de ces lieux se sont-ils senti faire partie «**du tout, qu'une certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique** », ainsi que le souhaitaient les rédacteurs du Projet Valmy ?

La méthode suivie :

Il est utile de rappeler en préambule que le codage des données consiste à attribuer un code à un segment de sorte à organiser nos informations, et à faciliter l'émergence de conclusions (Huberman & Miles, 1991), et que ce système permet un vaste choix de mise en forme des données (tableaux, matrices, etc.).

Le mode de traitement de données pour lequel nous avons opté se veut **systématique** : nous allons donc présenter chacun des verbatim (unité de codage) sélectionnés, numérotés de 1 à 16 selon leur ordre d'apparition dans le dossier du Projet Valmy, puis, dans un premier temps (recoupement des sources), nous allons confronter chaque unité avec les différentes données s'y rapportant, en ne citant que les plus pertinentes (pour ne pas se perdre dans des extraits d'inégal intérêt). Nous privilégions toujours la citation exacte, plutôt qu'une réinterprétation des propos, afin d'éviter de possibles écueils. Ensuite, nous viendrons compléter ces données avec d'autres sources. Enfin, à la fin de chaque section d'analyse d'unité de codage, nous proposerons une synthèse, et à la fin de cette partie un tableau répertoriant chacune des unités, son éventuelle concrétisation spatiale, l'effet managérial qui en était attendu, son évolution dans le temps, le registre spatial que cela concerne, les forces qui s'y sont opposées, et ce que cela laisse comprendre du management pratiqué.

Entretiens avec des acteurs clé

En parallèle aux recherches en archives, nous avons tenté de retrouver les principaux acteurs-clé du projet en vue de la réalisation d'entretiens, étape que nous estimions incontournable pour mieux saisir la façon dont les décisions ont été prises au regard de la gestion de cet espace. Une fois de plus, cela n'a pas été chose évidente car il nous a fallu en premier lieu les identifier (or dans les documents d'archives, les noms propres des participants aux réunions ne sont pas toujours inscrits, nous trouvions plus favorablement des acronymes de services), puis s'assurer qu'ils étaient encore employés par la banque (sinon, impossible d'obtenir leur contact mail) ce qui n'était pas le cas pour la grande majorité d'entre eux, et enfin qu'ils soient volontaires pour nous parler librement du Projet Valmy et de ses suites.

En fait, cela n'a pu se faire que grâce au concours d'intermédiaires bienveillants en interne qui usaient de leur réseau pour retrouver les personnes les plus concernées par nos recherches, et une fois que le « repérage » était fait, il fallait nous armer d'une grande persévérance (qui pouvait parfois s'apparenter à de l'acharnement) pour obtenir un rendez-vous ferme. A plusieurs occasions, nous avons été confrontées à des personnes a priori intéressées par le sujet, mais qui étaient réticentes à l'idée d'être enregistrées (même si la garantie de l'anonymat était donnée). Nous avons également eu des contacts prometteurs qui se sont finalement soldés par des propositions d'entretien « au rabais » («envoyez-moi vos questions par mail, je verrais ce que je peux y répondre par retour de mail » ou encore « j'ai quelques minutes à vous accorder, nous pouvons nous appeler » (ce qui ne nous convenait pas puisqu'il nous paraissait absolument nécessaire de pouvoir enregistrer l'échange pour ensuite le traiter), ou encore une absence soudaine de réponse malgré plusieurs tentatives de reprises de contact. Ces différents refus et ces réticences à être enregistrés sur un sujet qui, a priori, ne portait pas à conséquence, nous ont fait comprendre que ce sujet est en fait loin d'être anodin, et qu'au contraire, en parler peut faire émerger des enjeux de

pouvoir et des conflits (comme nous le verrons dans nos résultats au sujet de la construction de la salle de sport). Malgré tout, nous avons mené des entretiens particulièrement riches avec les personnes suivantes (en commençant par l'acteur le plus central) :

M.G : Salarié de la Société Générale. A été en responsabilité dans le projet Valmy peu de temps après la rédaction de ce dernier. **M.G.** était en charge de plusieurs opérations clé qui font de lui une source de données incomparables pour notre étude. Rattaché à la Direction de l'Immobilier, il était en effet responsable du bon déroulement de l'emménagement des Services Centraux dans leur nouveau siège, mais également du macro zoning (c'est-à-dire la répartition des services sur les plateaux), Il devait faciliter l'appropriation des lieux par les nouveaux occupants (il a notamment participé à la rédaction *d'Infos Tour*), et enfin son bureau était logé sur place. Il nous a accordé deux entretiens longs, en tout, plus de 3 heures d'enregistrement (tous les entretiens dont il va être ici question sont intégralement retranscrits dans les Annexes, dans les parties *Les entretiens*, page 4 et *Le double-codage*, page 64).

R.**F**. : Salarié de la Société Générale depuis 2007. Responsable de la Communication de la Direction de l'Immobilier. Outre son intérêt en tant qu'usager de la tour, **R.F**. nous apporte beaucoup d'informations quant à l'évolution des ambitions managériales que l'organisation souhaite aujourd'hui faire porter au siège central.

P.F. : Directeur du Développement de la SARI au moment où celle-ci a construit la troisième tour (Granite) du Siège Central. Ce monsieur était le Maître d'œuvre en chef de la tour. Il apporte donc un éclairage nécessaire pour bien appréhender le projet Valmy (même s'il ne fait pas partie de la banque).

M.**P**.: Ancien salarié de la Société Générale, il était à l'étranger au moment de la rédaction du projet Valmy, au Brésil (pour la Société Générale), mais il est revenu en 1990, et a travaillé à Valmy les dix premiers mois de la mise en service des tours.

Il travaillait au Secrétariat Général de la Filiale et au département Risque de Crédit. Il a connu les bureaux Edouard VII et l'installation dans les nouveaux locaux de La Défense.

S.V. (et sa collègue): L'idée de cet entretien est venue de cette salariée de la banque. Celle-ci connaissait bien notre sujet de recherche (car nous lui en avons parlé à de nombreuses reprises, de façon informelle). Ayant elle-même connu le travail dans les bureaux haussmanniens, puis le déménagement aux tours du quartier de Valmy de La Défense, nous pensions toutes deux qu'il serait utile qu'elle livre sa perception des choses. Pour des raisons de commodité, nous nous sommes retrouvées pour déjeuner, et l'une de ses collègues – que nous connaissons bien également – s'est jointe à nous et à voulu prendre part à la discussion.

MiG: Il a fait toute sa carrière dans l'immobilier, notamment dans l'immobilier de bureaux. A l'époque de la rédaction du projet Valmy, il était Directeur du Développement au sein de la société COGEDIM, qui était le 1e constructeur de France, filiale de la banque Paribas. Il a ensuite dirigé INFRACONSEIL, une société de promotion immobilière, jusqu'en 2012. Son expertise nous a été essentielle pour une meilleure compréhension du Projet Austerlitz et du Projet Valmy.

S.E.: Ancien salarié de la Société Générale, il travaillait en 1989 à la Direction du Réseau France, il était adjoint du Directeur du Marché de la Clientèle Individuelle. Il est actuellement retraité et participe à la Mission Histoire de la Banque. Il a connu les anciens bureaux du quartier de l'Opéra, ainsi que l'installation à Valmy.

M.C.: a travaillé à la Société Générale de 1967 à 2010. Au moment de la rédaction du Projet, il travaillait dans le quartier de l'Opéra, il a ensuite déménagé dans le quartier Valmy en 1995. Il participe désormais à la Mission Histoire de la banque.

En outre, si nous n'avons pas eu d'entretien direct avec Marc Viénot (Président Directeur Général de la Société Générale de 1986 à 1997), il existe dans les

archives historiques Société Générale plusieurs entretiens filmés de lui qui revient sur les années charnières de la fin des années 1980 et sur la construction du Siège Central. Ces données secondaires nous ont été également utiles pour notre analyse.

Comme cela peut s'observer à travers ce bref descriptif des acteurs interrogés, nous avons tenté de sélectionner des profils variés afin que chacun nous apporte un regard bien distinct, et il est également à noter que tous se sont montrés particulièrement prolixes. En ce qui concerne la façon dont ces entretiens ont été menés, nous l'exposons dans la partie suivante consacrée aux méthodes d'analyses retenues.

Deux observations terrain

En dépit du soutien de la banque pour la réalisation de notre recherche et de l'aide continue du département Mission Historique, aucune demande d'autorisation de visite des locaux n'a pu être validée. La seule chose qui fut négociée favorablement fut un bref tour de l'Agora de dix minutes (encadrée par l'un des archivistes afin qu'aucune photo ne soit prise). Malgré tout, nous persistions à penser que pour compléter notre collecte de données, il était primordial de mener des observations terrain. Finalement, nous en avons mené deux :

- La première observation, qui avait pour objet d'observer la pratique sociale à l'œuvre dans l'Agora (car dans le Projet Valmy, l'Agora était le lieu dédié à la mise en place de la nouvelle philosophie de gestion), a été rendue possible par le fait que, dans sa configuration actuelle, une grande partie de cet espace est accessible sans badge, ainsi, sans disposer d'autorisation particulière, nous avons pu rester deux heures – de midi à quatorze heures – un jour en semaine, à examiner la façon dont les habitants des lieux se comportaient (principalement dans ce qui est communément appelé « le Hall »). Nous avons également pris discrètement quelques photos d'artefacts (exposées plus loin).

- La deuxième visite a été opportunément rendue possible par l'invitation au Siège Central d'une salariée (**R F**) qui avait accepté d'être interrogée sur le Projet Valmy. De ce fait, un badge d'accès a été fourni lors de notre arrivée à l'accueil, ce qui nous a permis de rester une fois de plus dans le hall, pendant une heure; d'expérimenter l'un des « box de proximité » qui tient de lieu dédié aux réunions imprévues et informelles pendant l'entretien ; et enfin de visiter plus librement l'Agora côté privé, de prendre quelques photos au vol, et d'observer sur une vingtaine de minutes le comportement spatial des occupants des tours.

La pratique sociale à l'œuvre dans l'Agora

C'est parce que le **vécu** d'un espace n'est pas saisissable pour un observateur extérieur qu'une grande importance a été accordée aux habitants du Siège. Aussi, nous avons tenté d'entrer en contact avec le plus grand nombre possible, afin d'essayer de cerner la pratique sociale aujourd'hui à l'œuvre dans cet espace. Pour cela, nous avons opté pour une méthode empruntée à la psychologie de l'environnement.

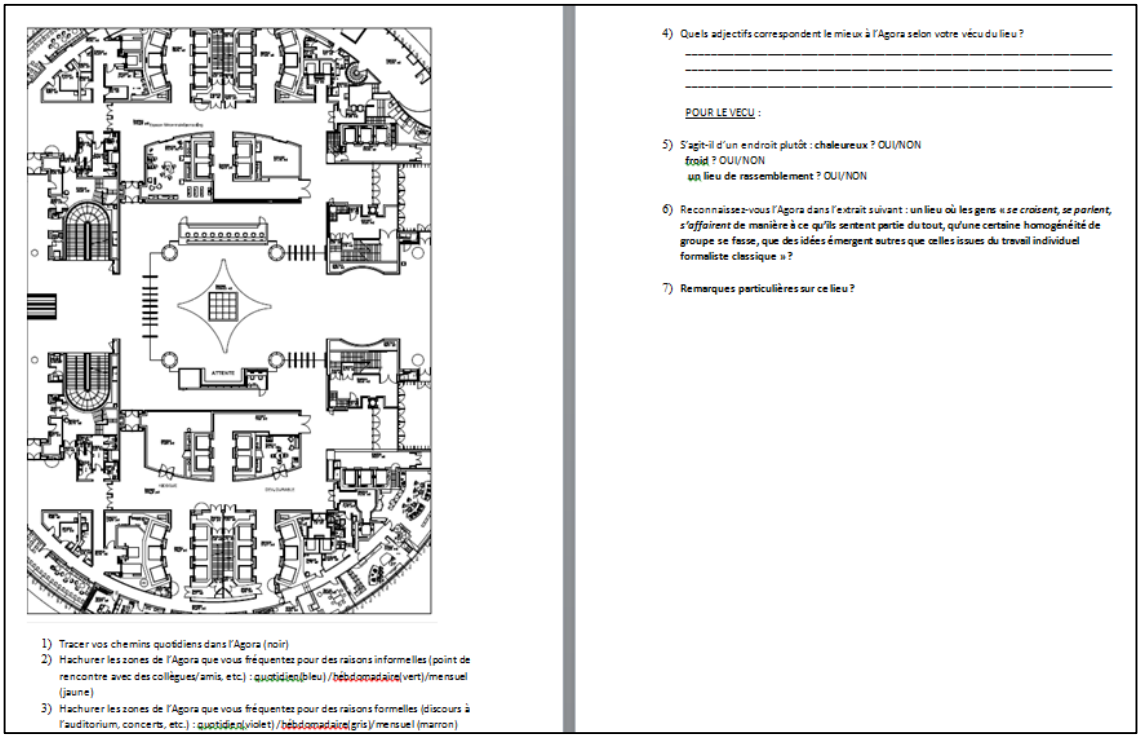
Dans leur ouvrage *L'évaluation des environnements de travail* (1998), Fischer et Vischer proposent d'effectuer une recherche sur les territoires en fonction « des marquages, des comportements et des interactions » (Fischer & Vischer, 1998 : 59), et ce, en utilisant des plans et des questionnaires basés sur les parcours de chacun dans cet espace, et sur les lieux qu'ils fréquentent. Puis, en fonction des réponses qu'ils obtiennent, ils parviennent à identifier trois zones : une zone fonctionnelle (le point central de l'espace), une zone personnelle (qui est la place que chacun occupe), et une zone de communication, ainsi que d'autres « zones d'emprises» qui sont différentes selon le statut des employés.

Cette approche combinant des questionnaires sur les parcours et lieux de fréquentations avec un recours à des plans paraît efficace pour mettre à jour **la pratique sociale** dans l'Agora, ce qui est essentiel pour notre étude puisque l'Agora est le principal support spatial de la nouvelle philosophie de gestion à mettre en place, et que cela passe par une fréquentation régulière et assidue du

lieu («une étude des territoires révèle l'utilisation réelle des espaces et permet de saisir les dynamiques sociales sous-jacentes» (Fischer & Vischer, 1998 : 63)). Il s'agit donc pour nous de voir si cet espace a su faire naître en son sein la pratique sociale pour laquelle il a été initialement **conçu**.

Nous avons donc mis au point le document suivant :

Fig. 17. *Un plan simplifié de l'Agora accompagné de consignes*



1) Tracer vos chemins quotidiens dans l'Agora (noir)
2) Hachurer les zones de l'Agora que vous fréquentez pour des raisons informelles (point de rencontre avec des collègues/amis, etc.) : quotidien (bleu) /hébdomadaire (vert)/mensuel (jaune)
3) Hachurer les zones de l'Agora que vous fréquentez pour des raisons formelles (discours à l'auditorium, concerts, etc.) : quotidien (violet) /hébdomadaire (gris)/mensuel (marron)
4) Quels adjectifs correspondent le mieux à l'Agora selon votre vécu du lieu ?

_____
_____
_____

POUR LE VECU :

5) S'agit-il d'un endroit plutôt : **chaleureux** ? OUI/NON
froid ? OUI/NON
un lieu de rassemblement ? OUI/NON
6) Reconnaissez-vous l'Agora dans l'extrait suivant : **un lieu où les gens « *se croisent, se parlent, s'affairent* de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout, qu'une**

certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique » ?

7) **Remarques particulières sur ce lieu ?**

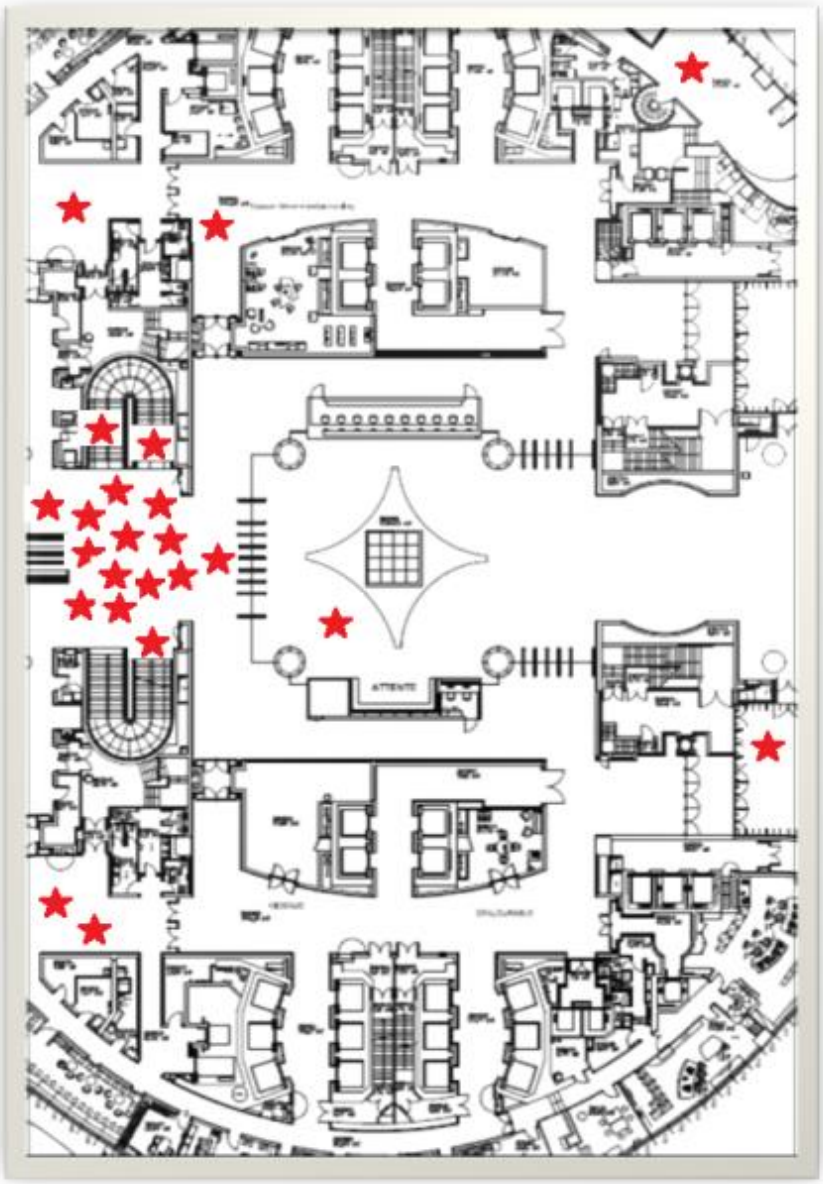
Pour que cette méthode permette de récolter des données exploitables, il était nécessaire de soumettre ce plan/questionnaire à un grand nombre d'occupants des lieux, et dans un premier temps nous avons tenté de le soumettre par courrier électronique aux contacts des salariés que nous connaissions (onze individus), mais aucun retour de leurs parts ne fut opéré. De fait, la seule solution qui s'offrait à nous fut d'imprimer une centaine de ces plans/questionnaires, de nous munir de feutres de différentes couleurs pour la discrimination des lieux, et d'aller directement solliciter des salariés sur place, sur le parvis devant les tours. Nous nous sommes donc résolus à en interpeler poliment, en leur indiquant que cela n'allait prendre que quelques minutes, qu'il s'agissait d'une recherche académique sur leur espace organisationnel, tout en leur tendant une pochette, les feutres et le questionnaire/plan à remplir. En deux heures (de midi à quatorze heures, cela nous semblait préférable à tout autre créneau) nous avons obtenu 35 réponses. Une semaine plus tard, nous avons renouvelé l'opération et obtenu 43 réponses supplémentaires, toutefois la très grande uniformité des réponses données corrélée à la difficulté d'en obtenir davantage (les personnes interrogées nous prêtaient parfois des velléités d'espion !) nous a conduit à ne pas en mener de troisième. Au sujet du contenu des réponses, deux faits marquants sont à rapporter :

- **L'incomplétude des réponses et la toute relative coopération des volontaires** : En effet, ce n'est pas parce qu'un individu acceptait de s'arrêter que pour autant il était disposé à répondre à l'ensemble des questions et du plan. De même, s'il a été assez aisé de leur faire dessiner sur le plan leur trajet, pour autant rares ont été ceux qui acceptaient de bien discriminer les différents lieux avec les feutres de couleur.

- **Quelques réflexions spontanées** : Nous avions noté lors de la première expédition que lorsque les individus interrogés remplissaient le plan et/ou répondaient aux questions en écrivant directement sur la feuille, ils laissaient échapper quelques réflexions spontanées qui ne nous étaient pas destinées (car si nous tentions de rebondir dessus, cela n'aboutissait pas à une discussion), pourtant cela paraissait lourd de sens au sujet de leur **vécu** spatial, donc pour la deuxième expédition, nous nous sommes munis de micro-cravate (rendue invisibles du fait de nos vêtements) pour capter ces mots, malheureusement à l'écoute des bandes, le procédé ne s'est pas révélé d'une grande efficacité, la qualité du son laissant trop à désirer.

Cependant, malgré les fortes limites de cette démarche, des 78 personnes qui ont accepté de dessiner sur le plan de l'Agora leurs trajets habituels et leurs zones de fréquentation, **21 d'entre elles ont pointé un ou des lieux de fréquentation habituels** (voir le plan ci-contre qui les reprend toutes). Et nous notons également que **seule une personne** a désigné l'espace public de l'Agora (c'est-à-dire avant les tourniquets à badges) **comme zone de fréquentation usuelle**. Une autre personne a désigné une zone de fréquentation à l'extérieur de l'organisation, juste devant l'entrée, à l'endroit où des fumeurs se retrouvent occasionnellement. Nous relevons également que la grande majorité des autres zones de fréquentation se concentre dans **la partie privée de l'Agora** à proximité des escaliers qui mène aux restaurants d'entreprise (non loin de la statue de « l'Eléphant ») ou qui pointent vers un « coin fumeurs ». Le constat le plus marquant issu de l'analyse de ces données est que pour la plupart des habitants questionnés, soit 57 sur 78, l'Agora n'est aujourd'hui qu'un lieu de transit.

Fig.18. *Plan simplifié de l'Agora reprenant les zones de fréquentation des occupants interrogés (symbolisés par des étoiles rouges)*



B. Présentation du cas

Cette sous-partie a pour vocation de présenter notre cas, et de le replacer dans son contexte (organisationnel, historique, économique, et architectural) afin de

mieux en saisir la teneur. Toutefois, avant cela il est nécessaire d'exposer ici ce que nous entendons par « cas ».

Si un cas peut être aussi bien une organisation, qu'un groupe d'individus, une personne, une interaction, ou encore un problème de gestion (Langley & Royer, 2006), **sa caractéristique essentielle** est de présenter des limites qui permettent de bien l'isoler de son environnement (Stake, 2005), et **son étude** a pour fonction de permettre la compréhension des phénomènes sociaux que nous choisissons de considérer (Eisenhardt, 1989). Nous dirons également pourquoi nous proposons de nous concentrer en particulier sur l'espace « Agora ».

En évoquant de nouveau les cas observés dans les recherches avec lesquelles nous dialoguons, nous relevons que s'il est question d'interroger la mise en place du New Model Worker par le biais d'aménagements spatiaux particuliers, un cas unique sera exploré (c'est le cas de Hancock et Spicer (2010), et de Dale (2005)), en revanche si les chercheurs se focalisent sur un aspect spatial spécifique – l'étude d'affordances sociales (Fayard & Weeks, 2006) par exemple, ou encore l'analyse de ce que peut révéler l'architecture d'un siège social (Leslie, 2011) – nous voyons qu'il y a deux ou trois cas comparés.

Notre problématique, qui soulève la question de ce que peut révéler un espace organisationnel, implique que **nous n'excluions aucun élément spatial**, que nous prenions en compte tout ce que celui-ci peut renfermer – les affordances physiques et sociales, les artefacts, les symboles, les espaces de représentation, les territoires, etc. – et compte-tenu de cette densité, l'opérateur analytique choisi a donc été un cas unique.

Temporellement, nous faisons débuter celui-ci au moment de la privatisation que la banque que nous étudions – soit 1987 – car cette privatisation a conduit la Direction Générale a exprimé deux grandes orientations stratégiques : le Projet d'Entreprise « Réussir ensemble » que nous allons étudier plus en détails, et qui définit la nouvelle forme d'organisation que la Société Générale souhaite mettre en place, avec, en creux, les qualités qu'elle attend de son *New Model Worker*, le Projet de Nouveau Siège Central (d'abord le Projet Austerlitz, puis suite à l'échec

de celui-ci, le Projet Valmy), jusqu'à 2014, année à laquelle s'arrête notre collecte de données.

Pour ce qui concerne les limites spatiales, initialement, ce siège central devait être composé de tours jumelles (Allicante et Chassagne, plus de 15 000m² de surface) réunies par une base commune (l'Agora, 860m²). En 2008, une tour supplémentaire (Granite) vint se greffer à l'ensemble, puis une quatrième tour émergea quelques années plus tard (Basalte). Parce que l'intention de mettre en place une nouvelle organisation du travail par une configuration particulière s'est exprimée à l'occasion de la conception des deux premières tours, nous n'avons pas étendu notre cas au-delà de celles-ci. Par ailleurs, nous nous sommes essentiellement concentrées sur l'Agora, car c'est en particulier par le concours de cet espace conçu pour tous que cette transformation organisationnelle devait devenir effective.

1) Eléments de contexte

La Société Générale privatisée en 1987, soit quelques mois avant la rédaction de son Projet Valmy, se retrouve face à une liberté d'action considérablement accrue, et elle est consciente qu'elle va devoir bientôt composer avec les nouvelles donnes qu'implique la mise en place de ***l'Europe sans Frontière***. Déjà à la fin des années 1980 des publications traitent de cet enjeu décisif à venir, citons par exemple l'ouvrage de Jacques Delors, *1992 – Le Défi – Nouvelles Données Economiques de l'Europe sans Frontière*, publié en 1988.

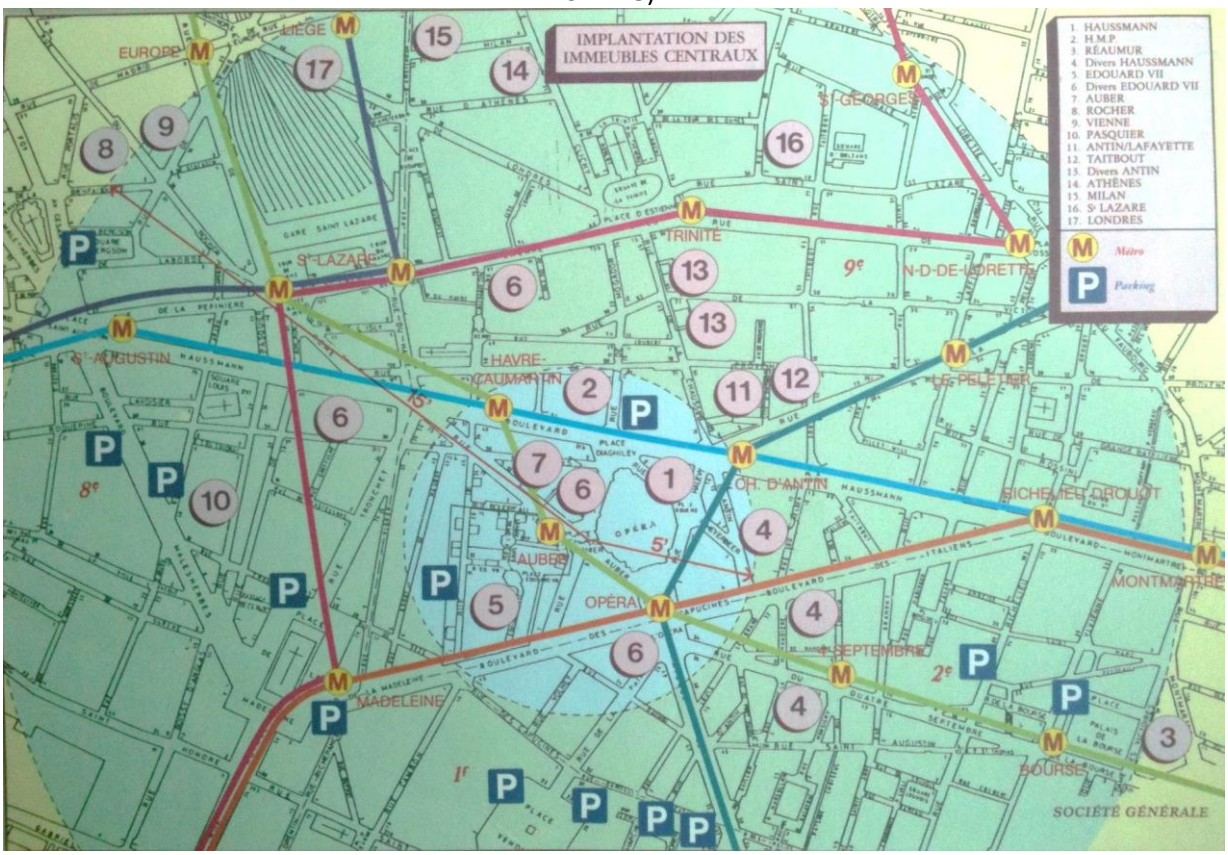
Au moment de la privatisation, Marc Viénot, Président Directeur Général, décide de marquer une vraie rupture en entreprenant plusieurs chantiers majeurs, et il commence par le management en place dans l'organisation qu'il trouve beaucoup trop bureaucratique. En premier lieu, il supprime les grades intermédiaires, l'avancement à l'ancienneté, et lance l'actionnariat du personnel. Puis, il révolutionne l'identité visuelle de la banque dont il simplifie le logo. En termes d'immobilier, il entreprend le

réaménagement et la location des 27 000m² du Centre d'Affaires Paris-Trocadéro.[26] Puis, il souhaite marquer une rupture encore plus forte avec le nouveau siège à bâtir.

A quoi ressemblent les locaux des Services Centraux aux prémices de la rédaction du Projet Valmy ?

Voulant avoir une idée précise de l'occupation spatiale de ses services centraux, la Société Générale lance une vaste étude sur le sujet (1987). Le bilan qui est en fait met en lumière l'éparpillement de ces services. L'annuaire des Services Centraux de 1989 en donne une idée précise en listant pas moins de 58 adresses postales différentes.

Fig.19. *Les différentes implantations des Services Centraux de la Société Générale au moment de la rédaction du projet Valmy* (source : Archives Historiques Société Générale, CAP 18)



[26] Archives Orales de la Société Générale, *MARC VIENOT – Entretien n°7, réalisé le 16 MARS 2010 dans le cadre de la constitution des Archives Orales de la Société Générale*. L'entretien est réalisé par une salariée de la banque, consulté le 27 Juillet 2012.

Il ressort également que 93% des services centraux se situent dans le quartier des affaires de l'Opéra, que 6% se situent ailleurs dans Paris, et 1% est à La Défense. En termes d'occupation, le constat n'est pas satisfaisant : « les différents bâtiments offrent des capacités fort variées. Trois d'entre eux accueillent plus de 500 personnes, treize entre 100 et 500 personnes et les autres moins de 100. La mobilité des services est freinée par le petit nombre d'immeubles performants en termes d'immobilier tertiaire : manque de dispositions techniques.» La banque se fixe donc plusieurs objectifs pour son avenir proche :

- ✓ Mieux maîtriser les coûts immobiliers
- ✓ Etre propriétaire des implantations pérennes
- ✓ Engager un programme raisonné de restructuration
- ✓ Regrouper les directions sur des sites capables d'accueillir des effectifs entre 500 et 2000 personnes,
- ✓ Conserver ou installer les services dans des immeubles aptes à répondre aux exigences des espaces tertiaires modernes et à offrir les performances qui leur sont associées.
- ✓ Améliorer la maîtrise des coûts d'exploitation.[27]

En envisageant de regrouper l'ensemble des salariés des Services Centraux, soit environ 4500 personnes, la Société Générale devait d'abord obtenir l'aval du Comité de Décentralisation de la DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale) en charge de la répartition équilibrée des activités tertiaires en Ile-de-France. Après avoir essuyé un premier refus pour une installation à La Défense, seules deux possibilités s'offraient : soit s'installer en banlieue (la ville de Marne la Vallée avait été proposée), soit scinder les services centraux en deux pôles, l'un à Paris, l'autre en proche banlieue. Puis après avoir pendant plusieurs mois envisagé une installation dans le quartier d'Austerlitz[28] (un accord avec la Mairie de Paris avait

[27] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, *Dossier de Presse Architectural*, 19915, boite 80 765.

[28] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, *Comités de Direction Nouveau Siège*, Juin 1988.

même été trouvé), c'est finalement La Défense qui fut choisie de nouveau, avec cette fois un accord de la DATAR conditionné à la construction d'un deuxième pôle dans la banlieue Est (ce sera Val-de-Fontenay),[29] et le président de résumer la séparation ainsi : « « en gros, les services techniques à l'Est de Paris, et le Siège à l'Ouest. »

2) *Le New Model Worker* et la philosophie de gestion

A la même époque que le Projet Valmy, l'importance de la communication dans les organisations et sa relation étroite avec l'architecture de bureaux était souvent mise en avant : « Le développement des réseaux de communication interpersonnelle est marqué par la conscience croissante de l'utilité de la communication informelle qui se greffe sur les activités de travail ou le hasard des rencontres. Ceci a renouvelé la conception des locaux pour favoriser la communication de groupe (bureaux collectifs, salles de réunion par exemple), mais aussi plus généralement la conception des liaisons entre diverses unités de travail, du positionnement des espaces de circulation, des coins-café et de tous les lieux utilisés en commun par le personnel» (Evette & Lautier, 1994 :11). Une idée qui est également défendue par Raymond-Pierre Bodin dans son article *L'évolution du management et son impact sur l'architecture d'entreprise* (1994) : « L'entreprise devenant de plus en plus un lieu de communication transversale, dans tous les sens, à tous les niveaux, est une nécessité absolue. Les entreprises deviennent des organisations en réseaux. Il est donc clair que l'espace de travail doit être défini en fonction de ce fait : espaces de rencontres, forum, salles de réunion insérées, imbriquées dans les espaces de travail, etc. » (Bodin, 1994 :24). Différentes manières d'accroître les relations informelles sont expérimentées en organisation, certaines incitent directement les salariés, comme c'est le cas chez Zappos, où les managers sont encouragés à passer 20% de leur temps à communiquer de façon informelle et à mettre en place des stratégies de

[29] Archives historiques Société Générale, SOGECHOS, avril 1992, n°81.

team-building (Fayard & Weeks, 2011). L'esprit de ces exemples se retrouve parfaitement dans le dossier de présentation du projet Nouveau Siège, ce qui laisse penser que cette primauté de la communication informelle était bien inscrite dans l'air du temps. En outre, avec le développement des nouvelles technologies de communication des années 1980, les organisations ont dû envisager de nouvelles façons de fonctionner, et la nécessité de communiquer entre départements de manière très rapide devait également bouleverser la notion d'autorité hiérarchique (Fischer & Vischer, 1998).

Toutes ces idées se retrouvent nettement dans la nouvelle philosophie de gestion que la Société Générale entendait mettre en œuvre à cette époque, comme nous allons le voir.

Comme cela a déjà été souligné, le Projet Valmy en dit davantage sur ce que la direction ne veut plus (« travail individuel formaliste classique »), plutôt que sur ce qu'il est question, concrètement, de changer et de mettre en place au niveau du management. En ce sens, ce projet en dit plus sur les façons de travailler du passé – qu'il rejette – que sur les nouvelles pratiques à proprement parler.

Attardons nous maintenant sur le Projet d'Entreprise, « **Réussir Ensemble** », rédigé le 23 avril 1987 – dont les principaux points sont repris dans les premières pages du dossier du Projet Valmy. D'emblée, le document témoigne de la grande vigilance, voire de l'anxiété, de la direction face aux défis multiples que la période fin 1980/début 1990 annonçait. Voici, à titre d'exemple, les deux premiers paragraphes :

> **Nous sommes témoins et acteurs des évolutions rapides de notre métier et du monde qui nous entoure : fortes contraintes de l'environnement économique et institutionnel, perspectives concurrentielles de l'ouverture de l'espace financier européen en 1992, privatisation de la Société Générale qui est événement majeur. Tous ces changements nous conduisent à adapter notre organisation et nos méthodes, à diversifier nos activités, à renforcer nos moyens financiers.**

Aussi, pour se préparer au mieux, la banque avait défini une nouvelle philosophie managériale sur laquelle il convient de s'attarder maintenant.

Vers une nouvelle organisation du travail

« Réussir Ensemble » est composé de six idées phare : 1- *privilégions la qualité au service des clients*, 2- *cultivons notre professionnalisme*, 3- *Faisons vivre nos solidarités professionnelles*, 4- *Faisons converger réussite collective et accomplissement individuel*, 5- *Travaillons pour la croissance et la rentabilité nécessaires à notre avenir*, 6- *Voyons loin et tenons la distance*, chacune déclinée en deux ou trois sous-parties brèves. Ce dossier fut rédigé à l'intention des salariés du groupe pour lesquels il expose les grandes lignes des attentes de la direction pour les années à venir. Nous nous attarderons en particulier sur les nouveaux principes managériaux, que nous pourrions regrouper en quatre principaux points :

Une meilleure collaboration

Dans la sous-partie « exploitons bien la diversité de nos compétences », il est question de faire davantage communiquer les salariés entre eux :

> **« Ce que nous voulons offrir à nos clients, c'est une palette complète de services, cherchant à combiner toutes les compétences de la maison, pour répondre à leurs besoins. (…) Cette aptitude repose sur une écoute attentive de la clientèle et le désir de leur offrir un service complet. Elle repose aussi sur notre capacité à communiquer entre nous, à combiner quand il le faut nos spécialités, à travailler de façon solidaire et complémentaire. »**

Une mobilité interne fortement encouragée pour une meilleure connaissance de l'entreprise

La mobilité fonctionnelle, en changeant de métier en cours de carrière, permettra aux salariés de mieux saisir l'ensemble de la palette d'activités de la Société Générale, ce qui encouragerait par là-même l'émergence de nouvelles propositions de produits ou de services. Par ailleurs, un salarié s'illustrant par son implication pourra rapidement monter dans la hiérarchie.

De l'importance de la créativité

Un désir de plus de proactivité est à relever dans la sous partie «Anticipons les demandes de nos marchés » :

> **« Banque universelle, nous travaillons sur des marchés divers, tous marqués par des évolutions qui nous poussent à adapter en permanence notre organisation et nos moyens (…) Il nous faut anticiper, et faire en permanence un effort d'imagination et de créativité pour devancer les demandes du marché. »**

Du top-down au bottom-up

La communication est véritablement clé dans la nouvelle philosophie de gestion recherchée. C'est un aspect qui se retrouve dans le Projet Valmy et dans le Projet d'Entreprise. L'organisation vise une plus grande circulation des informations et le partage des connaissances entre professionnels de diverses branches, pour apporter une meilleure performance, les connaissances étant considérées comme des atouts organisationnels (Bassi, 1997 ; Scarbrough, 2005). De ce fait, il faut chercher à exploiter les connaissances et à les redistribuer en créant de nouvelles interconnections en se réorganisant, notamment vers une hiérarchie plus plate (Scarbrough, 2005 : 134). Concrètement, dans le Projet d'Entreprise, Il est dit qu'il faut davantage de remontées des informations de la base vers la hiérarchie :

« Ceux d'entre nous qui sont au contact de nos clients contribuent à la réussite de nos anticipations en sachant communiquer à leur hiérarchie les changements qu'ils perçoivent. Cette communication, bien relayée à tous les niveaux de notre organisation, stimule l'innovation adaptée », puis plus loin dans une autre partie « Chacun d'entre nous en acquérant, actualisant et transmettant ses connaissances de base, continue à l'unité et à la compétitivité de la maison. »

Et au-delà de ces points particuliers, deux atouts sont mis en avant pour soutenir cette transformation : la formation interne d'une part, et le développement des nouvelles technologies de communication dans l'organisation d'autre part :

« Nos progrès de productivité s'obtiennent par les adaptations de notre organisation et par le recours aux outils et techniques nouvelles. Ils s'obtiennent aussi par un souci constant de la simplification et de la rationalisation de nos méthodes de travail et de nos procédures. Nous développons l'utilisation des nouvelles technologies en faisant évoluer nos modes de travail. »

Ce Projet d'entreprise semble donc vouloir en finir avec la bureaucratie pour se tourner vers davantage de communication, de flexibilité, de proactivité ; le comportement de l'employé idéal New Model Worker de ce Projet d'Entreprise se montre curieux, il bouge et il apprend sans cesse, il communique davantage et régulièrement avec sa hiérarchie et avec ses collègues d'autres départements, et au-delà de l'aspect opérationnel de son métier, il s'investit, il fait montre de créativité en étant force de propositions ; en somme il fait bouger les lignes et il est lui-même mobile. Par ailleurs, le dernier extrait qui pourrait rappeler les théories de l'OST, « plus de simplification et de rationalisation », ne vise en fait pas à s'assurer que les employés sont bien chacun à la tâche, comme Frederick Taylor le chercherait avec une telle recommandation, mais à se défaire des lourdeurs bureaucratiques accumulées au fil des années, comme les propos de Marc Viénot, au sujet des grands changements mis en place après la privatisation de la banque, le laissent comprendre sans équivoque. Notons, au passage, que le rejet de la

bureaucratie se retrouve également dans le Projet Austerlitz (1987), lorsqu'il est question de l'architecture du nouveau Siège Central, qui ne doit surtout pas: « (…) le faire apparaitre comme un centre monolithique de gestion bureaucratique. » Ainsi, en résumé, une nouvelle forme d'organisation[30] est promue pour faire face à un contexte concurrentiel de plus en plus difficile, grâce notamment à une plus grande implication des collaborateurs.

3) L'Agora

A vrai dire, le Projet Valmy ne décrit pas une nouvelle méthode de travail, et il ne modifie pas non plus le poste de travail individuel (même s'il assure que chacun trouvera tout le nécessaire pour l'accomplissement des tâches et un certain confort). En revanche il énonce clairement ce que l'organisation ne veut plus voir pratiquer comme mode de travail (« individuel formaliste classique »). Ainsi, ce n'est pas le lieu dédié au travail (le poste de travail individuel) qui sera à la source de l'implémentation de *New Model Worker*, mais bien l'Agora, et l'Agora permettra ce changement uniquement en favorisant la pratique sociale, formelle et informelle, entre les occupants, et c'est de cela que la rupture avec les pratiques anciennes s'effectuera et qu'émergera une nouvelle organisation du travail. D'ailleurs, dans le Projet Valmy, la question du choix entre bureaux individuels/semi-cloisonnés/open-space n'est abordée que de manière fonctionnelle : en substance, il est préférable de favoriser le bureau cloisonné, mais s'il faut loger davantage de collaborateurs, alors les cloisons amovibles devront le permettre en transformant ces bureaux en plateaux ouverts, mais point de conséquence managériale sous-entendue dans ces choix. Par conséquent, c'est davantage sur un espace informel collectif qu'il va être question de s'appuyer.

Tout le poids de la fonction managériale de l'espace de l'Agora se retrouve dans l'extrait suivant (p.72 du Projet Valmy) :

[30] Une nouvelle forme d'organisation, et pas une nouvelle forme de travail, car la mutation voulue s'opère au niveau macro, l'organisation en entier.

> «**L'objet de ces locaux [Agora] est de faire en sorte que les occupants de l'ensemble immobilier *se retrouvent, se croisent, se parlent, s'affairent* de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout, qu'une certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel classique**»

En fait, dès la quatrième réunion du Comité d'Orientation d'octobre 1988, **avant même que le site géographique n'ait été fixé,** le besoin de créer un espace capable de rassembler un maximum de salariés dans le but avoué d'une meilleure coopération est exprimé :

> « **L'opération Siège Central est basée sur la nécessité d'un regroupement maximal des diverses entités dans un but de synergie accrue.»**[31] **Puis trois mois et deux réunions plus tard, la même volonté est reprise, et l'idée de l'Agora est pour la première fois esquissée: «vaste espace de communication et d'animation, l'Agora, lieu de rencontre par excellence, sera le point de passage obligé vers les restaurants, les cafétérias, l'espace bancaire, l'auditorium, les salles de réunion, les infrastructures sociales et culturelles**.» [32]

Dans les notes de réunions du Projet Austerlitz,[33] le rapport entre le futur espace et son rôle managérial est encore plus clair :

> « **(…) la volonté des dirigeants de disposer avec le nouveau siège d'un outil qui, au-delà des considérations fonctionnelles et techniques, soit un instrument de**

[31] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, *Compte-rendu du Comité d'Orientation « Siège Central »*, n°4 du 04/10/1988.

[32] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, *Compte-rendu du Comité d'Orientation « Siège Central »*, n°6 du 27/01/1989.

[33] Société Générale, Mission Histoire, CAP 18. Archives historiques Société Générale, *Opération Austerlitz,* boite B 9005. Document non daté, mais nécessairement postérieur aux Comités d'Orientation de 1988 et antérieur au dossier du projet Valmy de Septembre 1989.

management au service de la nouvelle culture de la Société Générale. » (en gras dans le document original)

Et un peu plus loin dans le texte, entre autres considérations architecturales :

«Il faut le concevoir comme le siège d'une grande banque ouverte à des activités et des clientèles plurielles, et non le faire apparaître comme un centre monolithique de gestion bureaucratique. Il doit se révéler aussi comme un outil performant de management au service de la modernisation des relations humaines et de l'organisation du travail. Il favorisera, en particulier, la communication horizontale du travail et la sociabilité du personnel dans l'ensemble de ses activités» (en gras dans le document original).

En conclusion, nous voyons que le Projet Valmy, à la base de la construction du nouveau Siège Central, était autant porteur d'un projet architectural que d'une nouvelle philosophie de gestion, et qu'un sens particulier était donné à cet espace en devenir : il devait inciter l'ensemble des employés à adopter une nouvelle organisation du travail, chacun d'entre eux étant encouragé à modifier son comportement organisationnel pour tendre vers un *New Model Worker* dont les qualités se devinent à la lecture du Projet d'Entreprise de la même époque : plus de transversalité, de créativité, de réactivité, être force de proposition, et savoir innover.

C. Le travail de catégorisation

Une grande partie de notre travail de catégorisation a consisté en l'analyse du projet Valmy à travers la sélection de verbatim car, comme nous l'avons déjà souligné, ce document regroupe un ensemble hétérogène de considérations architecturales et notre objectif était de nous concentrer uniquement sur les extraits qui paraissaient traduire des visées managériales. Ainsi, 16 verbatim ont été isolés :

Encadré 4. *Les verbatim sélectionnés*

1) **« Les exigences correspondent à un double objectif de productivité et d'agrément. Tous les postes seront en premier jour. Le mode d'espace dominant sera le bureau cloisonné d'une taille variant de 2 à 7 modules pour un effectif de 1 à 6 personnes. Chaque bureau disposera de la commande locale de ses équipements de confort : éclairage, chauffage, refroidissement » (p.35 du Projet)**

2) **« Le standard d'affectation - Les dépendances sont les locaux de proximité indispensables au fonctionnement des bureaux, intimement liés à eux et constituant souvent *un deuxième lieu de travail*. » (p.38 du Projet)**

3) **« L'Espace Communication incitera les habitants de [chaque] étage à se retrouver et sera un lieu agréable et personnalisé, à proximité de salles de réunions » (p.39 du Projet)**

4) **« Chaque occupant d'un demi-étage trouvera à proximité de son poste de travail dans les dépendances, les services et moyens professionnels dont il a un besoin fréquent » (p.39 du Projet)**

5) **« *Les dépendances* sont des lieux de travail au même titre que les bureaux et traités avec le même soin. Simplement, le jour naturel n'y règne pas. Le temps passé en réunions est important. Aussi, les salles de réunions seront, elles, agréables à vivre et traitées avec soin. » (p. 39 du Projet)**

6) **« Qualité de l'espace interne - Les contraintes normatives posées ci-avant, ajoutées à la réglementation IGH ont toutes chances, si l'on y prend garde, de déboucher sur un espace stérile, morne et froid. C'est précisément ce que veut éviter la SOCIETE GENERALE. Le concepteur s'attachera donc à créer des *espaces de communication* et à restituer une *ambiance chaleureuse* par les moyens raisonnables qu'il estimera nécessaire. » (p.43 du Projet)**

7) **« Egalement, la variété et la facilité de repérage seront prises en compte par tous moyens appropriés. » (p.43 du Projet)**

8) **« De manière à couper la verticalité et à réintroduire une communication au sein des tours, il est souhaité, pour chacune d'entre elles, que l'étage de transfert en tête de batterie basse des ascenseurs soit un arrêt pour toutes les batteries. » (P.43 du Projet)**

9) **La « Vie Collective » comprend l'ensemble des lieux de rencontre majeurs des occupants. Ils comprennent cinq sous-ensembles qui tous convergent vers une meilleure relation collective:**
    - **L'infrastructure de Communication centrée sur l'AGORA**
    - **La Restauration d'Entreprise**
    - **L'ensemble de réunion, l'auditorium et les salles audiovisuelles,**
    - **La documentation centrale,**
    - **L'ensemble social et médical. » (p.69 du Projet)**

10) **« L'objet de ces locaux [agora] est de faire en sorte que les occupants de l'ensemble immobilier *se retrouvent, se croisent, se parlent, s'affairent* de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout, qu'une certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique. » (p.72 du Projet)**

11) **« L'Agora est à la fois un *espace d'animation*, un *espace de communication* et le foyer de l'activité intellectuelle du groupe. C'est aussi le point de rendez-vous principal. » (p.72 du Projet)**

12) **« L'Agora est au centre de *l'infrastructure de Communication.* Donnant sur elle on trouvera les « agences » : agences bancaire, agence de voyages, agence d'assurances et les « Boutiques », qui participeront à son animation. » (p.72 du Projet)**

13) **« Dans tous les cas *l'appropriation* du lieu par le personnel devra se faire, ce qui suppose au moins :**
    - **Une très grande *qualité architecturale***
    - **Une excellente décoration intérieure. » (p.72 du Projet)**

14) **« Les boutiques sont des vitrines et non des comptoirs, c'est-à-dire qu'elles sont physiquement séparées tout en participant de l'animation. » (p.74 du Projet)**

15) **«Le Centre Sportif comprend :**
    - **Une salle de musculation pour 60 personnes.**
    - **Une salle de danse rythmique, de 30 personnes,**
    - **Une salle de tennis de table de 4 tables,**
    - **Les vestiaires hommes et femmes,**
    - **Les douches à proximité,**
    - **Les sanitaires.**

    Il doit pouvoir fonctionner en dehors des heures de bureaux. » (p.93 du Projet)

16) **« Le Hall donne accès au Musée qui est accessible au public, donc hors de la partie contrôlée. Le Musée sera à cheval entre le Hall d'accueil et l'Agora de manière à permettre un fonctionnement inversé. Le Musée à deux objets :**
    - **Montrer la pérennité de la Société Générale par les moyens de rétrospectives,**
    - **Participer à l'actualité par le moyen d'expositions temporaires. » (p.100 du Projet)**

Puis, nous avons effectué un regroupement thématique des unités de codage selon ce qu'elles concernent, ainsi les verbatim 1 à 5 traitent **des postes de travail et des dépendances** ; les verbatim 6 à 8 portent sur **la qualité de l'espace interne** ; les verbatim 9 à 16 parlent de **l'aménagement de l'espace Agora**.

Mise en place d'un tableau synthétique

Afin d'être en mesure de présenter nos données de façon synthétique, nous avons souhaité mettre au point un tableau permettant de reprendre l'ensemble des verbatim sélectionnés et de les interroger systématiquement sur les questions suivantes (nos catégories) :

- **Concrétisation spatiale ?**
- **Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?**
- **Quel aspect spatial ?**
- **Evolution dans le temps ?**
- **Qu'en conclure sur le management pratiqué ?**

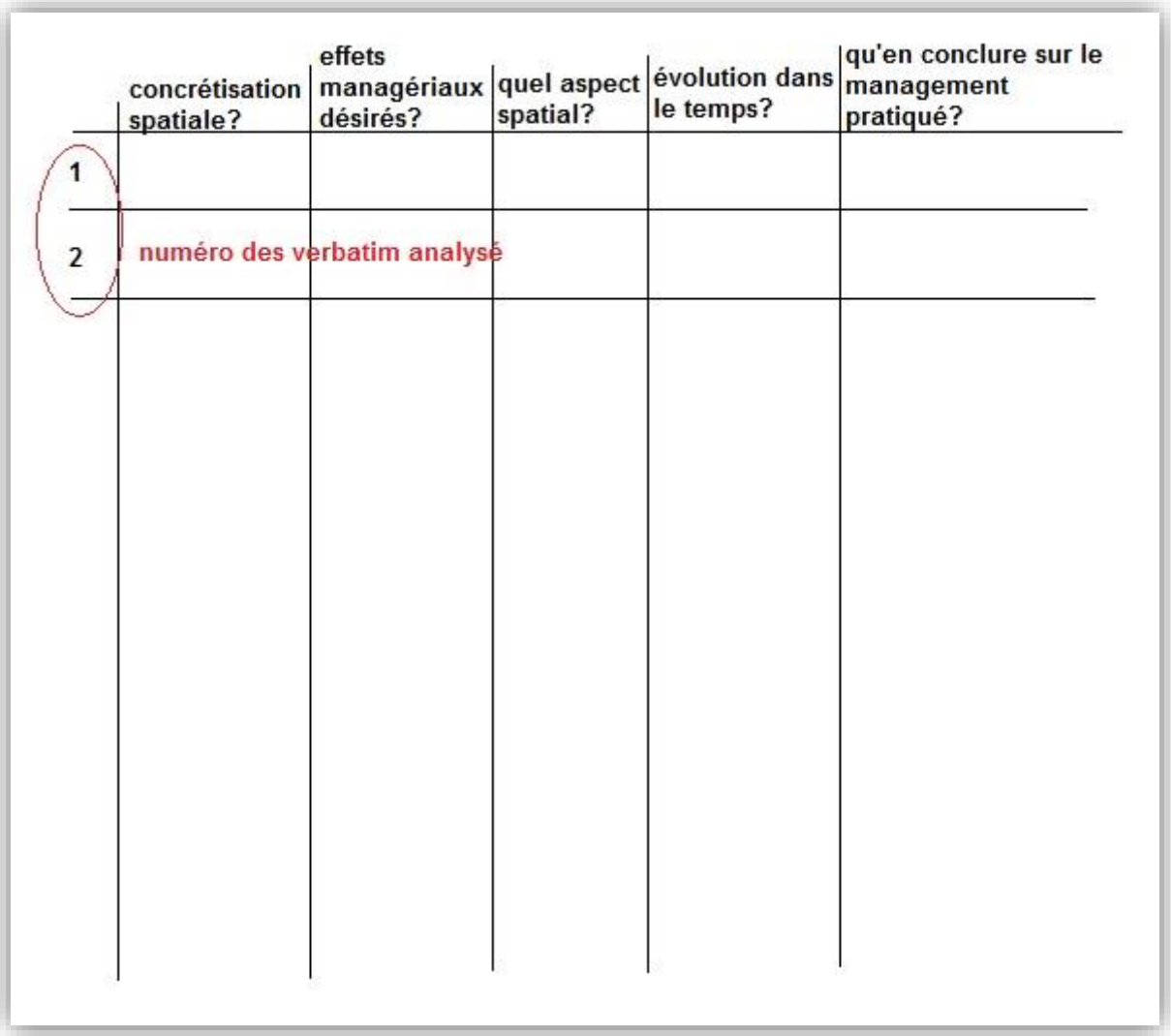
Ainsi, la première question, « **concrétisation spatiale ?** », nous donnera l'occasion de voir si les installations spatiales que le Projet Valmy a envisagées étaient bel et bien présentes au moment de la livraison des tours en 1995. La partie sur les « **effet(s) managérial(aux) désiré(s) ?** » nous permettra d'établir la connexion entre l'installation spatiale définie par le verbatim et la visée managériale qu'elle implique (telle que les personnes interrogées l'ont perçue). « **Quel aspect spatial ?** » vise à identifier les leviers spatiaux qui ont été mobilisés pour permettre la réussite de la visée managériale (affordances physiques ? sociales ? territorialisation ?). La catégorie « **évolution dans le temps ?** » interroge la façon dont les installations spatiales ont été pratiquées et vécues au fil des années, de sorte à voir si leur rôle initial s'est bien maintenu. Enfin la catégorie « **qu'en conclure sur le management pratiqué ?** » essaie de voir ce que nous pouvons déduire du management à l'œuvre à travers la gestion de l'espace.

Ces catégories – **concrétisation spatiale ? ; effet(s) managérial(aux) désiré(s) ? ; Quel aspect spatial ? ; Evolution dans le temps ? ; Qu'en conclure sur le management pratiqué ?** – ont trois fonctions principales : en premier lieu, elles tentent de couvrir **les trois dimensions du tryptique de Lefebvre** : l'espace conçu, l'espace perçu, l'espace vécu (la parole des concepteurs/rédacteurs et celle des

habitants étant toutes les deux mobilisées) : ainsi ces catégories devraient aider à mieux évaluer les écarts entre l'espace tel qu'il a été imaginé en tant qu'instrument de management et la façon dont ses occupants l'ont vécu – ou continuent de le vivre. Par ailleurs, ces catégories nous permettent de **ne pas occulter la dimension temporelle et processuelle de l'espace** : en effet, nous ne sautons pas du projet de 1989 à sa réalisation telle que nous l'avons découverte en 2011, mais au contraire, nous tentons bien de couvrir l'ensemble de ces années de pratique spatiale. Dernière fonction : ces catégories entendent mettre en lumière **les mécanismes qui ont été usités pour instrumentaliser cet espace organisationnel**.

Enfin, pour rendre les résultats plus visibles, nous avons attribué une couleur aux grandes tendances que nous avons observé dans la conduite de ce projet architectural/managérial.

Le tableau de catégories se présente donc ainsi :



Afin de faire émerger nos résultats et ne pas manquer d'éléments significatifs, nous proposons dans la prochaine partie de décliner notre travail en **trois niveaux d'analyses**. En premier lieu, nous allons reprendre chacun des verbatim sélectionnés et le confronter aux différentes données s'y rapportant. Cette partie ne peut être que longue car il est nécessaire d'aller en profondeur dans nos recoupements de sources. Le deuxième niveau d'analyse présentera **notre tableau de catégories rempli** à la lumière des résultats que nous aurons obtenus. Enfin, notre dernier niveau d'analyses verra l'émergence d'une proposition de grille de lecture de l'espace.

Chapitre 2

Ce que révèle la spatialité

La collecte de données permise par l'étude approfondie de notre terrain de recherches, ainsi que leur recoupement, nous donnent à observer l'émergence de trois grands critères analytiques qui, appliqués à un espace organisationnel, lui feront livrer des indications précises sur l'organisation qu'il abrite, et sur le management pratiqué en son sein. Nous verrons que, contrairement aux mots et aux intentions déclarées, **l'espace offre à voir une vision de l'organisation qui, parce qu'elle s'inscrit dans la matérialité, est visible et déchiffrable par et pour tous**. Enfin, nous présenterons notre grille d'analyse de l'espace qui se décline à travers trois dimensions : la territorialisation, la valorisation et la localisation.

Sommaire du chapitre

A. De la conception du projet à l'espace vécu
1. Pour les postes de travail et les dépendances (verbatim 1 à 5)
2. La qualité de l'espace interne (verbatim 6 à 8)
3. L'Agora (9 à 16)
4. Le tableau de catégories rempli

B. **L'érosion du projet**
1. Distorsions et découplages
2. La disparition progressive de la pédagogie spatiale
3. L'espace révélateur d'enjeux de pouvoir

C. Vers une grille de lecture de la spatialité
1. Territorialisation
2. Valorisation
3. Localisation

A) De la conception du projet à l'espace vécu

1. Pour les postes de travail et les dépendances (verbatim 1 à 5)

Rappel des verbatim et recoupement des données s'y rapportant :

> **1 - « Les exigences correspondent à un double objectif de productivité et d'agrément. Tous les postes seront en premier jour. Le mode d'espace dominant sera le bureau cloisonné d'une taille variant de 2 à 7 modules pour un effectif de 1 à 6 personnes. Chaque bureau disposera de la commande locale de ses équipements de confort : éclairage, chauffage, refroidissement » (p.35 du Projet)**

Nous voyons ici **plusieurs aspects spatiaux** à l'échelle du poste de travail, et **un objectif managérial** en particulier:

- La possibilité d'un contrôle personnalisé de la température et de la luminosité de son propre espace de travail.
- Tous les postes de travail devront être en premier jour, c'est-à-dire situés à moins de 10 mètres d'une source naturelle de lumière (une fenêtre).
- Des bureaux d'une à six personnes en majorité

  ⇨ Ce qui aurait pour visée une meilleure productivité.

Les entretiens réalisés avec les premiers occupants du lieu, et d'autres avec des occupants actuels, nous permettent de dire que pour ce qui concerne les équipements de confort personnel, chaque personne a disposé dès la mise en fonction des locaux, d'un boitier individuel permettant de régler la luminosité et le chauffage de son espace de travail, et en dispose toujours aujourd'hui. Ce contrôle sur son environnement professionnel immédiat revêt un aspect bénéfique selon Snyder et Fromkin (1980), mais cette gestion personnalisée du confort dans des espaces qui finalement regroup(ai)ent plus de postes de travail que prévu était parfois source de conflits entre voisins de bureaux, comme le rapporte **MP**, un retraité de la banque, qui a connu l'époque de l'emménagement :

Comme il y avait toujours ceux qui ont trop chaud et ceux qui ont trop froid, oui, il y avait la petite commande individuelle, mais que chacun planquait parce que « celle-là elle a toujours froid » « lui a toujours chaud », je vous en passe et des meilleures !

Une constatation de partage **RF**, employée actuelle au Siège :

Pour ce qui est de la commande locale des équipements de confort, oui, bien sûr, tout le monde a cela, ce qu'on appelle les « boitiers confort », c'est surtout dans nos immeubles, donc on maîtrise les éclairages, la clim, le chauffage, voilà…ce qui peut parfois poser problème car le chauffage ne chauffe pas que pour une personne mais pour plusieurs, et cela peut créer des tensions parfois.

Quant à la répartition des postes de travail en bureau cloisonné de une à six personnes et bénéficiant du premier jour, il est très difficile de dire ce qu'il en est véritablement car il ressort que tous les services et tous les étages n'ont pas été traités de la même façon, et ce, dès le début de la mise en place du macro zoning :

Cela s'est fait à partir de ratio, mais aussi en tenant compte de la structure socioprofessionnelle de chaque direction. A la Direction du Développement, il y a des cadres de haut niveau qui participent à la stratégie de l'entreprise, et ils ne rentreront jamais dans les mêmes surfaces que la Direction Technique où l'on acceptera d'empiler les gens autrement. Donc, c'est du ratio d'occupation modulé. C'était intéressant, et j'avais totalement les mains dedans assez directement. Une fois qu'on a fait ce macro-planning, il est arbitré et présenté au Président, car il s'agit de grandes options à prendre : quelle direction va dans la Tour Chassagne, quelle direction va dans la Tour Alicante. (MG)

Pour autant, ces aménagements représentaient une amélioration de l'espace de travail selon MC :

Oui, alors, c'est vrai que dans les anciens services centraux, c'est-à-dire Edouard VII et tout ça, il y avait des gens très mal logés, il y avait par exemple « le sous-marin », qu'on appelait comme ça parce qu'il y avait des tuyaux qui passaient dans tous les sens, donc ça reflétait effectivement l'ambiance d'un sous-marin, avec des demi-étages, avec des plafonds baissés et les gens avaient l'impression de travailler dans une cave, et quelques-uns ont passé toute leur carrière dans des services comme cela, et c'est vrai qu'atterrir dans un immeuble comme Valmy, ouvert vers l'extérieur, c'était un changement total pour ces gens-là.

Aujourd'hui, la personne en charge de la Communication de la Direction de l'Immobilier, **RF**, estime que les bureaux sont répartis de la sorte :

Les 4/5e des tours sont encore dans des espaces hyper cloisonnés. Vous n'avez qu'à vous balader dans les couloirs et vous n'avez que des portes et des portes qui s'enchaînent. Les couloirs sont vraiment…symbolisés en couloir ! en revanche, les cloisons sont tombées, c'est-à-dire que peut-être qu'avant, derrière une porte, vous aviez un bureau alors que maintenant deux portes peuvent mener au même espace ; donc les cloisons entre les bureaux ont pu sauter mais il y a toujours les cloisons qui séparent du couloir, et vous avez à certains endroits – moi je travaille dans un open space complet, c'est-à-dire qu'il n'y a plus aucune cloison, et on est 15 – on est

évidement en premier jour, et là pour le coup, il n'y a plus du tout de notion de couloirs.

Et comme le rappelle **MG**, ces tours qui étaient initialement prévues pour accueillir 5 500 personnes en abritent aujourd'hui 2 000 de plus, avec les inconvénients qu'une telle densité implique :

Les deux tours avaient été initialement prévues pour 5 500 occupants en fin 95, [et**] on aura effectivement 5 500 occupants dans les tours, mais dix ans après il y en a 7 500, sur la même surface ! Autant dire que le confort, l'espace disponible pour chacun, les styles d'aménagement qu'on avait voulu…tout cela ça a volé. Avec les conséquences : il devient de plus en plus difficile d'aller aux toilettes dans certains étages.**

Les propos de **SV** corroborent la dégradation des locaux :

Moi, je connais quelqu'un qui a eu un bureau provisoire qui a duré un peu longtemps, et c'était le local de la photocopieuse…

Synthèse : Des données récoltées, rien ne permet de dire si le contrôle sur la température et sur la lumière de l'espace personnel a eu un impact sur la productivité des occupants. Nous voyons néanmoins que cela a bien été concrétisé spatialement et que ce système perdure encore aujourd'hui. En revanche, nous relevons que la qualité des locaux (le bureau placé en premier jour) a été mise à mal par la multiplication des salariés travaillant dans ces tours.

2 - « Le standard d'affectation - Les dépendances sont les locaux de proximité indispensables au fonctionnement des bureaux, intimement liés à eux et constituant souvent un deuxième lieu de travail. » (p.38 du Projet)

Les dépendances sont les salles de réunions, les salons de repos et les locaux pour photocopieuses, mais ce terme n'était pas nécessairement utilisé par les salariés de la banque à l'époque de la mise en services des tours puisque sur les trois retraités interrogés, **MC** a demandé si ce terme visait bien les salles de réunions alors que pour **MP** il s'agit essentiellement des locaux pour photocopieuses et de rangements, et pour **SE**, cela reprend les salles de réunions

et les locaux où l'on entrepose les archives et la documentation. Pour **SE** et **MP**, ces dépendances représentaient effectivement un progrès réel, bien concrétisé, les deux faisant la différence avec le peu de confort de leurs anciens immeubles du cœur de Paris :

> **là aussi de l'expérience à Edouard VII, nous n'avions plus de place et c'était extrêmement difficile de trouver un local pour pouvoir se réunir avec des gens représentant différentes directions, donc c'est un objectif, en termes de management, qui me paraît tout-à-fait opportun. (SE)**

Il paraît important de souligner ici que personne n'a relevé que ces endroits devaient devenir un « deuxième lieu de travail ». A la lecture de cet extrait, **RF** rebondit en disant qu'aujourd'hui les salariés disposent d'espaces de différentes natures :

> **Ce sont des salles de réunion, ou des « box de proximité », qui ont vocation à être proches des espaces de travail et qui permettent, comme ça, à des équipes, de se retrouver de façon informelle, pour une demi-heure, etc. Et à côté, il y a un espace encore plus informel avec des gros poufs…On développe ces espaces-là. En revanche, au début, je serais bien incapable de vous dire ce qu'il y avait…Pour moi on était vraiment dans du cloisonné et on ne cherchait pas la proximité.**

Relevons enfin que pour **MC** (parmi les premiers occupants des tours Valmy), cet extrait lui évoque les différentes zones de sécurité des locaux. Il a d'ailleurs interrompu le processus des questions pour préciser :

> **Pardon, mais j'ajoute que dans les tours il y avait des étages sécurisés, notamment tous les étages où il y avait l'Inspection, j'en parle parce que j'ai habité dans ces étages-là, le Contrôle Central des Risques était au même étage que l'Inspection, et il fallait vraiment avoir un code spécifique pour pénétrer dans ces locaux-là…**

Synthèse : Le terme « dépendances » n'est pas bien maîtrisé, ni par les anciens occupants, ni par les habitants actuels. Si ce projet a bien vu le jour et que les salariés y ont perçu un véritable progrès vis-à-vis des locaux qu'ils occupaient avant, pour autant aucune personne interrogée n'a relevé qu'il s'agissait « souvent [d'un] deuxième lieu de travail. Pourtant, dire de salles de réunion qu'il s'agit d'un « deuxième lieu de travail » est lourd de signification en termes d'organisation du travail : cela semble dire en effet que le temps passé en réunion va être conséquent, mais cela n'a pas été mentionné.

3 - « L'Espace Communication incitera les habitants de [chaque] étage à se retrouver et sera un lieu agréable et personnalisé, à proximité de salles de réunions » (p.39 du Projet)

Pour **PF**, professionnel de l'immobilier de bureaux, les volontés affichées cet extrait trouverait sa source dans des feedbacks d'employés, et cela viserait une meilleure cohésion des salariés :

> **Vraisemblablement, cela vient de retours d'expérience. Des zones de bureaux importantes, non cloisonnées ou très peu cloisonnées ou avec un cloisonnement obsolète, qui fait que l'on cherche à resserrer les équipes et qu'il y ait une meilleure communication en dehors des postes de travail à proprement dit, de façon à ce qu'il y ait communication, et une ambiance un peu meilleure.**

Pour **MP**, il y avait déjà de tels espaces dans les locaux parisiens. Pour **SE**, ici il est question de créer des rencontres (mais il ne précise pas si cela a été mené à bien, et si cela a fonctionné) :

> **je pense que l'objectif est ici, hors des réunions de travail spécifiques, faire en sorte que les gens puissent facilement se rencontrer bien qu'étant dans des activités et des directions différentes, là aussi ça me paraît d'un point de vue managérial, favoriser les synergies.**

Enfin, **MC** confirme bien la création de ces espaces, soulignant que leur décoration avait même été choisie par le personnel lui-même, et paraît relativement satisfait de ce que cela était :

> **On avait eu le droit, à l'emménagement, de choisir les gravures et les tableaux dans un catalogue qui allaient agrémenter ces locaux-là…De là à dire que c'était agréable, c'était des parties aveugles de l'immeuble pour éviter justement que les gens perdent du temps à regarder à l'extérieur en buvant leur café, mais non, oui, par rapport aux anciens services centraux d'Edouard VII, c'était le jour et la nuit, il n'y avait pas photo !**

Cet extrait a été soumis à **RF**, responsable de la communication de la Direction de l'Immobilier, et de prime abord, elle n'est pas certaine de bien saisir de quel type de lieu il s'agit, puis elle nous renseigne sur les différents espaces de communication informelle que nous trouvons aujourd'hui au sein des tours :

> **RF – Alors pour ce qui est d'aujourd'hui, c'est les « espaces cafètes » que vous avez à tous les étages avec une machine à café, avec une machine qui distribue des bonbons, des boissons fraiches et une bonbonne à eau, et vous avez dans certaines – pas**

toutes, parce que cela dépend de la superficie qu'il y a – un petit bar dans lequel on peut rester et papoter, et c'est vrai que c'est LE lieu de rendez-vous. Le matin, vous avez quatre, cinq, six personnes dans cet espace…mais c'est pas un endroit où l'on RESTE [accent tonique dans l'intonation**]. C'est pas du tout un endroit cosy où on a envie de s'installer, c'est plus : voilà il y a quelqu'un qui passe vous voir, donc on se fait un café et on discute deux, trois points…Et il ne me semble pas qu'il y ait des velléités pour qu'on fasse quelque chose de plus sexy…Après, on a les cafètes ouvertes presque toute la journée, de 07h30 à 16h30 et d'autres juste entre midi et 14h où là, c'est un peu plus cosy, mais ce n'est pas à tous les étages…**

Delphine Minchella – ce sont celles du rez-de-chaussée ?

RF – en effet, surtout celle de Granite qui a de grandes banquettes…là-dessus, il y a un effort de fait.

Synthèse : Une meilleure cohésion et une meilleure synergie sont recherchées par la mise en place d'espace favorisant la discussion a priori informelle (puisqu'à côté des salles de réunion). Cela s'est bien retrouvé concrétisé spatialement dans les tours Valmy. La personnalisation de la décoration choisie dans un panel de représentations présélectionnées rencontre un succès relatif.

4 - « Chaque occupant d'un demi-étage trouvera à proximité de son poste de travail dans les dépendances, les services et moyens professionnels dont il a un besoin fréquent » (p.39 du Projet)

Selon **PF**, ce genre d'aménagement permet de travailler « en toute sérénité ».

Pour **MC**, ce verbatim n'est pas très clair, et mise à part l'évocation des photocopieurs et du TMD (Transport Mécanique de Documents, par un système de chariots mécaniques et programmables internes), cela ne lui inspire aucune autre réflexion. En revanche, pour **SE**, ce projet a été concrétisé avec succès dans les nouvelles tours :

Je pense plutôt à praticité, productivité. Par exemple, les photocopieuses étaient situées à Edouard VII dans des endroits improbables, là il est très clair qu' à proximité des bureaux, de ce que j'ai vécu à Valmy des années plus tard, le fait de trouver dans des locaux proches les éléments techniques dont on avait besoin faisait gagner énormément de temps et permettait d'ailleurs aussi, en termes de communication, de retrouver des gens alors qu'on était seul dans son bureau et là aussi d'échanger. Donc globalement favorisant la communication et la productivité.

Point de vue encore plus positif pour **MP**, qui lui y perçoit l'un des avantages majeurs de ce déménagement :

Oui, alors ça c'est très net (…) moi j'ai ressenti – et j'étais critique comme les autres – un réel confort pendant les 8 mois que j'ai passé à Valmy, j'ai ressenti une réussite. Un réel confort de vie, de communication avec les autres (…) c'était un bâtiment très fonctionnel et un confort de travail absolument certain.

Sur ce sujet, un changement de management s'est opéré, toujours en mettant à contribution l'aménagement spatial, comme le souligne **RF** :

Il y a un phénomène inverse qui s'est créé : il y a eu la période où chacun avait son imprimante sur son bureau, mais quand on a construit Granite (nb : livraison en 2008), là, il y a eu un projet pour diminuer drastiquement le parc informatique, enfin imprimantes et tout cela, et il a été décidé – enfin, c'est comme cela que ça a été écrit – qu'il y aurait une imprimante pour dix personnes….En fait, vous avez une imprimante noir et blanc pour dix personnes et vous avez un gros copieur couleur pour l'étage, ou deux pour l'étage, mais c'est vrai que ce côté « j'ai mon imprimante, je fais ce que je veux » était terminé (…)On avait remarqué que si on a une imprimante à proximité, on a tendance à imprimer, alors que si elle est, ne serait-ce qu'à trois bureaux ou même juste derrière, on réfléchit plus à « est-ce que c'est utile ? Est-ce que je vais me bouger pour récupérer mes impressions ? » donc, c'était par besoin d'économie pour le parc informatique lui-même, et puis besoin de réduire les imprimantes inutiles, superflues…mais ça n'a pas été bien accepté, les gens ont râlé parce que c'est pas pratique…Mais néanmoins, il y a toujours cet espèce de local bureautique dans lequel vous trouvez le gros copieur, à la limite le container pour vieilles cartouches d'imprimantes, vous avez ce local à chaque étage, ou deux, qui restent à proximité des espaces de travail bien entendu…

<u>Synthèse:</u> Ce projet a bien été concrétisé spatialement, et en recherchant à fournir à chaque salarié le matériel dont il a besoin pour le bon accomplissement de ses tâches au quotidien, nous voyons, en croisant les témoignages, que cela a bien fonctionné (en comparaison des moyens qui étaient mis à leur disposition dans les anciens locaux parisiens). Nous relevons également une évolution dans le temps, avec une autre visée cette fois – davantage économique – avec la réduction du nombre de photocopieuses évoquée par **RF**.

5 - « Les dépendances sont des lieux de travail au même titre que les bureaux et traités avec le même soin. Simplement, le jour naturel n'y règne pas. Le temps passé en réunions est important. Aussi, les salles de réunions seront, elles, agréables à vivre et traitées avec soin. » (p. 39 du Projet)

A la lecture de ce verbatim, **MP** retrouve le souvenir de locaux effectivement soignés, en revanche il souligne que les salles de réunions borgnes incitaient de facto les habitants à ne pas rester trop longtemps dans ces lieux :

Par contre, pour les salles de réunions, je ne suis pas tout-à-fait d'accord parce que j'en ai connu autant sinon plus – elles étaient confortables et modernes, ce n'est pas la question – mais elles étaient borgnes alors c'était peut-être voulu, mais du coup on n'était pas là pour y passer deux heures quand on pouvait régler le problème en une heure.

MC partage entièrement ce sentiment : l'espace – et en particulier le fait que ces salles de réunions ne possédaient pas de fenêtres – incitait les occupants à ne pas y rester trop longtemps. Il va même plus loin, en mentionnant la présence d'une signalétique appuyant son ressenti :

Les salles de réunions étaient généralement aveugles justement pour éviter que cela s'éternise, avec un ensemble de panneaux qui disaient que la concision était de mise « plus on est rapide, plus on est efficace » bon, je vous passe tout ce qu'on pouvait lire sur le sujet !

Et de souligner également les différences de décoration et d'aménagement entre les salles de réunions de la Direction Générale et les autres :

Au niveau de la Direction Générale, avec les Grands Comités, là c'était dans des salles ouvertes sur l'extérieur, mais dans les étages inférieurs, les salles de réunions étaient généralement aveugles

Quant à **SE**, il ne réagit pas sur le caractère borgne des salles de réunions, mais constate que ces salles s'avéraient utiles et correspondaient bien dans leur réalisation au projet initial :

Quant à la partie salle de réunions, le fait de pouvoir en disposer permettait assez rapidement, quand on était à la direction d'un service, de pouvoir mobiliser, en cas d'urgence, les équipes pour régler des problèmes en un quart d'heures/vingt minutes alors qu'avant il y avait un planning de salles de réunions, les gens étaient éclatés. Donc, là aussi, favoriser la communication, la productivité, par gain de temps et efficacité.

Au fil des années, le système et la répartition spatiale des différents types de salles de réunions ont considérablement changé :

Aujourd'hui, on dissocie plusieurs types de salles. Vous avez les « salles dites privatives » qui sont vraiment dédiées à un service et que personne d'autre ne peut utiliser. Après vous avez les « salles de réunions partagées » qui se situent dans tous les immeubles et que tout le monde peut partager. Donc si moi j'ai besoin d'une salle de réunion de 10 personnes, je vais regarder dans tout l'immeuble où j'ai une salle disponible à l'heure dont j'ai besoin – ça, ce sont les salles partagées. Après vous avez les « petits boxes de proximité » comme celui-ci qui eux ne se réservent pas, donc vous regardez s'il est dispo, et s'il l'est, vous pouvez le prendre, mais l'idée n'est pas de le squatter toute la journée, c'est plus pour des moments informels quand vraiment on est en rades de salles, mais ce ne sont pas de vraies salles de réunion : il

n'y a pas de paper...Voilà, et puis après vous avez de très grosses salles de réunion, hyper équipées en visioconf, en projection… (RF)

Aucune visite des salles de réunions n'a été possible, en revanche l'entretien avec **RF** a été conduit dans l'un des « boxes de proximité » dont il est question, et pour avoir expérimenté ce lieu le temps de la rencontre (soit un peu plus de 50 minutes), force est de constater que même si aucune signalétique n'établit l'interdiction de mobiliser trop longtemps la salle pour soi, le choix du mobilier va dans ce sens. La salle, qui est très petite et entièrement vitrée sur un coté (donnant sur un couloir), est meublée d'une table longue et étroite, fixée à un mur, qui ne permet pas aux personnes qui s'y font face de poser chacun un dossier de format A4. Comme cette table est particulièrement haute, des bancs ajustés l'encadrent de part et d'autre, eux aussi fixés au mur et à la table elle-même de sorte qu'il n'est pas possible de les rapprocher pour un meilleur confort positionnel. Une fois assis sur l'un de ces bancs, les pieds ne touchent pas le sol, contraignant ainsi la personne a un jeu d'équilibre avec son dos car l'assise du banc étant légèrement arrondie, il est très délicat de se maintenir droit, et rapidement la position assise devient gênante. Il est possible de décider de rester debout en s'appuyant juste contre le banc, comme cela se fait avec les barres métalliques qui meublent les stations du métro parisien, mais une fois encore, cette position ne paraît pas tenable plus d'une heure. La décoration de la pièce est par ailleurs visiblement récente, d'une dominante blanche avec des angles arrondis.

Synthèse: Ici encore, le projet a été mené à bien, mais nous notons que la matérialité des salles incite à ne pas rester trop longtemps en salle de réunion : cela était vrai dès la mise en service des tours avec les salles aveugles, et cela se vérifie encore aujourd'hui avec les box de proximité où l'inconfort ne permet pas d'y passer plus d'une heure. Nous notons donc une contradiction avec la philosophie de gestion de 1989 qui voulait que le travail en équipe soit nettement plus développé. Relevons également la différence de décoration et de soins accordés entre les salles de réunion de la Direction Générale et celles des autres services.

2. La qualité de l'espace interne (verbatim 6 à 8)

6 - « Qualité de l'espace interne - Les contraintes normatives posées ci-avant ajoutées à la réglementation IGH ont toutes chances, si l'on y prend garde, de déboucher sur un espace stérile, morne et froid. C'est précisément ce que veut éviter la SOCIETE GENERALE. Le concepteur s'attachera donc à créer des espaces de communication et à restituer une ambiance chaleureuse par les moyens raisonnables qu'il estimera nécessaire. » (p.43 du Projet)

Deux points essentiels sont à dissocier dans ce verbatim et chacun doit faire l'objet d'une analyse des données: en premier lieu (1) « les espaces de communication » et ensuite (2) le caractère « chaleureux » opposé aux termes « stérile, morne et froid ».

Pour les salariés ayant connu l'installation dans les tours de La Défense, cet extrait n'est pas très évocateur : **MP** voit dans cet extrait « une belle phrase ». **SE** reformule la phrase mais ne dit pas pour autant si cela fut effectif au moment de la livraison des locaux. Quant à **MC**, il pense immédiatement à « L'Eléphant » (Une statue dont il sera question plus loin) :

> **Je dirais que oui, il y avait l'endroit où tout le monde se retrouvait, l'Agora, enfin ce qu'on appelait l'Agora, avec la fontaine, et tout ça, et c'était l'endroit où les gens se retrouvaient avant de descendre déjeuner à la cantine dans les étages inférieurs. C'était à l'Eléphant : « on se retrouve où ? – A l'Eléphant » et tout le monde se retrouvait à l'Eléphant. A partir de midi moins le quart jusqu'à deux heures, l'Eléphant était saturé, c'était le lieu de rendez-vous.**

1) Les espaces de communication :

Pour **SE**, ancien salarié, ces espaces de communication avaient un double emploi :

> **L'objectif en termes de management, est en fait de générer encore une fois une ambiance favorable à la communication entre les gens, et puis en quelque sorte les déstresser de ce qu'il ont subi comme compression, en venant par les transports en commun.**

Au moment de la livraison des tours, il y avait presque à chaque étage des « **espaces de communication** » : des locaux avec machines à café, et selon **SV**, alors employée à la Direction de la Communication, le local qu'elle a fréquenté près de son service était efficace pour faire émerger des relations informelles :

> **Le plus gros coin de rassemblement de la com', c'était le local café quand tout le monde fumait, et les non-fumeurs avaient beau râler, ils venaient quand même là, un peu à l'écart, mais ils venaient écouter, parce que tout se disait là, tout le monde se connaissait : cinquante personnes se connaissaient**

Toutefois ce n'était pas tant l'existence de ce type d'espace qui attirait les habitants des tours à venir y discuter, mais d'avantage la cigarette (même si tous n'étaient pas fumeurs) :

> **On peut dire ce qu'on veut sur la cigarette, mais là, c'était LE facteur de rassemblement et de communication. Parce que du moment où il n'y a plus eu la clope, les gens ont eu tendance à prendre leur café et à descendre. Du coup, l'attroupement n'était plus du tout le même : celui qui avait le temps de descendre, descendait, celui qui voulait fumer allait ailleurs. Donc, on n'était plus au même endroit.**
>
> **Collègue de SV– Oui, puis les espaces café à chaque étage sont très petits.**
>
> **SV – Oh bien ça ne nous empêchait pas d'être dix ou quinze là-dedans.**
>
> **Collègue de SV – Ah oui ? C'était les mêmes ?**
>
> **SV – Oui, oui. Exactement les mêmes, ça n'a pas changé du tout. Mais on pouvait se retrouver à dix, quinze le matin, pour boire un café. Ce n'était pas une habitude, les gens n'étaient pas toujours les mêmes, on pouvait n'être que trois. Tu vas d'un bureau à un autre, tu passes devant l'espace café, tu vois un attroupement : « ah oui, bonjour, de quoi vous parlez aujourd'hui ? - Ah tiens, au fait, j'avais ça à te dire ». Oui, c'était le « au fait », alors que quand tu vas voir quelqu'un, c'est déjà avec une idée bien déterminée, ce n'est pas convivial, alors que tu passes devant quelqu'un « ah oui, celui-là, il fallait que je lui parle pour lui dire ça » ce n'est pas pareil. Oui, donc je pense que les locaux ont une énorme incidence sur la façon de travailler, le comportement des gens. Maintenant, avec les méthodes de travail qu'on a aujourd'hui, je ne sais pas si revenir à d'autres locaux changerait quelque chose, je ne sais pas…**

2) <u>Le caractère chaleureux du lieu</u> :

Selon **PF**, expert en immobilier, la configuration même des tours était problématique pour créer un environnement de bonne qualité, les obstacles techniques étant les suivants :

Les immeubles grande hauteur sont soumis à une réglementation très stricte pour des raisons de sécurité, notamment incendie, qui réduisent les espaces à 750m² par plateau indépendant, et dans ces 750m², il y a effectivement un linéaire de façade qui lui dépend de la configuration du terrain sur lequel va être implanté l'immeuble, en fonction aussi de son orientation (est, ouest, nord, sud), les possibilités pour améliorer ces espaces un peu confinés où l'on ne peut pas ouvrir les fenêtres sont plutôt des grandes hauteurs sous plafond avec des aménagements des façades qui permettent d'avoir une plus grande surface lumineuse possible en utilisant par ailleurs des systèmes qui permettent des fractions de la lumière, de façon à ce que les zones les plus éloignées de la façade soient tout-de-même fortement éclairées, naturellement.

Lorsque la volonté de créer un lieu chaleureux est évoquée avec **MG** (alors responsable du macro-zoning et de l'aménagement des services dans les nouvelles tours), il cite également L'Eléphant comme unique endroit pouvant correspondre à cette attente :

Il n'y a qu'un truc symbolique qui a servi longtemps de point de rencontre. Il y a un endroit quand on va au fond de l'Agora qui est important parce qu'il y a les escalators qui descendent dans les cantines, dans les deux grands restaurants de l'entreprise qui sont en dessous. Alors, c'est important, parce que descendre pour aller déjeuner pour les salariés, c'est important de se retrouver. Et devant la descente de l'escalator, a été positionnée une sculpture qui est un petit éléphant en bronze qui est de…je cherche le nom de l'artiste…Et cet éléphant va effectivement être symbolique. C'est LE [accent tonique dans le discours] **point de rencontre quand on veut se retrouver dans cette grande place, on se donne rendez-vous à l'éléphant. C'est le seul point. Ça c'est quand-même fortement ancré. Et, à un moment, on a prêté cet Eléphant pour une exposition à Toulouse, donc il y a eu une pétition, les gens ont râlé, on leur avait piqué leur éléphant ! J'étais à la Direction Immobilière à l'époque, et il a fallu qu'on montre que c'était provisoire. Du coup, on avait positionné une pancarte pour bien dire que c'était provisoire, juste pour une expo, et qu'il serait de retour avec une date, pour calmer le jeu. Forte inquiétude : il n'y a plus d'éléphant ! Ça date de 2003 ou 2004 cette affaire. Et pour la petite histoire, cette expo se déroulait dans un lieu qui s'appelle Les Abattoirs, à Toulouse, et j'avais bien dit aux gars de ne surtout pas dire qu'on avait mis l'Eléphant aux abattoirs ! [rires]. Donc, pour moi, la seule chaleur du lieu, c'est ça : se retrouver à l'éléphant, et après aller déjeuner ou même sortir : « allez, je te retrouve en bas à l'éléphant ! ».**

Il importe de s'attarder sur cette statue, ainsi que sur sa grande portée symbolique (« **Si vous enlevez l'Eléphant à l'Agora, vous enlevez toute l'âme à l'Agora** » **MC**) dans l'espace organisationnel du Siège Central, car en effet bien souvent les salariés l'évoquent de façon spontanée. Il s'agit d'une statue en bronze de deux mètres de haut, réalisée par le sculpteur Barry Flanagan (1941-2009), et qui se situe entre les escaliers conduisant vers de grandes salles de réunion et les

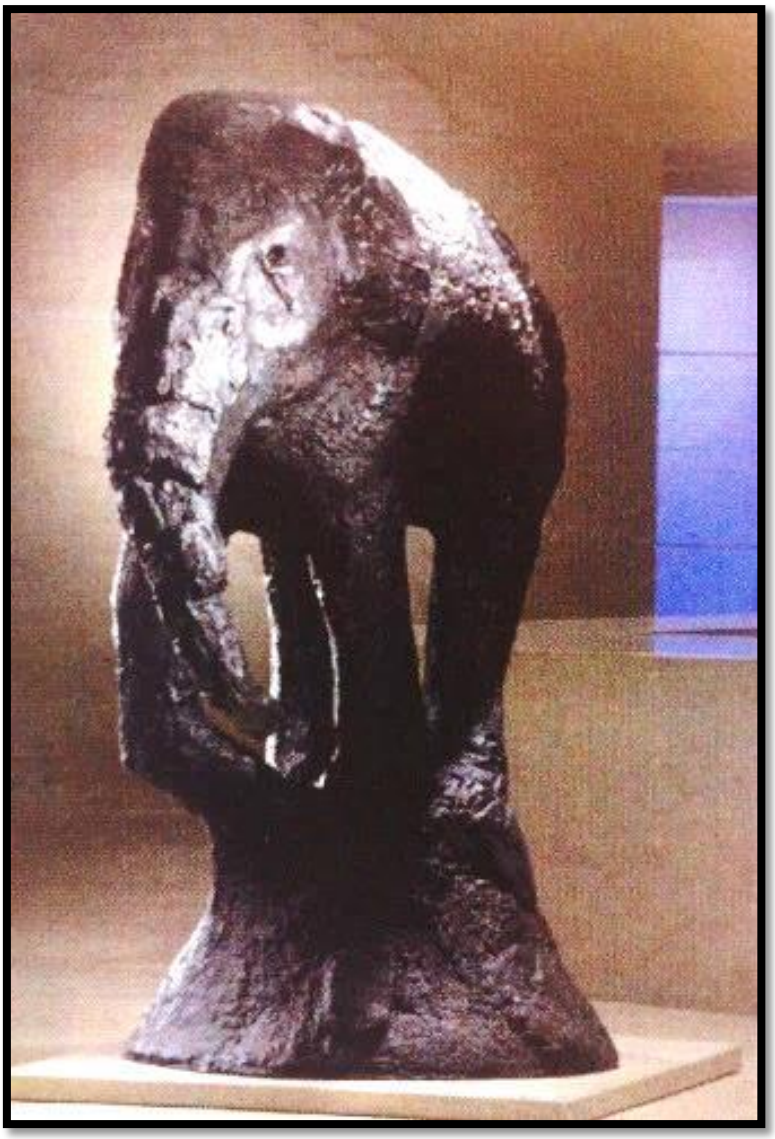
restaurants. Toutefois, sa localisation n'explique pas tout car, victime de son succès, c'est également un endroit très bruyant aux heures de table, comme le relève **SV**, salariée de la Direction de la Communication et sa collègue :

> **Collègue de SV – D'ailleurs, on se retrouve surtout à l'Eléphant.**
>
> **SV – Oui, pointez-vous à l'Eléphant entre midi et une heure, vous allez voir ! [**rires**]. En fait, vous êtes impatient que vos collègues vous rejoignent à l'Eléphant pour vite aller dans un autre brouhaha qu'est la cantine !**

Malgré ce désagrément, aucune autre œuvre d'art (il y en a plusieurs) ne s'impose comme alternative à L'Eléphant en tant que point de rendez-vous majeur. D'ailleurs, cet endroit « **en bas des escaliers** » aurait pu être un point de rencontre de par son emplacement à la croisée des chemins sans la présence d'une statue, pourtant dès que la direction a décidé de retirer L'Eléphant pour le prêter à un musée, des employés ont lancé une pétition pour exiger son retour. Il semblerait donc que ce soit la combinaison de cette localisation incontournable associée à cette statue particulière qui a conféré cet endroit un statut unique.

En croisant les données, nous trouvons effectivement plusieurs publications internes qui corroborent la force symbolique de L'Eléphant.

Fig.20. *L'éléphant* (source : *Infos Tour* n°52, 10 Juin 1996)



Ces articles en parlent comme s'il s'agissait d'un animal vivant « **il va bien** », et il est défini – pour qui l'ignorerait encore – comme le « **lieu de rendez-vous dans la Tour, [il] incarne l'aspect relationnel et humain de 7 000 personnes. Il est la pause, le repas (…) il est la relation amicale, le moment de plaisir sur notre lieu de travail.** » (**Autour de Nous**, 2005).

Fig.21. Pachyderme Story (source : *Autour de Nous*, 2005, CAP 18)



Pachyderme Story

Il va bien!

Après un excellent voyage, l'éléphant est arrivé à bon port. Il est bien logé, bien chauffé, bien nourri, et il séduit de nombreux curieux à Toulouse.

Notre éléphant est asiatique (petites oreilles).
Loin d'être le pachyderme pesant et maladroit qu'il est censé représenter, l'éléphant de Flanagan porte une élégance rare. Réalisé en bronze « effiloché », l'animal présente des contours incertains qui diminuent sa masse, si imposante dans certaines représentations indiennes en granite.
Ses quatre pieds réunis en un seul, son dos fuyant, complètement incliné, allègent son allure et lui donnent des airs de danseuse, de ballerine de cirque se déplaçant sur un ballon. La trompe trop courte, une jambe qui n'en finit pas, est-ce bien un éléphant? Sa grosse tête incite à penser que le sculpteur a souhaité gommer l'image pesante et physique de l'éléphant pour valoriser ses qualités de finesse, d'intelligence, et de réussite intellectuelle, peut-être héritées du dieu-éléphant du panthéon hindou: Ganesh. (Pour ceux qui passent des examens, il faut caresser le front, au-dessus de la trompe, c'est la réussite assurée!).

Notre éléphant, lieu de rendez-vous dans la Tour, incarne l'aspect relationnel et humain de 7000 personnes. Il est la pause, le repas (très important en France), il est la relation amicale, le moment de plaisir sur notre lieu de travail.

Même si L'Eléphant a été « institutionnalisé » par de telles publications, son caractère hautement symbolique s'est construit spontanément par les habitants des tours, dès les premières années de mise en fonction des locaux, sans que rien ne les incite à le faire. Il est également à noter que lorsque les personnes interrogées parlent de L'Eléphant, elles ne le visent pas intrinsèquement (par exemple, personne n'a mentionné son esthétisme, le plaisir que l'on peut avoir à le contempler en tant qu'œuvre d'art), elles parlent en fait de se donner rendez-vous à l'Eléphant : **« on se retrouve où ? – A l'Eléphant » (MC)** ou encore **« allez, je te retrouve en bas à l'Eléphant ! » (MG),** et elles nomment cette statue comme s'il s'agissait d'un endroit à part entière, mais que seuls les habitués des

tours, les initiés, pourraient localiser. **SE** souligne qu'avant l'emménagement dans les tours, les salariés du quartier d'Edouard VII avaient déjà un point de rendez-vous animalier :

> **Ce qui était autrefois à Edouard VII le lieu de rendez-vous du « pied du cheval » est devenu l'Eléphant.**

Un jeune stagiaire de la Société Générale, récemment embauché, surnommé ici **YO**, nous livre la façon dont il a été informé par ses collègues de l'existence et du sens de l'Eléphant :

> Delphine Minchella - **Comment avez-vous "rencontré" l'Eléphant?? Est-ce que ce sont vos collègues qui vous en ont parlé? Si oui, en quels termes?**
>
> **YO - J'ai rencontré l'Eléphant dès mon premier jour à la SG mais pour tout vous dire je pensais au début qu'il s'agissait simplement d'une oeuvre d'art (étant donné qu'il y a souvent des collections d'art présentes dans le hall de la tour Granite. J'ai compris au fur et à mesure du temps que c'était en faite le point de rencontre pour mes collègues. Cependant je trouve intéressant de noter que c'est le point de rencontre entre les personnes issues de tours différentes. 2 personnes travaillant dans la tour granite ne vont pas se donner RDV au niveau de l'éléphant alors qu'une personne de la tour granite va donner RDV à une personne de la tour chassagne à cet endroit. Je ne sais pas si je suis assez clair.Au début on me donnait RDV de cette manière : "Yani, on part rejoindre d'autres collègues pour manger, rendez-vous à l'Eléphant". Aujourd'hui, c'est tellement une habitude pour nous que l'on ne précise plus le lieu de RDV, on sait déjà que cela sera à l'Eléphant !**
>
> Delphine Minchella **-Selon vous, qu'est ce qui explique le succès de ce point de rencontre? Est-ce que cela a à voir avec la statue elle-même? Voyez-vous d'autres points de rencontre un peu dans cet esprit dans les tours?**
>
> **YO - Je pense que l'Eléphant en lui-même un vecteur de succès pour cette statue tout simplement car c'est une statue imposante (certes moins l'Agora) mais surtout grâce à son emplacement. C'est un point stratégique où tout le monde transite. Si vous sortez vous passez par cet endroit, si vous changez de tour idem, si vous allez manger chez Bert's ou Rive Gauche/Droite aussi. Nous nous donnons également souvent RDV directement au pied de la tour Granite c'est-à-dire en bas des ascenseurs afin de se diriger directement vers les restaurants du type Granite Express ou encore Hémisphère Nord/Sud. C'est du coup beaucoup plus pratique pour nous car cela nous évite d'aller au niveau de l'Eléphant pour repartir en arrière juste après. D'où mon information précédente qui disait que si l'on mange uniquement avec des gens de notre tour, on ne se donne pas RDV à l'Eléphant.**

Fig.22. *Peu avant l'heure de table, les gens se réunissent vers l'Eléphant, tout au fond sur cette photo* (photo : Y O)



Enfin, en s'appuyant sur les propos de **RF**, nous savons que la Direction de l'Immobilier cherche encore aujourd'hui à créer une atmosphère «chaleureuse», mais **RF** considère pour sa part que les tours, telles qu'elle les a connues au moment de son embauche il y a 6 ans, n'étaient pas à proprement parler chaleureuses :

> **Alors, on fait ce qu'on peut côté déco, malheureusement tous les étages ne sont pas logés à la même enseigne. Parfois on profite de gros travaux sur les étages, ou de gros déménagements, pour justement apporter une touche par-ci par-là de chaleur. Typiquement, dans notre espace à nous, niveau cafète, on a changé le bar, ils ont changé le matériau, ils l'ont mis en verre poli, donc c'est déjà un peu plus chaud, on a tout un assemblage de blocs lumineux reprenant des photos de collaborateurs, des éléments naturels, c'est une espèce d'œuvre d'art moderne…C'est vrai que ça apporte un peu de chaleur mais malheureusement, ce n'est pas partout. Il y a parfois des espaces qui sont assez dramatiques…Oui, parce que vous avez parfois de tout petits espaces dans lesquels de toute façon on ne peut rien faire...C'est marrant de voir qu'en 89 ils voulaient faire une ambiance chaleureuse et en même temps je ne pense pas que nous avions la même chaleur ! On n'a peut-être pas les mêmes notions de chaleur !**

Synthèse : Pour ce qui concerne les espaces de communication, si nous voyons bien l'objectif managérial de ces lieux (favoriser la communication entre les salariés), pour autant nous n'avons pas récolté beaucoup de données sur leur efficacité. Ces espaces ont bel et bien existé au moment de la livraison des tours et ils ont bien rencontré une certaine réussite – en tout cas pour **SV** – mais la

législation anti-tabac qui a ensuite contraint les fumeurs à sortir des tours pour aller fumer semble avoir cassé cette dynamique de rencontres et de discussions informelles. Dans la littérature, cette constatation n'est pas sans faire écho à la formule de Fayard et Weeks (2007) : **informal relations = Proximity + privacy + permission :** En effet, dans un local relativement clos (*privacy*) mais dont l'aménagement permet de voir qui s'y trouve en passant devant (*proximity*), combiné à la nécessité régulière qu'ont les fumeurs de s'y rendre pour fumer (*permission* - activité qui suggère d'ailleurs que l'on y passe au moins cinq minutes, et ce plusieurs fois par journée de travail) rend l'endroit propice à la discussion informelle, mais en déplaçant les fumeurs à l'extérieur de l'organisation, ce mécanisme paraît brisé. Par conséquent, si nous pouvons dire que ce projet a bien été réalisé spatialement, il n'a pas perduré, et sa disparition n'a pas occasionné l'émergence d'autres alternatives pour favoriser la communication informelle dans les tours (du moins, cela n'est pas évoqué par les habitants interrogés), comme si cela avait cessé d'être un objectif managérial.

Quant à l'évocation du caractère chaleureux du lieu, celle-ci génère deux types de réponses (l'une n'excluant pas nécessairement l'autre) : La première consiste à dire que cet espace organisationnel dans son ensemble n'est pas du tout chaleureux, qu'il est en fait justement l'inverse ; et la deuxième met en avant le rôle de la statue de l'Eléphant, que les salariés ont spontanément choisi comme lieu de rassemblement pour leur rencontres informelles, provoquant une forte affluence aux heures de table, et qui paraît égayer les tours. Les salariés manifestent un fort attachement pour cet Eléphant, qui ne s'atténue pas au fil des années, et cela en a conduit certains à protester lorsque la statue a disparu de son emplacement habituel.

7 - « Egalement, la variété et la facilité de repérage seront prises en compte par tous moyens appropriés. » (p.43 du Projet)

Au moment de l'installation des premières directions dans les nouvelles tours, la banque a mis en place une revue interne : **Infos tour**. Il s'agissait d'une feuille d'information publiée par la Direction de la Gestion Technique (intégrée à la Gestion Immobilière), composée d'une page recto-verso imprimée en noir et blanc (sauf pour numéro exceptionnel type numéro anniversaire), et dont le premier numéro date du 19 juin 1995 (archives historiques Société Générale, boite B 39 06). A l'intérieur, les salariés trouvaient beaucoup d'informations pratiques sur ce nouvel espace, sur son fonctionnement, et des plans très simplifiés y étaient régulièrement intégrés pour permettre à chacun de localiser les différents services, comme cela est visible avec les deux illustrations suivantes d'Infos Tour n°3 et Infos Tour n°30 :

Fig.23. *Emménagement progressif dans les tours (Les sigles symbolisent des Directions)*

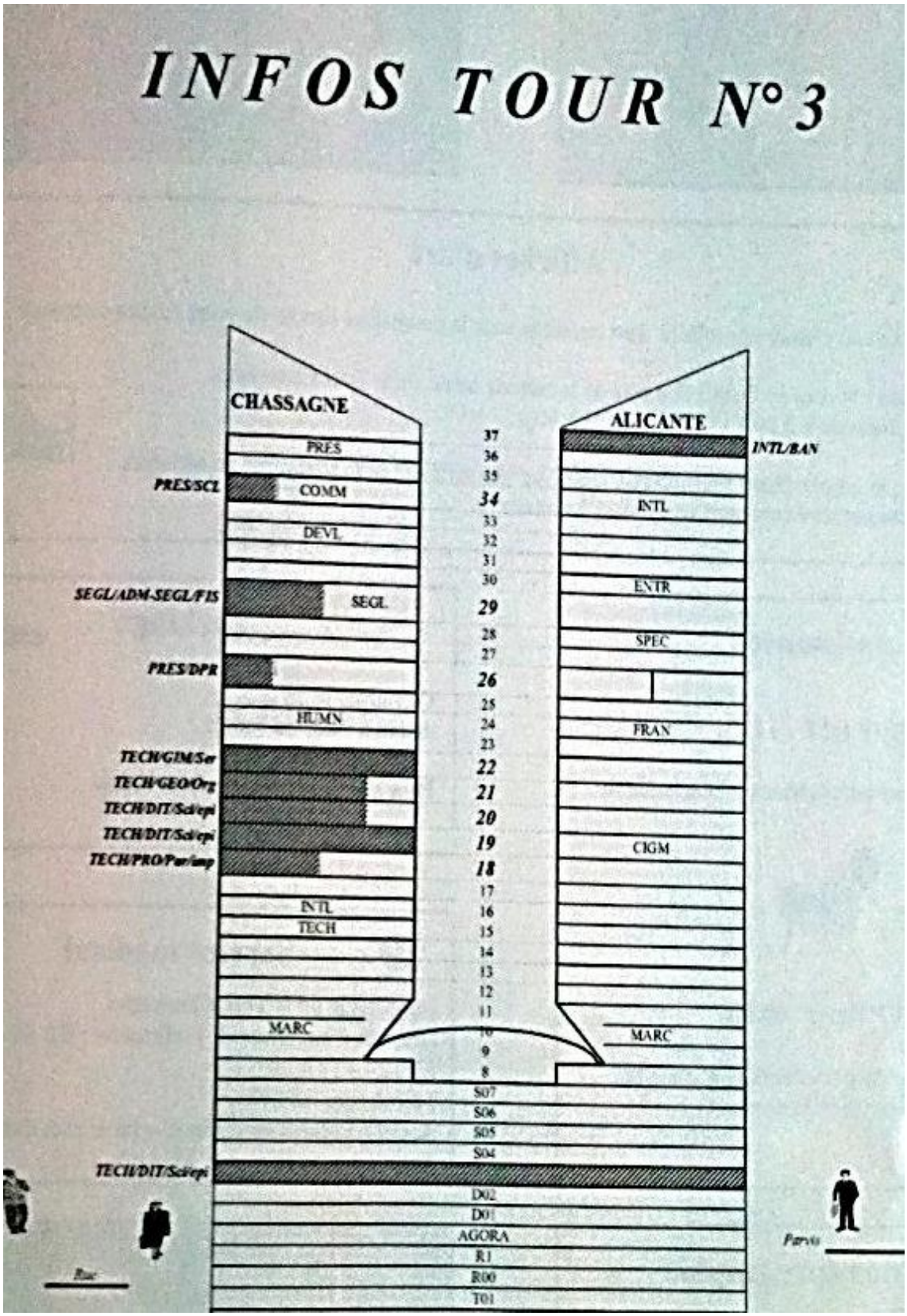
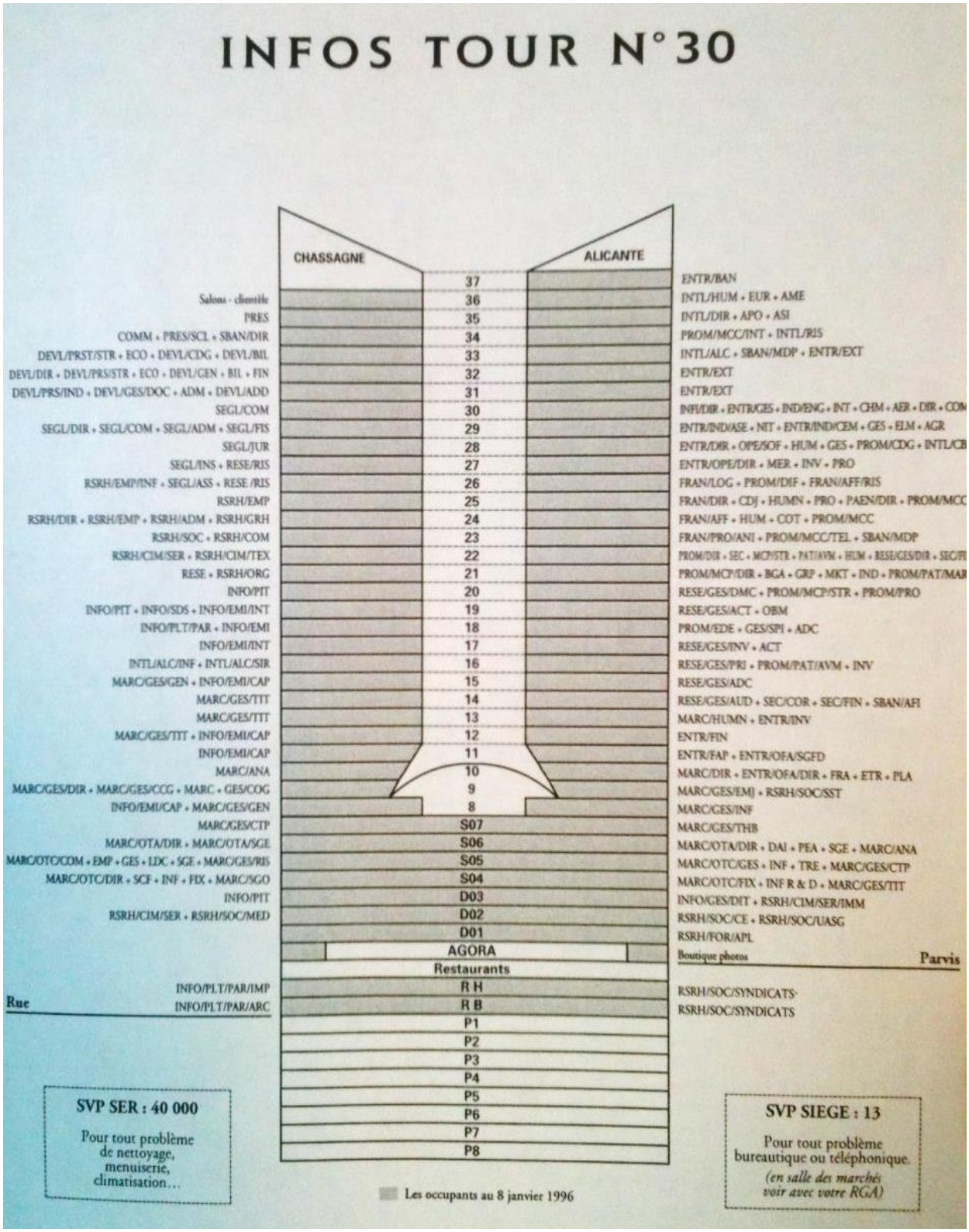
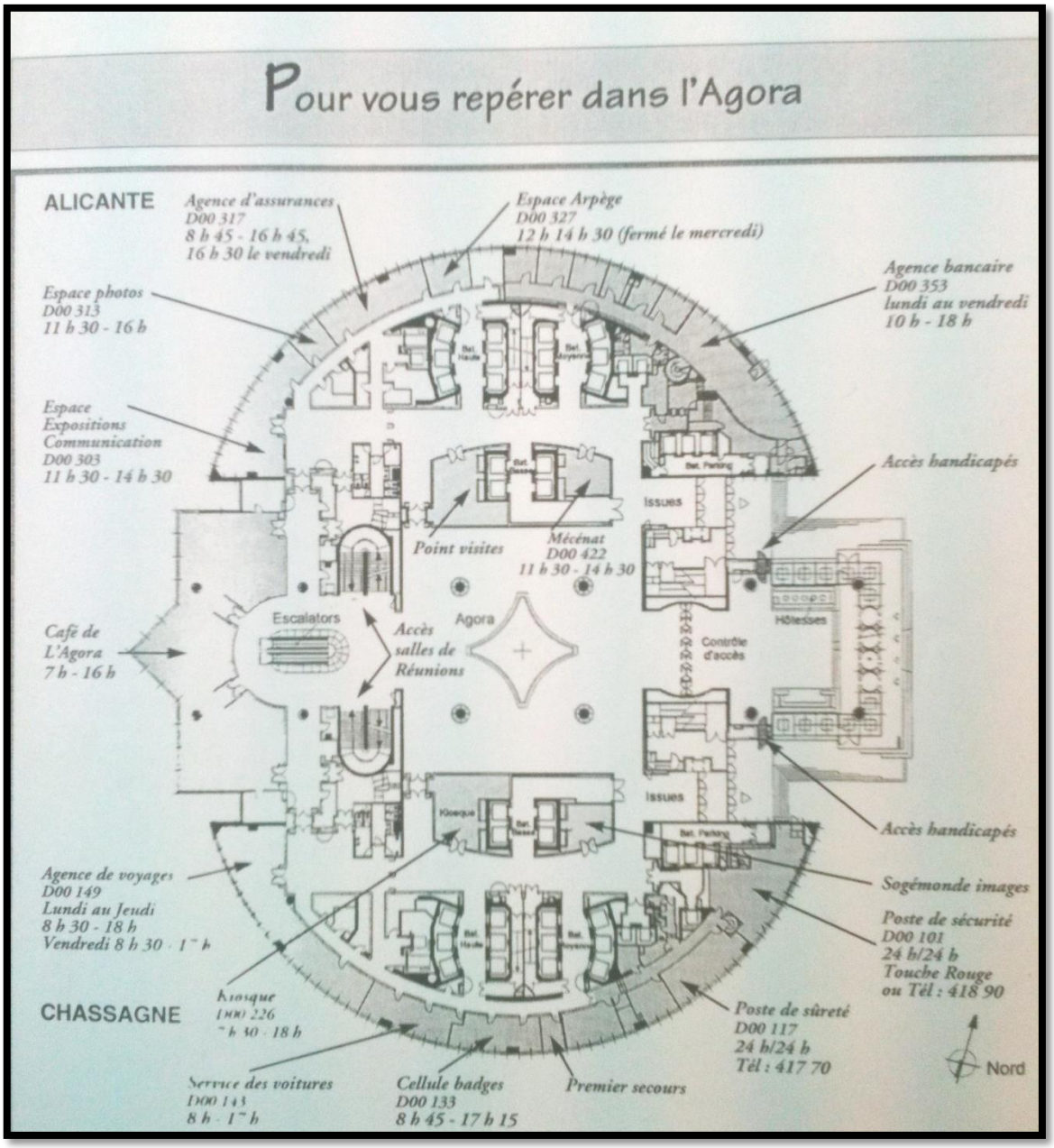


Fig.24. *Les deux tours au complet* (Infos Tour, 08 janv 1996)



Il en allait de même avec l'Agora (Infos Tours, n°36):

Fig.25. *Comment se repérer dans l'Agora ?* (Sources : *Infos Tour*, 19 fev 1996)



A ces publications, des efforts de signalétique s'ajoutaient. Pour **MC**, cela fonctionnait très bien car il existait d'autres outils :

> **Oui, je n'ai jamais eu de difficulté. Quand on contactait un interlocuteur, on avait sous le nez l'annuaire avec sa photo et le lieu où il était localisé, donc on vous donnait le nom de la tour, son étage et le numéro de son bureau. Donc, pas très compliqué.**

Le repérage n'était pas toujours évident les premiers temps pour **MP** :

> **Au début, c'était amusant parce que toutes les portes n'étaient pas encore marquées. On se cherchait un peu, par contre au début, mais cela n'a pas duré longtemps, les portes restaient volontiers ouvertes, donc on passait la tête, et puis quand même le gros avantage était qu'on se retrouvait presque tous ensemble, et d'ailleurs on a eu du mal à s'y habituer car on disait « ah oui, mais tu pourrais me faire suivre tel document – mais je ne vais pas avoir le temps – ah mais attends, tu es dans la tour d'à côté ! » ou « on est dans la même tour, à quelques étages de différence ! » non seulement c'était portes ouvertes - et même si le repérage n'était pas complet au début - ce n'était pas un problème pour se retrouver « je viendrai au-devant, parce que ma porte est un peu difficile à trouver ». Je pense que la signalétique était assez bien pensée, c'était plutôt positif pour moi.**

Pour **MiG**, Directeur du Développement de la COGEDIM, au moment de la rédaction du projet Valmy et pour **PF**, également expert en immobilier, la signalétique est également essentielle lorsqu'il est question de recevoir un visiteur :

> **La signalétique est importante – non pas pour les gens qui viennent travailler, mais pour les visiteurs : vous êtes envoyé au 8e étage, dans tel bureau, ce n'est pas évident. Si vous avez rendez-vous avec un salarié qui n'a pas d'assistante qui peut vous accueillir, la signalétique est donc très importante. Elle doit être tactique, et assez vite orienter les visiteurs…et bien c'est un gros travail de recherche, c'est l'affaire de spécialistes d'ailleurs. La Société Générale nous avait demandé à l'époque de faire appel à des compétences notamment sur les moyens à mettre en œuvre pour que les déplacements dans la tour soient le plus simple possible (PF)**

> **Cela c'est peut-être le souci que – bon, on connaît bien son environnement immédiat – mais lorsqu'on change d'étage ou que l'on reçoit quelqu'un, on a besoin que les communications et les repérages soient clairs (MiG)**

Enfin, **RF** souligne qu'aujourd'hui la signalétique est une question essentielle pour la Direction de l'Immobilier :

> **c'est une question très sensible, pour les services de l'immobilier en tout cas, parce qu'on estime que lorsqu'on travaille dans une tour, la moindre des choses, c'est de pouvoir se repérer, mais c'est pas toujours évident parce qu'on travaille évidemment avec un signaléticien…qui a travaillé sur les trois tours d'ailleurs…mais on n'a pas forcément la même manière de réfléchir que les collaborateurs, c'est ça qui est compliqué, et puis il ne faut pas qu'on tombe dans l'hyper signalétisation. Typiquement, les toilettes, certains collaborateurs trouvent que c'est difficile de les trouver alors ils pensent qu'il faudrait les flécher…Au bout d'un moment, vous vous dites « bon, ok, il faut juste un peu regarder autour de soi et puis on les trouve »…Ce qui a été développé c'est un système de picto qui sont en fait de petits cartons mis en évidence comme des petits drapeaux à l'entrée des locaux bureautiques, espaces boissons, salles de réunion, les toilettes…et ce qui permet, quand on se balade dans**

un immeuble, d'identifier les locaux indispensables. Après, il y a tout ce qui est signalétique quand on sort des ascenseurs. Alors là, vous trouverez à chaque sortie d'ascenseur un très grand panneau de signalétique qui vous donne tous les services de l'étage, et qui vous indique si vous devez aller à droite ou à gauche pour trouver tel ou tel service, et vous avez aussi à l'entrée de chaque bureau ou de chaque espace, le service avec, normalement, le nom des personnes qui y travaillent. Comme cela, vous cherchez telle personne, donc vous trouvez le nom de la personne sur la signalétique. L'inconvénient c'est que comme on bouge énormément de bureaux ce n'est pas toujours mis à jour, mais cela permet quand même de bien se repérer. Après, vous avez toujours des gens qui ont plus le sens de l'orientation que d'autres et qui s'y retrouveront plus facilement.

Synthèse: Le repérage dans les tours a initialement été facilité par la combinaison de plusieurs éléments, notamment : les portes des bureaux laissées ouvertes (ce qui incitait les employés à venir se rencontrer d'un bureau à l'autre) et la publication récurrente de plans simplifiés des tours dans les journaux internes. Toutefois, avec les consignes de sécurité qui exigeaient que les portes soient maintenues fermées, les multiples restructurations spatiales, et la disparition progressive des plans publiés, les habitants des tours ont cessé d'évoluer dans des étages qui n'étaient pas le leur et ont fini par ne plus savoir où se trouvent les différents services. Aujourd'hui, la signalétique demeure un sujet d'attention majeur, mais plus nécessairement pour une meilleure appropriation des tours dans leur globalité.

8 - « De manière à couper la verticalité et à réintroduire une communication au sein des tours, il est souhaité, pour chacune d'entre elles, que l'étage de transfert en tête de batterie basse des ascenseurs soit un arrêt pour toutes les batteries. » (P.43 du Projet)

Pour **PF**, cet extrait est très clair :

D'accord…et on ne sait pas faire autrement, mais c'est sûr que c'est là où se développent les rencontres possibles entre les différentes batteries d'ascenseurs, parce que les batteries d'ascenseurs ont pour fonction de véhiculer le plus rapidement possible le personnel et les visiteurs à l'étage désiré, c'est pour cela qu'elles sont segmentées en trois. Il y a des modèles mathématiques qui calculent effectivement les temps de transport, ce qui fait que lorsque vous arrivez dans l'Agora, vous avez un tableau où entrer l'étage désiré et on vous dit quel ascenseur

rejoindre et dans combien de temps il arrive, donc c'est sûr qu'il y a un espace où tout le monde se rencontre, qu'ils soient visiteurs ou collègues…c'est difficile, le terrain était très contraignant : trouver au rez-de-chaussée, au niveau dalle, des espaces pour mettre les halls d'accueil, les restaurants d'entreprise, le courrier, enfin bref tous les services et aussi l'Agora, moi je pense que c'est un vœux pieux…

Mais pour **MC**, ce n'est pas si évident :

Cela obligeait à choisir son ascenseur, mais on ne faisait pas un arrêt à mi niveau pour se dire « tiens, je vais m'arrêter là cinq minutes ». Alors, casser la verticalité… ? Non, c'était toujours une tour verticale, ça ne m'a jamais posé de problème…

Pour **MP**, la phrase est tellement peu évocatrice qu'il n'a d'abord rien répondu, une question de relance a donc été nécessaire (« est-ce que vous l'avez observé ? ») pour obtenir son avis sur ce point :

Non, les gens se disaient « je viens te chercher près de l'ascenseur », et c'était pratique, mais la verticalité non…de temps à autres, je ne prenais pas la bonne batterie d'ascenseurs…Couper la verticalité ? Non

Synthèse : Ce verbatim n'a pas été très bien compris par la plupart des personnes interrogées (excepté celles dont la profession était liée à l'immobilier de bureaux). Par ailleurs, l'objectif managérial – « couper la verticalité » - ne paraît pas avoir été atteint ; le choix de faire porter cette mission aux batteries d'ascenseurs n'est pas nécessairement pertinent.

3) L'Agora (verbatim 9 à 16)

9 - La « Vie Collective » comprend l'ensemble des lieux de rencontre majeurs des occupants. Ils comprennent cinq sous-ensembles qui tous convergent vers une meilleure relation collective:
- L'infrastructure de Communication centrée sur l'AGORA
- La Restauration d'Entreprise
- L'ensemble de réunion, l'auditorium et les salles audiovisuelles,
- La documentation centrale,
- L'ensemble social et médical. » (p.69 du Projet)

Pour **MC**, la « Vie Collective », telle qu'elle est décrite dans le projet, a bien vu le jour dans les tours :

> **C'est vrai, les cantines avaient été très bien pensées, l'Agora on en a parlé…Le centre médical, oui ils avaient rassemblé au même endroit les toubibs et les infirmières, mais ce n'est pas quand même des lieux que l'on fréquente tous les jours. Mais oui, ils avaient l'avantage d'être rassemblés au même endroit et, comparé à ce que nous avions connu à Edouard VII où on était sous les toits, là c'était le jour et la nuit. Quant au centre de documentation, je ne vois pas trop de quoi on parle là, à la tour…Ca a existé, ça ? Moi je n'ai jamais fréquenté ce lieu.**

Et son avis est partagé par **MP** :

> **Oui, cela est très vrai. Cela nous a surpris, le fait de tous se retrouver au même endroit, de pouvoir, avant même qu'il y ait le fameux Eléphant dans l'Agora, se retrouver pour aller à la cantine, là où se trouve le machin, la sculpture là, qu'on appelle « le stérilet ».**

Pour **SE**, le constat est plus mitigé :

> **L'objectif me paraît très louable, dans la pratique, cela permet de gagner beaucoup de temps pour la partie restauration d'entreprise, en ayant vécu quelques années à Valmy, on s'aperçoit que par rapport à un objectif louable, la pratique c'est que l'on consacre en réalité de plus en plus de temps au travail, et alors même que les moyens sont là, de moins en moins de temps, à la communication.**

Toutefois, au fil des années, les restaurants d'entreprise ont perdu beaucoup de leur confort avec l'augmentation des salariés logés dans les tours :

> **En 2005, on était plus corrects au niveau de la réglementation. Les deux grands restaurants d'entreprise, qui sont dans les soutes, étaient des lieux particulièrement soignés, au niveau de leurs décors, de leur présentation, et particulièrement bien tenus et agréables. C'était vraiment sympa. Aujourd'hui, je n'y mets plus les pieds. Impossible. Il y a des files d'attente monstrueuses, des concentrations de tables, toutes les tables ont été rapprochées. C'est bruyant, et les gens font la queue devant les tables en attendant que d'autres sortent. Alors que c'était vraiment des lieux agréables, c'est devenu de la merde. Quand on passe de 5 500 à 7 500, ça fait quelque chose (MG)**

Synthèse : Si ces nouvelles installations qui regroupent ainsi la « vie collective » représentent une nette amélioration pour les habitants qui ont connu les anciens sièges centraux, pour autant une « meilleure relation collective », comme mise en avant dans l'extrait, n'a pas émergé de ces aménagements…Pour un individu, cela a même nui à la communication, malgré les bonnes intentions initiales. Au fil du temps, avec l'augmentation progressive des occupants fréquentant ces lieux,

ceux-ci se sont dégradés de façon remarquable, passant d'endroits soignés à des locaux à peine fréquentables.

> **10 - « L'objet de ces locaux [Agora] est de faire en sorte que les occupants de l'ensemble immobilier se retrouvent, se croisent, se parlent, s'affairent de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout, qu'une certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique. » (p.72 du Projet)**

Il est nécessaire de s'attarder sur cet extrait tant celui-ci est central dans le projet Valmy : le rôle managérial de l'espace est ici clairement établi, et il est particulièrement important. Pour les anciens salariés qui ont connu l'époque du déménagement, ce nouveau siège, de par le fait de rassembler la plupart des services, présentait de grands avantages :

> **A partir du moment où vous rassemblez dans un même lieu des services qui sont interdépendants parce que dans leurs activités, ils sont forcés de se parler et de se voir, le fait de les avoir tous au même endroit est un plus indéniable, il n'y a pas de soucis (MC).**

> **Je serais tenté de vous dire, oui, étant d'un naturel accueillant, bavard et tout, même au téléphone, je disais « tiens, ça fait longtemps que je ne t'ai pas vu ! » (…)oui, normalement, cela a quand même dû couper un peu, permettre – non pas qu'avant cela n'existait pas, n'exagérons pas - d'améliorer ou d'ajouter à ce côté, la rencontre fait qu'on est des collègues aussi, de se rencontrer davantage…Dire que cela a changé foncièrement ce qui se faisait avant, peut-être pas, mais au moins on était ensemble…même pour se convier à déjeuner, c'était plus facile, pour échanger des idées professionnelles ou personnelles, c'était plus facile, mais dire que c'est les tours qui ont inventé ce système…cela a pu le compléter et l'améliorer, mais l'inventer, non je ne pense pas (MP).**

En revanche, **MC** et **MP** notent une nette dégradation de cette proximité, l'un la situe vers 2005 et l'autre en 2008 :

> **Dans les quatre/cinq dernières années que j'ai connu là [**donc à partir de 2005**], on a installé un autre système de visioconférence et on a dit aux gens « bien, ce n'est plus la peine de vous déplacer pour vous voir ou de vous rencontrer en salle de réunions, on n'a qu'à faire une visioconf et ça ira bien comme cela » (MC)**

> **Mais là, avec la troisième tour [Granite, livrée en 2008] - j'y suis allé récemment - j'ai constaté que les gens foncent, c'est un véritable courant d'air, un hall de gare (MP)**

Pour **PF**, expert en immobilier de bureaux, ce verbatim est problématique, car l'architecture ne peut pas tout :

> **Alors c'est sûr que là on sent il y a un clivage fort entre les différents services, donc on peut mettre un terme à ce clivage à partir du moment où on les met tous dans le même immeuble. Qu'est-ce qui peut faire qu'on fasse un peu tomber tous les clivages ? Là, je ne suis pas sûr que l'architecture soit à même de répondre à cela. C'est un problème de management, un problème de salariés d'entreprise (…) Je ne vois pas comment l'architecture, surtout dans les métiers de la banque…**

MG, travaillant alors sur la future occupation spatiale des différentes Directions, évoque quant à lui une immédiate scission entre les deux tours, se retrouvant alors non plus avec la Tour Chassagne et la Tour Alicante, mais avec la « Tour Débit » et la « Tour Crédit » :

> **Quelle place et combien d'étages accorde-t-on à telle ou telle direction ? Cela s'est fait à partir de ratio, mais aussi en tenant compte de la structure socioprofessionnelle de chaque direction. A la Direction du Développement, il y a des cadres de haut niveau qui participent à la stratégie de l'entreprise, et ils ne rentreront jamais dans les mêmes surfaces que la Direction Technique où l'on acceptera d'empiler les gens autrement. Donc, c'est du ratio d'occupation modulé. C'était intéressant, et j'avais totalement les mains dedans assez directement. Une fois qu'on a fait ce macro-planning, il est arbitré et présenté au Président, car il s'agit de grandes options à prendre : quelle direction va dans la Tour Chassagne, quelle direction va dans la Tour Alicante. Donc, une fois que les grandes décisions ont été prises, une grande plaisanterie s'est rapidement répandue, c'est qu'à Valmy, il y avait « La Tour Crédit » et « La Tour Débit », soit la tour des gens qui gagnaient de l'argent, et la tour des gens qui le dépensait. Et c'est la vérité, car des fonctions commerciales ont été mises systématiquement – et cela, je trouve que c'est une erreur à la fois psychologique et une erreur de management, avec une vision totalement binaire des choses – on a regroupé (et cela a changé depuis) dans Alicante toutes les directions opérationnelles, donc à caractère commercial, donc tous les gens qui font gagner de l'argent au groupe. Et on a mis dans la Tour Chassagne que des supports fonctionnels : la compta, le développement, etc. Même s'il y a une certaine noblesse de la fonction, il n'empêche, on aboutit à la conclusion finale qu'on a d'un côté le business et de l'autre côté, le fonctionnel, alors que, pour moi, l'occasion d'un tel projet était justement d'éviter ce genre de cassure, justement de mélanger ceux qui sont à l'écoute de nos clients, avec des comptables qui sont des fonctionnels, pour favoriser la mixité de fonction.**

Néanmoins, pour **Marc Viénot**, Président de la Société Générale à l'époque, le constat de la cohabitation de ces différents corps de métiers bancaires reste relativement bon, comme le révèle cet entretien interne :

> **Une banque homogène : on fait cohabiter des gens dont le métier est la clientèle de particuliers, fondé sur une relation plus ou moins soutenue à travers un réseau**

d'agences, et puis des gens qui travaillent sur les marchés, avec des conditions de risques plus fortes, et des conditions de rémunération très différentes.

Intervieweuse – Ca, ça n'a quand même pas créé un peu de remous ?

Marc Viénot - …créé des tensions…[est coupé par l'intervieweuse**]**

Intervieweuse – Un peu l'Etat dans l'Etat, quand même, cette Direction des Marchés…

Marc Viénot – Oh ! L'Etat dans l'Etat ! Chacun est l'Etat dans l'Etat ! Oui, enfin, elle attire assez l'attention parce qu'elle est un peu le remorqueur apparent du Groupe (…) Bon, ces populations coexistent, l'esprit maison n'a pas disparu.

La question de la « Tour Débit / Tour Crédit » a été posée à **RF** de sorte à voir si cela existait toujours :

Alors je pense qu'Alicante c'est ce qui rapportait, et Chassagne les autres ! Cela dit, cela reste un peu comme ça, c'est l'organisation qui veut ça…Dans Alicante vous avez beaucoup d'activités de banque d'investissement et dans Chassagne la direction fonctionnelle. Cela fonctionne quand même comme cela aujourd'hui.

Quant au fait que des « **idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique** », il est notable que cela n'ait pas été particulièrement relevé par les personnes interrogées. Enfin, sur les 78 personnes soumises au questionnaire en septembre 2013, la question « **Reconnaissez-vous l'Agora dans l'extrait suivant** : **un lieu où les gens « *se croisent, se parlent, s'affairent de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout, qu'une certaine homogénéité de groupe se fasse, que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique* » ? »** a été posée et sur 22 personnes qui ont accepté d'y répondre :

- 14 personnes ont répondu « non » sans ajouter d'explications
- 2 personnes ont répondu « non » en précisant pour l'une « trop public » et pour l'autre « passage »
- 2 personnes ont répondu « oui » sans y ajouter de commentaires
- 4 personnes ont accepté certaines assertions de la phrase mais pas d'autres
- Une personne a accepté « *se croisent, se parlent, s'affairent » mais a rejeté « se sentent partie du tout* » et « *homogénéité* »

- Une personne a répondu ni oui, ni non mais « pas beaucoup »
- Une personne a accepté « *se croisent, se parlent, s'affairent de manière à ce qu'ils se sentent partie du tout* » mais pas « *que des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique* »
- Une personne a accepté « *se croisent, se parlent, s'affairent* »

Synthèse: C'est donc par cet espace Agora – dédié à la vie collective, à la rencontre des membres du groupe, et à leur communication informelle – que devait émerger une nouvelle organisation du travail, plus transversale, plus coopérative. Les premiers temps de la mise en service des locaux, cela représentait une véritable amélioration vis-à-vis des anciens locaux (même si la distinction/opposition « tour crédit » et « tour débit » est apparue immédiatement avec le macro-zoning), cela tenait plus du fait d'avoir réuni au même endroit tous les salariés des services centraux que d'avoir mis en place l'Agora. En revanche, au fil des années, l'Agora s'est transformé en lieu de transit, le passage obligatoire de l'entrée principale vers les postes de travail de chacun. Et, avec la greffe de la troisième tour, Granite, et le déplacement de la banque d'accueil, une grande partie de l'espace de l'Agora est devenu un lieu public, perdant ainsi son caractère « lieu Société Générale ».

11 - « L'Agora est à la fois un espace d'animation, un espace de communication et le foyer de l'activité intellectuelle du groupe. C'est aussi le point de rendez-vous principal. » (p.72 du Projet)

Au bout d'un an de mise en activité du nouveau siège central, 60% des usagers ayant répondu à une enquête de satisfaction interne (avec un taux de réponses de 51%) déclaraient que leur nouvel espace organisationnel avait eu une influence positive sur la communication entre salariés :

Fig.26. La communication entre les collaborateurs (source : Enquête qualité interne, résultats publiés dans *l'Infos Tour* n°96, 21 avril 1997)



L'Agora a, dans le projet Valmy, un rôle clé à jouer dans la cohésion des salariés ainsi que dans leur nouvelle façon de travailler. A ce verbatim isolé, aurait pu être ajouté un complément, toujours extrait du Projet Valmy, qui ne laisse aucun doute sur la fonction managériale de cet espace particulier :

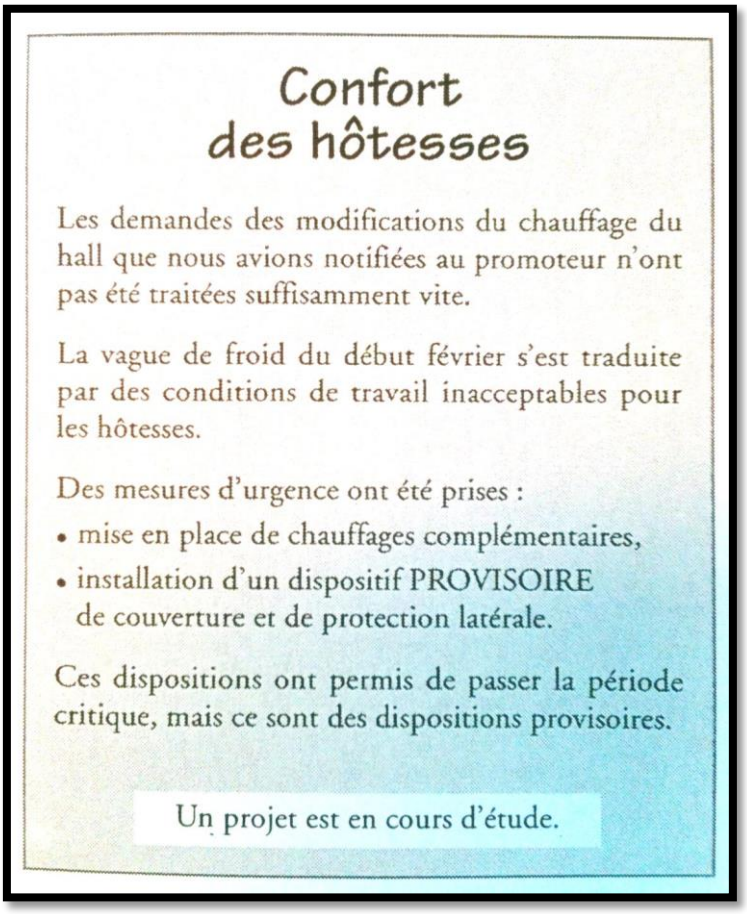
> **L'Agora doit se trouver non loin du Hall d'Accueil et en communication avec lui par un large passage ou mieux, par un escalier attirant. Rappelons que, à la différence du Hall qui est à accès libre, l'Agora est à accès contrôlé**. **A la différence du Hall d'accueil qui est un lieu public et une interface, l'Agora est un lieu de rassemblement SOCIETE GENERALE**. (p.74 du Projet)

Si révélateur fut-il, ce dernier extrait n'a pas été donné à discuter aux salariés et retraités de la banque car une simple visite du lieu permet de se rendre compte que l'accueil se trouve désormais au centre de l'Agora. En revanche, nous avons cherché à savoir pourquoi l'idée de séparer l'accueil de l'Agora n'avait pas été suivie tant il est clair que cette distinction entre les deux lieux était cruciale pour l'Agora dans sa fonction fédératrice des salariés du groupe, selon le projet initial. Ayant été au cœur de la concrétisation spatiale du projet, **MG** nous a semblé être la personne la plus appropriée pour répondre à cela. Voici ce qu'il en dit :

> **Avant l'accueil était placé dans le cube de verre, et dans l'Agora, bien sûr, il n'y avait pas d'accueil, et c'était très froid, au sens propre comme au sens figuré. C'était glacial physiquement en plus : on avait beaucoup de mal à chauffer l'accueil, et les hôtesses d'accueil étaient gelées**.

En croisant les données, il ressort en effet que le confort de l'équipe d'accueil était véritablement mis à mal par ce froid et que des solutions d'urgence ont dû être rapidement trouvées :

Fig. 27. Le confort des hôtesses (source : Infos Tour, n°39, 11 mars 1996)



Confort des hôtesses

Les demandes des modifications du chauffage du hall que nous avions notifiées au promoteur n'ont pas été traitées suffisamment vite.

La vague de froid du début février s'est traduite par des conditions de travail inacceptables pour les hôtesses.

Des mesures d'urgence ont été prises :

- mise en place de chauffages complémentaires,
- installation d'un dispositif PROVISOIRE de couverture et de protection latérale.

Ces dispositions ont permis de passer la période critique, mais ce sont des dispositions provisoires.

Un projet est en cours d'étude.

Le confort des hôtesses (source : Infos Tour n°39, 11 mars 1996)

En plus de ce désagrément pour l'équipe d'accueil, la construction de la tour Granite et, en particulier, la décision de la greffer aux deux autres tours du Siège Central va considérablement bouleverser l'Agora, mais avant d'aborder ce point, il est nécessaire de revenir sur la tour Granite et la façon dont la Société Générale a décidé de construire une troisième tour dans le quartier Valmy.

Dans le magazine interne **Sogéchos n°138** de Janvier 2007, nous apprenons que de 2000 à 2007, la Société Générale a doublé de taille : ses effectifs mondiaux sont passés de 55 000 à 103 000 personnes, et ses employés de La Défense atteignent au moment de la rédaction de cet article le nombre de 12 000. C'est ainsi qu'est présentée la tour Granite : un immeuble avant tout fait pour permettre à la

banque « de s'adapter face à cette forte croissance », tout en étant une construction très novatrice, suivant la norme Haute Qualité Environnementale, « répondant à des exigences qui visent à la fois le confort des utilisateurs et le respect de l'environnement. » Toutefois, il semblerait que la genèse de la tour Granite ne raconte pas exactement la même histoire :

> **A l'époque de Granite, au pied de notre tour, un terrain se libérait, mais ce n'est pas tant cela qui comptait, ce qui comptait vraiment c'est que l'on puisse acheter les droits à construire. Avoir le foncier, ok, mais il faut surtout avoir les droits concéder par l'EPAD. Et la Direction de l'Immobilier parvient à convaincre que l'on a intérêt à se lancer là-dedans, ne serait-ce que pour l'immobilier, que c'est une excellente opération financière. On est à ce moment-là dans le creux de l'immobilier, et il y a tout un jeu d'anticipation dans ces calculs, et finalement la Direction Générale est convaincue. Ok pour construire un immeuble en blanc, mais on ne prend pas la décision de mettre du personnel Société Générale dedans. Donc, on lance un programme immobilier, on met les sous, et cela démarre bel et bien sur un immeuble en blanc, sans prédestination. Il y a un concours architectural qui est lancé, de fil en aiguille, c'est Portzamparc qui a gagné [**architecte de Granite**].**
>
> **A la Direction Immobilière, on essayait de savoir si on allait y aller ou pas, parce que si on doit y aller, il faut tenir compte de nos besoins, sinon après ce sera beaucoup plus difficile à faire. Donc, Bouton [**Daniel Bouton, Président de la Société Générale**] a retardé sa décision jusqu'au moment où, avec l'aval du Conseil d'Administration, la décision a été prise : oui, on y habitera. A partir de ce moment-là, est né un autre projet sur le projet de construction, ça a été le projet d'habitation. Et là on fait effectivement le choix de casser l'Agora pour aller de l'intérieur vers cet immeuble. Naturellement, si cela avait été pour être occupé par une autre entreprise, nous ne l'aurions pas fait. (MG)**

Ainsi l'Agora se retrouve « **cassée** », et donc entièrement reconfigurée, pour permettre un accès direct aux futurs habitants de la nouvelle tour, et en croisant les sources, nous pouvons dater le début de cette **Opération Granite/réorganisation de l'Agora** vers août 2006 (**Autour de Nous** n°78, août 2006, publication interne). Toutefois, il faut souligner qu'un autre accès à la tour Granite avait été prévu, et ce, dès l'origine du chantier, et qu'il a effectivement été mené à bien : il s'agit d'une passerelle extérieure, imaginée par Dietmar Feichtinger,[34] assurant le passage depuis la dalle de La Défense en contournant la tour Alicante :

[34] http://www.feichtingerarchitectes.com/display_project.php/3/81 et publication interne Société Générale, Tour Granite, Infracom Publicis

Fig.28. La passerelle extérieure (sources : http://www.archello.com/en/project/passerelle-valmy-la-d%C3%A9fense)



Par conséquent, avec l'ajout de cette troisième tour, la question à laquelle la Direction a nécessairement été confrontée était : préserve-t-on l'Agora telle qu'elle est, ou construit-on un autre accès par l'Agora de sorte à ce que l'ensemble des employés des trois tours ait la même entrée ? **MG** explique les principales modifications de cet espace :

> **Les choses ont été beaucoup transformées, parce que quand on a construit Granite – la tour qui est derrière – on a voulu qu'elle soit accessible à partir des tours Société Générale par l'intérieur (elle l'est également par un passage piéton de l'extérieur, car c'est obligatoire). Et pour ce faire, on a créé un pont vitré qui passe au-dessus de la rue, et qui permet de passer d'une tour à l'autre. Or, ce pont a trouvé sa place et son emprise dans la grande cafétéria. Donc, celle-ci s'est retrouvé coupée en deux petites, situées de part et d'autre du point d'ancrage du pont, et donc elles sont venues prendre la place de l'espace Exposition dont on a parlé, et de l'autre côté, l'espace de l'agence de voyage…Donc, on ne dispose même plus de la place qu'on avait à l'époque (…)**

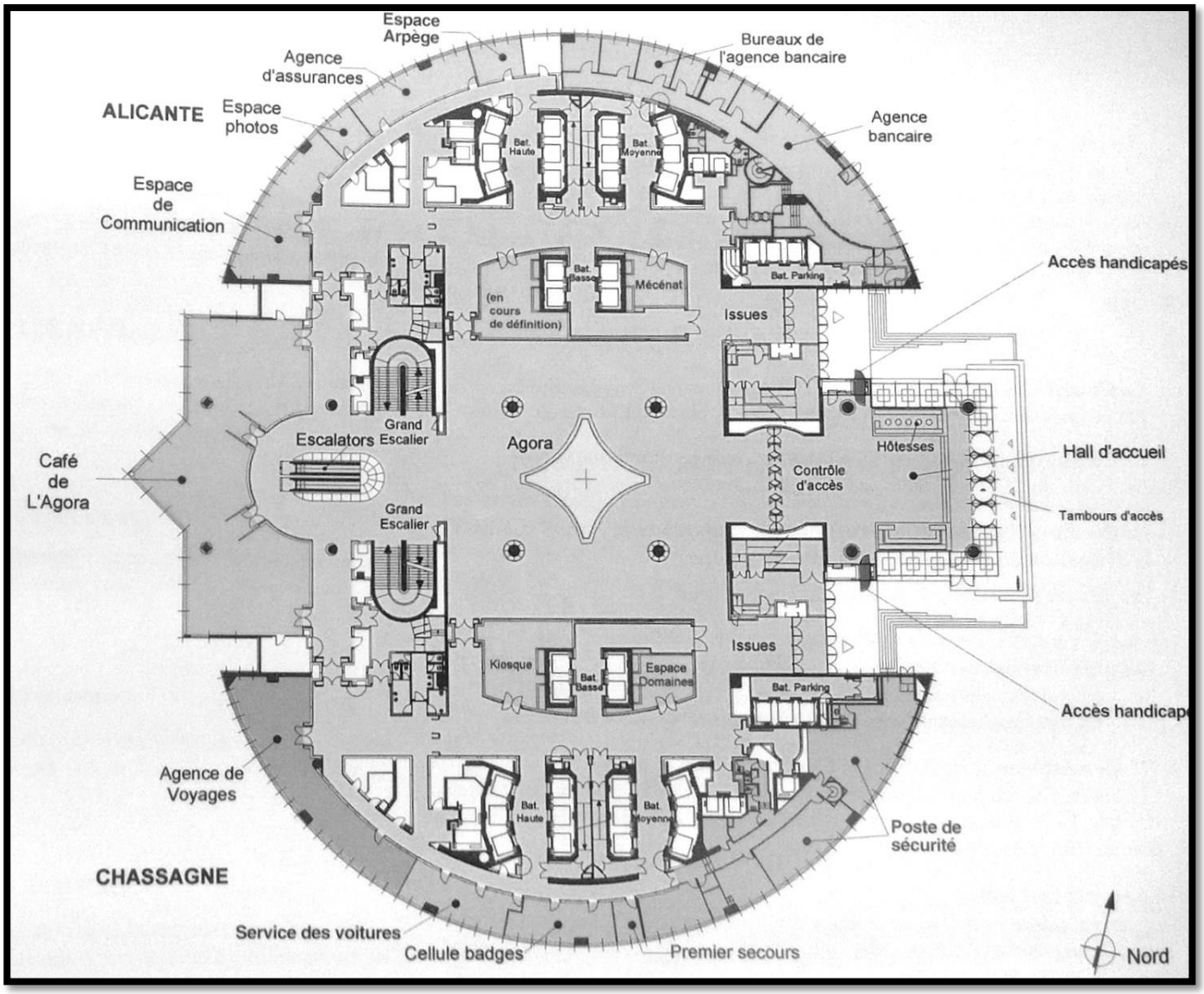
L'Agora est devenue un lieu public et non plus un lieu uniquement réservé au personnel, ce qui bouleverse son essence même :

> **Initialement, les hôtesses étaient dans le cube de verre, et dès que l'on voulait quitter le cube de verre pour rejoindre l'Agora, on devait franchir les portillons. Là, on fiche tout cela en l'air, on déplace la banque d'hôtesses dans l'Agora, avec le salon d'attente à l'opposé, donc ça devient un hall d'accueil, et le cube de verre ne devient alors qu'un lieu de passage, de transit, ce qui, en termes de flux, est nécessaire, car il**

faut voir que l'on fait passer 3 000 à 4 000 personnes de plus par là, parce qu'avant, quand on venait du RER, ça ne desservait que Chassagne et Alicante, mais maintenant que cela dessert aussi Granite, il faut que le système d'entrée soit à la hauteur. Les petits portillons auraient provoqué des files d'attente le matin, donc on éclate le système, et on ouvre le couloir principal d'accès qui se trouve complètement libre et, pour ceux qui ont des badges, on va vers des points de contrôle différents : une barrière qui va vers Chassagne, une autre barrière qui va vers Alicante, et tout au bout on trouve une barrière qui va vers Granite. Et si on n'a pas de badge, on va s'adresser aux hôtesses. Du coup, l'Agora qui était un lieu privé devient un lieu public.

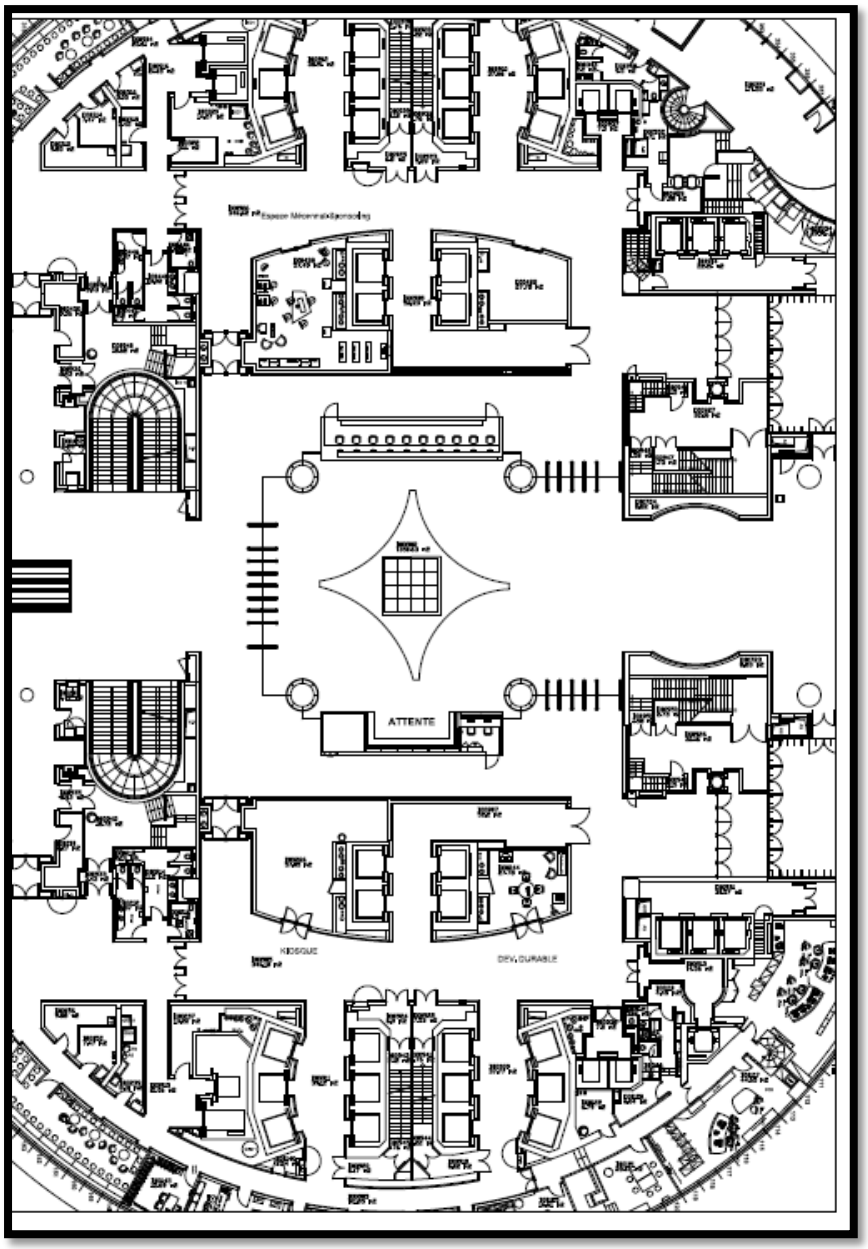
Ainsi, l'Agora en presque vingt ans d'existence a connu des modifications majeures et deux grandes époques : l'avant et l'après l'accès interne à la tour Granite, passant d'un espace privé à un espace public, comme ces deux plans le montrent :

Fig.29. L'Agora, version privée (sources : Archives Historiques Société Générale, dépliant informatif interne, CAP 18)



Sur ce plan, nous voyons que les hôtesses d'accueil et l'espace attente se situe dès l'entrée (à droite du plan) et que le contrôle d'accès préserve le caractère privé de l'Agora.

Fig.30. L'Agora devenue publique (Archives Historiques Société Générale, CAP 18)



Sur ce plan, nous voyons que la banque d'accueil fait face à une alcôve d'attente, au centre même de l'Agora.

Pour ce qui concerne le verbatim isolé, **MC** retrouve bien dans cet extrait du projet Valmy ce qu'il a vécu personnellement :

> **Oui, c'est effectivement quand on avait besoin de rencontrer quelqu'un et on ne savait pas là où il était, ou quelqu'un qui venait de l'extérieur, le point de rendez-vous était l'Agora et pour ceux qui étaient à l'intérieur du bâtiment, c'était l'Eléphant. Si vous enlevez l'Eléphant à l'Agora, vous enlevez toute l'âme à l'Agora.**

Opinion partagée par **MP** :

Oui, très certainement. C'est un lieu de rencontre, où l'on se rencontre fortuitement, oui, parce qu'à l'Agence Centrale, il ne fallait pas déranger les gens qui étaient avec des clients, puis il y avait la Direction Générale, il ne fallait donc pas éclater de rire ou se raconter de bonnes blagues. C'est vrai que l'Agora, avec cette mezzanine, j'ai vu l'autre jour « meilleurs vœux » en plusieurs langues, ça reste un lieu convivial, même si c'est un hall de gare à certaines heures maintenant, et qu'il y a de nouveau plusieurs groupes d'immeubles…

Du point de vue de **SE**, cela fait davantage échos aux grandes salles de réunion de l'Agora plutôt qu'aux rencontres informelles :

Oui, je crois que c'est avant tout une question d'organisation, car au-dessus de l'Agora, il y a toute une série de salles de réunions, en termes d'organisation, cela permet aux gens de se centrer près des salles de réunions, sans aller se chercher dans les étages puisque celles que l'on trouve dans les étages sont celles destinées à chaque service.

Aujourd'hui, l'Agora est toujours perçue comme un lieu de rencontres, mais pas tout-à-fait de la façon dont le projet Valmy l'entendait :

Dans l'agora il y a 25 à 30 000 passages donc quand vous êtes dans l'Agora, vous rencontrez indubitablement quelqu'un, et vous vous arrêtez, parce que du fait même de travailler dans des tours différentes, c'est l'endroit où vous vous quittez en fait. Vous vous rencontrez, mais en même temps, vous ne pouvez pas aller plus loin ensemble, donc vous vous arrêtez, et puis ensuite chacun va de son côté. On peut très bien se dire « tiens, j'ai quelque chose à te donner, viens on se rencontre dans l'Agora » si on est dans les deux tours, on ne va pas aller dans le bureau de l'autre, on va se dire «aller, descends, je descends et on se retrouve, et hop salut ». Donc, oui, cela reste un lieu de rencontre, notamment au moment du déjeuner, parce qu'il y a beaucoup de passages. Je sais que moi, parfois, j'ai des prestataires qui viennent me voir, des imprimeurs qui viennent me remettre un BAT, un truc à la con, je ne vais pas les recevoir en salle de réunion, je les vois à l'Agora, on s'assoit trois minutes on gère le truc et puis après ils repartent, et je ne pense pas être la seule à faire cela, certains doivent aussi donner rdv dans l'Agora pour cinq minutes, pour un échange, donc oui, je pense que ça marche…et en tout cas tout le monde connaît, tout le monde connaît le Tom Carr [*nb : la statue : The Seed***] et puis il y a aussi énormément de visiteurs…Je crois qu'il y a 600 visiteurs par jour qui viennent dans l'Agora, donc ça peut, là aussi, être un lieu de rencontre. Après sur les autres points, je n'ai pas grand-chose à dire. Oui, la restauration d'entreprise existe toujours… « une meilleure relation collective »… (RF)**

Afin d'aller plus loin, il faut établir le taux actuel de la fréquentation de l'Agora, et la nature même de celle-ci (zones de rencontres, des zones de passages, etc.), pour cela plusieurs actions de recherches ont été conduites : (1) nous nous sommes procurés un document de statistiques interne « **Accès Tour SG, Moyenne des Accès Tours SG en 2013** », (2) nous avons soumis le plan de l'Agora à 77 salariés volontaires pour qu'ils indiquent leurs itinéraires dans l'Agora et

éventuellement leurs zones de rencontres, (3) une observation du lieu a été menée pendant les heures de table de sorte à observer la pratique spatiale du lieu.

1) Accès Tour SG, Moyenne des Accès Tours SG en 2013

Ce document prend en compte le nombre de personnes ayant badgé sur l'année (voir : Annexe, p. cxxii) puis le divise par le nombre de jours ouvrés de sorte à obtenir la moyenne quotidienne de fréquentations de chacune des tours, selon les heures et la nature de la visite (employés « permanents », ou visiteurs). Ainsi, au total, nous savons que 19 190 personnes traversent l'Agora pour se rendre dans l'une des tours, mais ce chiffre n'indique pas le nombre de personnes qui pénètrent dans l'Agora puisque son entrée jusqu'aux tourniquets à badge est libre et, comme le souligne **FR**, il arrive de donner rendez-vous à quelqu'un dans ce lieu pour régler une affaire urgente sans que cette personne n'ait à franchir ce barrage pour aller plus loin dans l'organisation, mais pour avoir le nombre total de personnes qui se croisent dans l'Agora, donc le nombre de passages, il faut ajouter les entrées et les sorties de personnes badgeant, et nous obtenons alors le chiffre de 36 076, et aux heures où les passages sont les plus nombreux, il y a en moyenne :

- 4 571 passages de 09h à 10h,
- 4 864 de 12h à 13h,
- 5 178 de 13h à 14h,
- 3 396 de 18h à 19h

De ce fait, il est difficilement concevable de fixer un lieu de rencontres, de rassemblement, au milieu de tant de passages et de bruits.

2) 78 salariés fréquentant quotidiennement l'Agora

De sorte à essayer d'apporter d'autres éléments de réponses sur l'Agora en tant qu'espace de rencontres pour les salariés du groupe, une question fermée leur a été posée : **« s'agit-il d'un lieu de rassemblement ? OUI / NON »**,

Sur 37 personnes qui ont accepté de répondre à cette question :

- 25 personnes ont répondu « non », dont trois ont ajouté un commentaire :
- Non « lieu de travail »
- Non « trop de passage »
- Non « transit »
- 12 personnes ont répondu « oui », dont trois ont ajouté un commentaire :
- Deux personnes ont mentionné « L'Eléphant »
- Une personne a nuancé « rarement »

3) Observations de l'Agora

Nous avons profité du fait qu'une grande partie de l'Agora soit accessible au public pour observer la pratique spatiale des usagers aux heures de table. Quelques photos ont été prises pour rendre la façon dont ce lieu est fréquenté :

Fig.31. *L'entrée du siège central (et donc de l'Agora) se trouve à gauche, sous la forme triangulaire en verre* (photo D Minchella)



Fig.32. *Vue à partir des sas d'entrée* (Photo D Minchella)

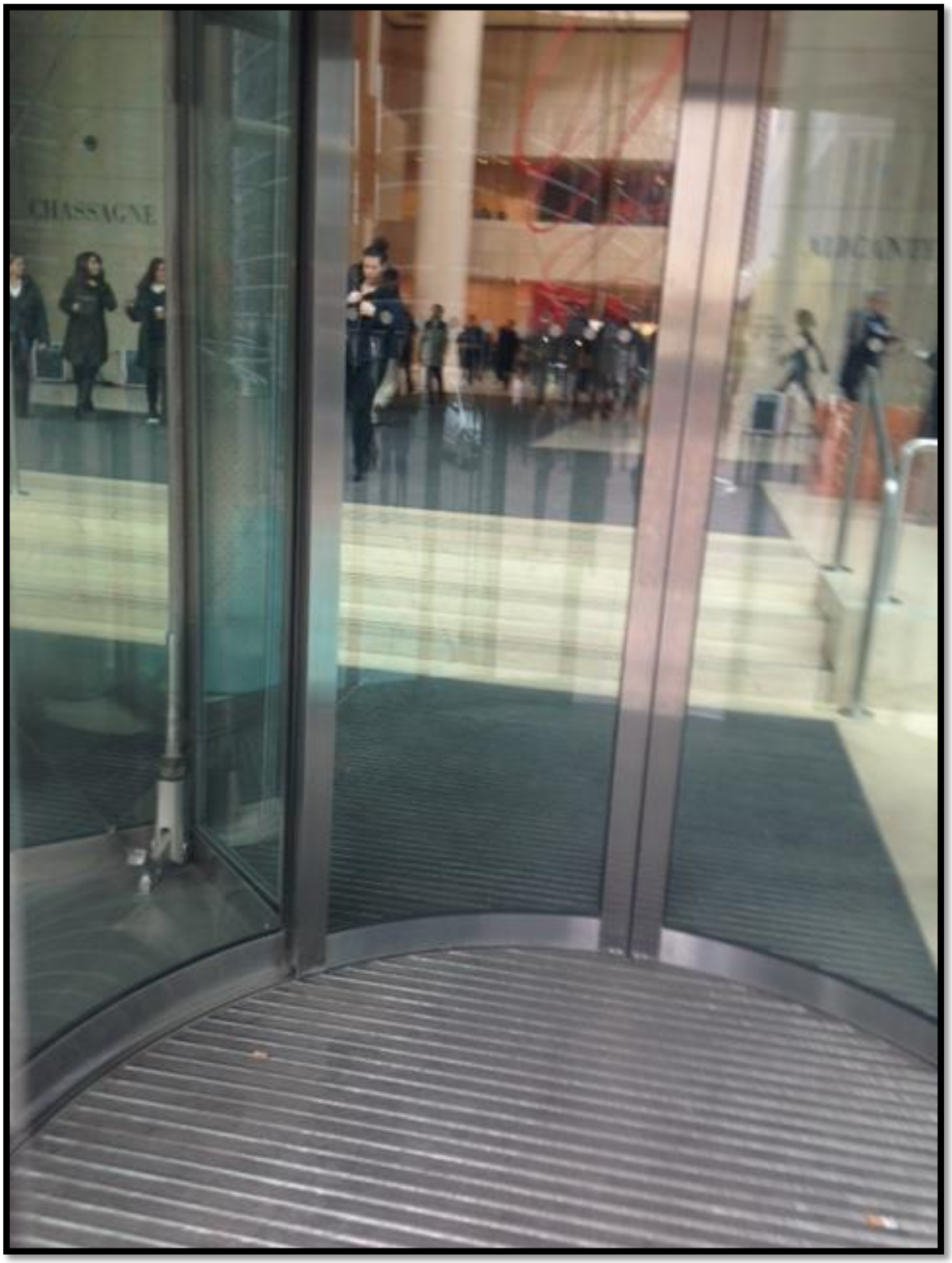


Fig.33. *Une fois l'entrée passée, à gauche une indication marquant l'accès à la tour Chassagne. Au centre « The Seed » de Tom Carr. Au fond, la mezzanine de l'Agora (Photo :* D Minchella)



Fig.34. *A droite, la tour Alicante est indiquée* (photo : D Minchella).



Fig.35. *13h, au cœur de l'Agora (Photo :* D Minchella)



Fig.36. *Les tourniquets à badge donnant accès à chaque tour (Photo :* D Minchella)



Fig.37. *De l'autre côté, près des ascenseurs, dans la zone périphérique (Photo :* D Minchella)



Toutefois de grands événements continuent d'être organisés dans l'Agora, mais de façon plus spectaculaire, semble-t-il :

> **En juin, pour Playing for Pleyel, on a monté une choral de collaborateurs Société Générale, c'est dans le cadre du mécénat, on avait installé je ne sais plus combien d'écrans dans l'Agora pour diffuser le concert pour la fête de la musique, donc ça peut être aussi un espace événementiel. Typiquement, lorsqu'il y a la « semaine de la solidarité » (la semaine de la solidarité, c'est quand des collaborateurs peuvent s'investir dans des missions, ou donner des bouquins, etc) l'Agora peut aussi servir à ça : à avoir des stands sur certains sujets. Quand on avait installé des défibrillateurs dans les tours, par exemple, on avait – me semble-t-il – installé dans l'Agora une table avec deux médecins du travail qui étaient là à dispo pour donner des informations sur le sujet. Quand on a fait la nouvelle plateforme de marque avec tous nos nouveaux visuels, on avait – je ne sais plus exactement dans quel timing – il y avait une espèce de photo-call dans l'Agora : on avait mis une énorme affiche de rugbymen avec des trous dans les têtes et vous pouviez passer en équipe et mettre vos têtes et vous faire**

prendre en photo, donc l'Agora est bien un espace qu'on peut événementialiser, pas tout le temps, parce qu'il y a les normes IGH et qu'elles sont hyper drastiques et qu'on ne peut pas faire tout et n'importe quoi…Mais bon, à Noël, vous avez évidemment deux sapins de Noel qui sont gigantesques et qui sont installés. (RF)

Nous voyons donc que même si l'Agora continue d'être un lieu animé par la direction, pour autant cet espace ne correspond plus à ce qui avait été initialement décidé. D'une part, il a été amputé de son centre et d'autre part, l'augmentation du nombre des employés en fait un lieu essentiellement de transits.

Synthèse : Cet extrait complète le sens et le rôle que la Direction Générale de 1989 attribuait à l'espace Agora. Au fil du temps, une transformation de sens s'opère, de nouvelles donnes (l'apparition de la troisième tour) bouleversent sa raison d'être première, et l'Agora passe d'un endroit qui se veut « rassemblement des salariés » à un lieu de passages, grandement ouvert au public. Dès lors, il n'y a plus de volontés managériales pour favoriser l'homogénéité des différents services et encourager les rencontres informelles.

12 - « L'Agora est au centre de l'Infrastructure de Communication. Donnant sur elle on trouvera les « agences » : agence bancaire, agence de voyages, agence d'assurances et les « Boutiques », qui participeront à son animation. » (p.72 du Projet)

Ce verbatim sélectionné est à rapprocher d'un autre, car tous les deux traitent du même sujet : la présence d'agences et de boutiques au sein de l'Agora :

13 - « Les boutiques sont des vitrines et non des comptoirs, c'est-à-dire qu'elles sont physiquement séparées tout en participant de l'animation. » (p.74 du Projet)

Pour rendre plus claire encore la volonté des directeurs rédacteurs du projet Valmy, nous pourrions ajouter qu'à travers l'Agora, ils entendaient rendre « l'idée d'un centre de vie » (p.72 du Projet) : Ainsi ce lieu de rassemblement des salariés devait donc leur permettre de se retrouver, mais aussi de se rencontrer, et les boutiques de les inviter à se promener de temps à autres dans cet espace qui leur était réservé. Il s'agissait donc d'un élément important du projet.

Au moment de la livraison des tours Alicante et Chassagne en 1995, l'Agora était bel et bien dotée d'agences (de voyages, d'assurances, agence bancaire) et de boutiques (cafeteria de l'Agora, vente de journaux Relais H, espace de développements photos, local du mécénat), mais la plupart n'a pas su durer dans le temps, et ce pour diverses raisons. Avant d'exposer la façon dont ces agences et boutiques ont été perçues et vécues par les salariés, il est nécessaire de s'attarder sur ce qu'elles sont devenues au fil des années :

- <u>L'agence de voyages</u> :

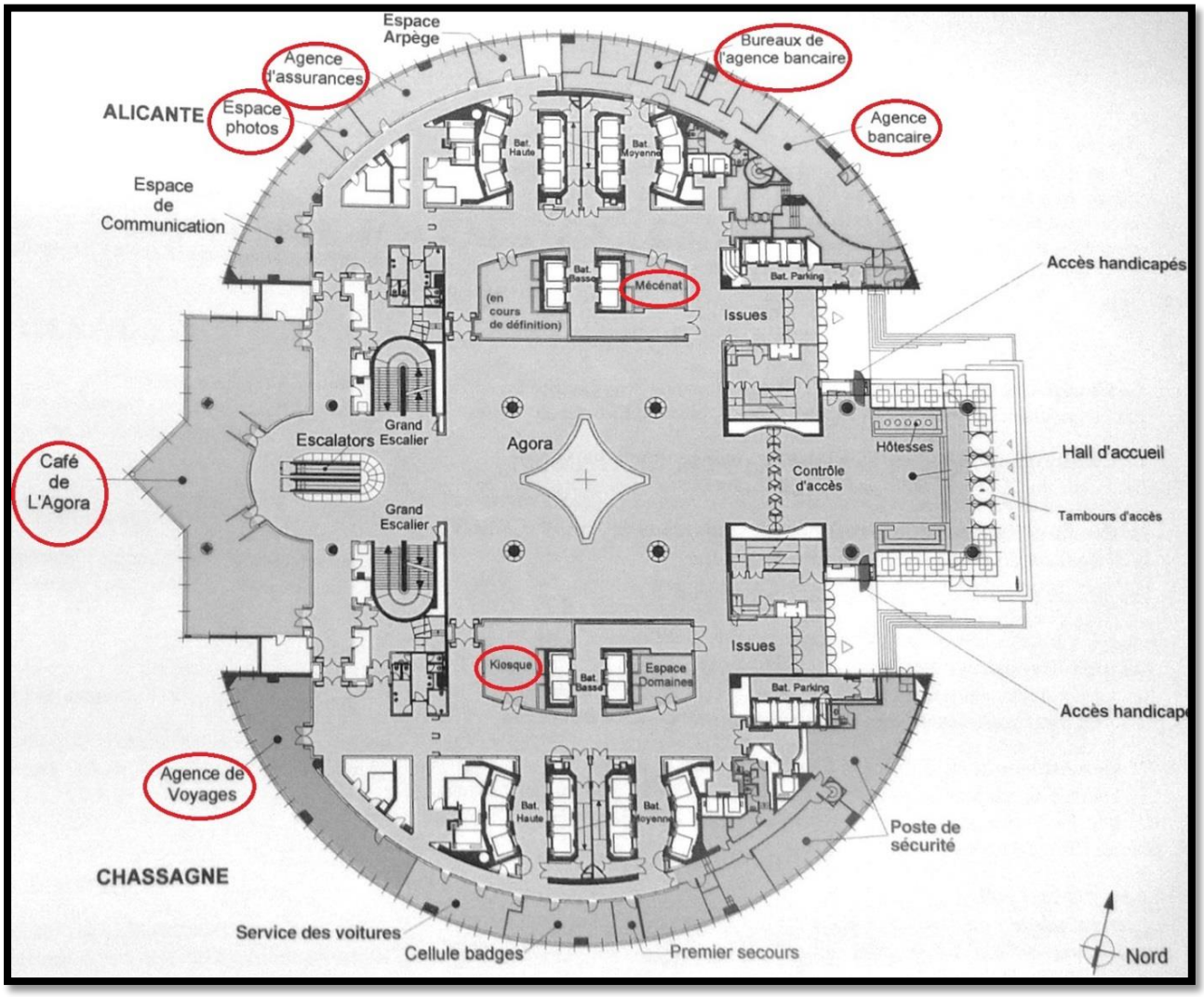
  Ensuite on a mis une agence de voyages, à la fois professionnelle et privée. L'agence de voyages avec laquelle on travaillait de façon professionnelle vient donc implanter directement un espace guichet voyages dans cette périphérie de l'Agora ; une belle boutique dans laquelle à la fois la secrétaire qui commande les billets pour son patron va passer, mais aussi là où tout le monde pourra venir pour commander des voyages pour ses vacances personnelles. C'est relativement séduisant, sauf que cela n'existe plus, parce qu'au fil du temps, lorsqu'on va devoir être plus performant sur nos voyages et économiser un peu d'argent, on va lancer des appels d'offres, et donc on va briser cette relation traditionnelle et ancienne, et les propositions les plus pertinentes qu'on reçoit proviennent de plateformes distantes, accédées uniquement par téléphone et par trafics informatiques, avec expédition des billets par plis porteurs, donc des agences qui vont nous demander des frais moins exigeants. Donc, pour l'activité professionnelle, on va chercher des agences plus compétitives, et comme d'un point de vue professionnel, on veut payer nos billets moins cher, on va donc tuer cette mixité agence professionnelle/personnelle. (MG)

- <u>La cafeteria de l'Agora</u> : Comme cela a déjà été dit, la cafeteria de l'Agora a été coupée en deux pour permettre un accès à la tour Granite à partir de l'Agora, par conséquent deux autres petites cafeterias ont été créées de part et d'autre de l'accès.

- <u>L'agence bancaire</u> : Elle existe toujours.

➢ <u>Espace de développements photos</u> : Cet espace est également tombé en désuétude du fait du développement des photographies numériques et de leur développement sur Internet.

Fig.38. Les Services dans l'Agora (sources : *Infos Tour*, n°36, 19 fev 1996)



➢ <u>L'agence d'assurances</u> :

On avait depuis très longtemps dans la Maison un accord avec un courtier en assurances qui s'appelle GRAS SAVOYE, qui assurait partiellement des choses dans la Maison, et qui avait toujours également proposé des tarifs préférentiels au personnel de la Société Générale, donc beaucoup de gens étaient assurés chez GRAS SAVOYE. Donc, GRAS SAVOYE a installé une agence, que l'on peut rapprocher de l'agence de voyages…Puis, en grossissant et grossissant, GRAS SAVOYE s'est éloigné. De plus, la Société Générale elle-même a créé une filiale qui s'appelle SOGESSUR, qui fait de l'assurance IARD (on faisait depuis longtemps de l'assurance-vie, mais pas de l'IARD), donc on était quasiment en concurrence ! Maintenant il y a encore ici des gens

assurés chez GRAS SAVOYE, parce qu'ils l'étaient traditionnellement, puis SOGESSUR ne leur a pas fait forcément le prix qu'ils attendaient, mais toujours est-il que cette boutique aussi est tombée en désuétude. (MG)

- Relai H :

La vraie boutique de l'Agora va être une boutique de presse où l'on va trouver les journaux, les babioles de quai de la gare, d'ailleurs, c'est peut-être Relais H qui a pris la concession en premier (et ils nous ont lâchés après parce que ce n'était pas rentable.) Alors, prenons l'exemple de cette boutique : c'était une vraie boutique, avec un commerçant qui vient à l'intérieur. Mais ce commerçant a une très forte contrainte : son achalandage est nécessairement limité aux occupants de la Tour et aux visiteurs, dans la mesure où il est derrière le système de sécurité et que seuls vont accéder à cette boutique des gens qui sont autorisés à rentrer dans notre immeuble. Donc on peut se dire finalement pourquoi pas, puisque cette clientèle est quasiment captive étant donné qu'il n'y a pas de concurrence à l'intérieur…donc, 5 000 personnes qui viennent chercher leurs journaux, cela peut faire un petit business gentil. Oui, sauf qu'à cinquante mètres de là, sur l'espace public qui s'appelle ESPACE 21, il y a un grand marchand de journaux qui fait [vente de] tabac en plus ! Parce que nous, bien sûr, on ne pouvait pas prendre une licence de tabac, et donc ce tabac à l'extérieur fait tabac ! Donc, les gens, avant d'arriver à la Tour, passent devant ce marchand de journaux où ils peuvent acheter leurs cigarettes, ce qui était très fréquent à l'époque : donc il y a déjà toute une part de ces gens qui n'iront pas dans la pauvre boutique à l'intérieur. Donc : bridé sur son achalandage, mais pas de clientèle captive ! Voilà pour la seule vraie boutique. (MG)

- Le local du mécénat : Il existe toujours, et il semble s'adresser en particulier au personnel intéressé par le rugby:

Il y avait un endroit réservé pour le monde du Rugby où on exposait des maillots de joueurs, des ballons, ou on diffusait des extraits de matchs et ça faisait des petits points de rencontre (MC)

Ainsi, mis-à-part le local mécénat et l'agence bancaire, rien ne demeure de ces boutiques.

Pour les professionnels de l'immobilier de bureaux, ce projet correspondait nécessairement à une attente de la part des futurs occupants des tours à la fin des années 1980. D'ailleurs, celui-ci demeurait toujours lorsque la banque a entrepris la construction de la tour Granite (2005-6), comme le rapporte **PF** alors Directeur de la SARI chargée de la construction de ce bâtiment :

Je me souviens que pour Granite, on avait parlé d'agence de voyages, vente de journaux, d'ailleurs dans les tours de Chassagne et Alicante, il y a un vendeur de journaux.

MiG perçoit dans ce projet la volonté de construire une « transition entre l'intérieur et l'extérieur », la vie de bureau et la vie privée.

Du côté du vécu, pour **SE**, cela reste mitigé, car s'il y perçoit un avantage évident, il note également que cela fait quitter le lieu de travail plus tardivement :

> **Ça facilite les choses, ça évite de sortir, on trouve sur place ce dont on a besoin – très bien. Aspect peut-être plus négatif des choses, pour l'avoir vécu : on arrive le matin à 08heures, on en part éventuellement à 22heures et l'on est resté 14heures dans les tours. Et si je dis 22heures, c'est que le parking ferme après 22heures.**

MP en a, pour sa part, un souvenir flou : les boutiques n'ont pas trop été un succès sans qu'il sache vraiment pourquoi, mais il se souvient des locaux qui étaient de plus en plus délaissés :

> **A l' origine oui, mais je pense que cela a rapidement été abandonné ou que cela n'a pas été un succès, je ne sais pas, parce qu'il y avait effectivement l'agence de voyages où l'on descendait quand nos patrons ou nous-mêmes voulions partir à l'étranger, donc on envoyait les assistantes chercher les billets en bas, mais est-ce que ça a été trop coûteux ? Bon, la Maison a changé son système pour prendre ses billets. Le Relais-H n'existe peut-être plus…Au démarrage, oui, ça ouvrait, il y avait des trucs du comité d'établissement, (même si j'étais à l'étranger, je revenais au siège) et sincèrement, j'ai vu ce côté-là autour de l'Agora se vider. Heureusement qu'il y avait encore le côté accès à la cafétéria, pour le reste, cela n'a duré qu'un temps. Peut-être qu'il y a toujours le comité d'établissement, les syndicats étaient plutôt en demi-étage. Et en bas, certains locaux…cela faisait assez vide « tiens, mais il n'y avait pas quelque chose ici, avant ? - ah bah si, ils font de petites expositions de temps à autres ». Là, ce n'est pas devenu un petit centre-ville Société Générale avec une crèche, un pressing…**

Enfin, **MC** n'en garde pas non plus un souvenir remarquable :

> **Alors oui, boutique, c'est un bien grand mot, alors il y a un marchand de journaux qui vend aussi des friandises, mais il y a des distributeurs de friandises à chaque étage dans les tours, et oui, le truc d'assurances, je crois qu'il n'y a plus ; l'accès à l'agence Société Générale est effectivement possible depuis l'Agora, mais bon, et il y avait un endroit réservé pour le monde du Rugby où on exposait des maillots de joueurs, des ballons, ou on diffusait des extraits de matchs et ça faisait des petits points de rencontre**.

Avant de clore cette partie de l'Agora en tant que « lieu de vie » agrémenté de boutiques, une question persiste : Que sont devenus ces espaces qui abritaient ces locaux tombés en désuétude ? Est-ce que la politique immobilière de la banque a continué de s'inscrire dans la veine du projet Valmy ?

> **R.F. - On s'est longtemps posé la question de ce qu'on allait en faire [**de l'espace de l'ex kiosque**] et bien aujourd'hui c'est un kiosque musical ! Voilà, nous avons installé un piano accessible à tous, c'est un espace qui peut aussi dans lequel tout musicien, chanteur, peut venir répéter. C'est tout le temps occupé. Et ce qui est très drôle c'est que c'est un piano à roulettes et selon les personnes qui viennent y jouer, le piano est**

orienté d'une façon ou d'un autre : il y a des personnes qui ne veulent pas qu'on les voie, elles jouent de dos, d'autres qui jouent dans le noir, donc vous ne voyez rien et à un moment vous entendez quelque chose, d'autres qui s'en foutent. Donc c'est un espace qui est assez sympa et occupé, et on en a un de chaque côté maintenant, Alicante et Chassagne…Et après pour les autres espaces, c'est des espaces…c'est des show rooms en fait, il y a le mécénat sponsoring qui en avait un, et d'ailleurs je crois que c'est celui-ci qu'on a transformé en kiosque musical côté Alicante…En fait, il y a peut-être que deux salles de chaque côté…en fait je ne sais plus…Là, il y en a un [espace**] qui est fermé et il y a jamais rien dedans, c'est un local RSE…**

Delphine Minchella – Et donc, il y a rien dedans ? C'est vide ?

RF – Ya des affiches…non mais ce sont des lieux qui ne vivent pas…Alors là pour le coup je peux vous parler d'une expérience : quand je suis arrivée il y a 7 ans, Granite n'était pas terminée et on avait décidé d'utiliser un de ces petits espaces pour faire un showroom sur la construction de Granite, donc c'était ouvert deux heures par jour, entre midi et deux, et on faisait des panneaux réguliers de photos, de chantiers, il y avait même un ordinateur à dispo pour avoir des infos sur la construction…et personne n'allait dedans !

Delphine Minchella – Personne ?

RF – Non, personne, déjà parce que ce n'est pas un espace de passage, parce que ça reste un endroit hyper fermé, même si vous avez des portes vitrées et si il y a personne dedans…On sait ce que c'est, c'est comme quand vous rentrez dans une boutique, vous n'êtes pas forcément attirée quand il n'y a personne dedans, et bien là, c'est pareil ! et du coup ça a fait flop complet, et on avait beau faire de l'affichage, dire « venez voir ! » et tout ça, déjà les gens n'avaient pas forcément compris où c'était, ouais et puis les gens n'ont pas forcément envie de rentrer dans un petit espace comme ça. Autant les kiosques musicaux marchent bien, autant les autres espaces, c'est un peu plus difficile quoi, c'est rare de les voir animés… Et par exemple, l'un des deux kiosques musicaux avait été pris pour la fête de la musique, et il y avait eu un piano-bar karaoké pendant une heure et demi en fin de journée et qui voulait venait, et ça a bien marché. Quand c'est bien animé et un peu culture, enfin, culture en dehors de notre périmètre de travail, ça marche plutôt bien.

Après cet entretien, un bref détour dans les tours a été fait pour voir la configuration du kiosque à musique en question :

Fig.39. Kiosque musical, vue du couloir en périphérie de l'Agora (Photo D Minchella)





Fig.40. Vue intérieure du kiosque (photo : D Minchella)

Ainsi, les agences et les boutiques que le projet Valmy prévoyait comme outils spatiaux pour favoriser l'homogénéité du groupe n'ont pas rencontré la popularité espérée. Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur la pertinence du choix de ces boutiques, car en effet il n'est pas certain que des produits bancaires ou assuranciels soient les plus à mêmes d'attirer régulièrement les employés. D'autres entreprises, par exemple, organisent en leur sein des ventes privées à prix attractifs (généralement appelées « expo-ventes ») qui, elles, rencontrent un succès moins discutable (**MiG**). Or, l'organisation de ces ventes est le privilège des œuvres sociales et, selon **MG**, il n'était pas concevable que leurs actions prennent place dans un lieu aussi visible et accessible au grand public, quitte à ce que les boutiques de l'Agora ne puissent remplir tout-à-fait leur mission :

> **En gros, les œuvres du CE, la bibliothèque : au premier étage, avec d'autres activités du CE, par exemple, quand on veut réserver des billets et les retirer, c'est au même étage dans un bureau à côté. Et les ventes organisées par le Comité d'Etablissement (les personnes qui viennent faire des expo-ventes dans les entreprises), alors ça, c'est en sous-sol, complètement planqué, et là aussi faut connaître le passage. C'est hors de question de montrer des choses comme ça au public qui rentre. Tout ce qui a une connotation « partenaires sociaux », il faut que ça soit occulté, ça disparaît dans des**

soutes. Donc, ces points qui sont des points de rencontre du personnel n'ont jamais été prévus dans l'Agora. Même s'ils existent, ils sont planqués. (MG)

Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point lorsque nous aborderons le sujet de la salle de sport.

Pour clore cette partie, il est remarquable de relever que le Président Marc Viénot (initiateur du déménagement, et l'un des rédacteurs – sans doute le plus important – du projet Valmy), interrogé une quinzaine d'années après la mise en fonction des tours Valmy, considérait que cet espace était : « **comme une petite ville** », ce qui ne ressort dans aucun des entretiens réalisés.

Synthèse des deux unités : La Direction Générale a voulu animé l'Agora par la présence de boutiques qui devaient inciter les salariés à fréquenter régulièrement cet espace pour des raisons autres que professionnelles. Toutefois, leur localisation (cachée du public, en périphérie) et le choix des produits et des services vendus en leur sein n'ont pas su en assurer le succès. Au fil des années, la plupart de ces boutiques sont tombées en désuétude, laissant en viscosité des pièces vides, et la Direction n'a pas cherché à renouveler l'expérience avec d'autres boutiques, signe que la visée managériale à l'origine de ces boutiques a été abandonnée. Des tentatives ont été menées pour réhabiliter les viscosités spatiales, avec plus ou moins de succès et avec des motivations parfois surprenantes (du *kiosque* à journaux au *kiosque* à musique…), mais sans, cette fois, de visées managériales évidentes.

14 - « Dans tous les cas l'appropriation du lieu par le personnel devra se faire, ce qui suppose au moins :
- Une très grande qualité architecturale
- Une excellente décoration intérieure. » (p.72 du Projet)

Pour l'expert de l'immobilier de bureaux qu'est **PF**, cet extrait est un élément typiquement attendu dans un projet de l'envergure du projet Valmy, néanmoins il souligne la grande difficulté de le mettre en œuvre par le biais de l'architecture :

L'appropriation se fait si c'est vaste, si c'est beau, si c'est correctement chauffé et ventilé, mais elle se fait aussi en fonction de l'ambiance, de la qualité…Ça ne se décrète pas : ça peut très bien se passer dans un espace moyennement bien traité,

comme cela peut très mal se passer dans un espace hyper bien traité où l'on a mis beaucoup d'argent dans les murs, dans le sol, dans les espaces, là, pour l'ambiance, il faut des managers pour cela, il faut des managers qui sachent concilier les rivalités entre équipes, ce n'est pas évident…mais bon, c'est normal de le mettre dans un cahier des charges, on peut se dire, après tout, faisons en sorte que ce soit le mieux possible, ne mettons pas un élément repoussoir de plus…

La difficulté était d'autant plus grande qu'il fallait faire admettre la nécessité de quitter le cœur de Paris – le très chic quartier de l'Opéra et d'Edouard VII – pour rejoindre la périphérie en s'implantant dans le quartier Valmy de La Défense. Le Président Marc Viénot s'est heurté lui-même aux réfractaires :

C'était une décision assez difficile à prendre, de venir à La Défense. J'ai dépensé beaucoup de salive à convaincre le Comité Exécutif d'adhérer à mon projet, dans la mesure où, quitter Paris, « ah ! On va perdre son âme ! On va s'éloigner des concurrents ! De la Banque de France ! »

Et, continuant sur ce sujet de la difficile acceptation des salariés du groupe de rejoindre La Défense, il met en avant (très sommairement) les efforts entrepris pour que les futurs habitants des tours se sentent concernés par leur futur lieu de travail :

On a été extrêmement attentifs lors de la construction à faire adhérer le personnel, il y a eu des visites de chantier, des familles ont visité, etc. Il y a eu 17 groupes de consultation sur la couleur des moquettes – ça n'a pas toujours été suivi – mais enfin, il y a eu une espèce de tentative, je crois réussie, de faire adhérer des gens pour lesquels il y a eu peut-être un changement.

En effet, en croisant les sources, nous avons retrouvé des articles publiés dans Sogéchos faisant régulièrement état de l'avancée des travaux, du choix du mobilier, des futurs avantages que présenteront ces immeubles en construction. Citons, par exemple, le **Sogéchos** n°89, d'avril 1994 qui titre page 17 : *« Nouveau siège – Fin du gros œuvre à Valmy* » et qui, dans le cœur de son article, livre des détails plutôt techniques des travaux : « Dès novembre dernier, la mise hors d'air de l'ensemble de l'immeuble a commencé par la pose des châssis vitrés de la « peau intérieure ». Cette opération permet de travailler à l'intérieur de l'immeuble, sans attendre la fin de la réalisation de la « peau extérieure », d'où le gain de temps», ou encore le **Sogéchos** n°86 de Juillet 1993 qui, page 12, relate dans son article « premières inaugurations », que le 13 mai 1993, Marc Viénot a posé la « première pierre » de l'immeuble « au centre de la future Agora ». C'est d'ailleurs une de ces publications qui nous apprend plus en détails la manière dont

certains futurs occupants ont participé à la sélection de meubles (Sogéchos n°90, Juillet 1994):

> **Choisir le mobilier de Valmy nécessite technicité, méthode et écoute. Ce travail se déroule sous le pilotage de Michel GRASSART (TECH/GIM) assisté d'une équipe de TECH/GIM et du cabinet Urquijo.**
>
> **Au cours d'une première phase, cette équipe a identifié des types de meubles adaptés aux familles métiers recensés dans les domaines. Un cahier des charges a été défini comprenant cinq lots : le plan de travail, les cloisonnettes, les sièges, les rangements, le mobilier des salles de réunions courantes. Ces lots sont modulables (dans le sens où les éléments d'un lot peuvent s'associer aux éléments d'un autre et offrent aux utilisateurs la souplesse et le choix).**
>
> **Puis, courant mai, une quinzaine de jours ont été consacrés à des tests auprès des utilisateurs. Des « ateliers d'appréciation du mobilier » ont été constitués. Six à douze personnes par domaine ont passé la matinée ou l'après-midi sur le site pour la présentation du mobilier présélectionné. Ils ont comparé 39 produits provenant de 26 fabricants. Chacun fait sa propre notation. Avant de clore l'atelier, une fiche de synthèse a été établie à l'aide des notations individuelles. Dans un groupe, par exemple, un modèle de chaise a obtenu l'unanimité. Concernant «le bureau », et pour répondre aux différents gouts des groupes, il a été souhaité qu'une compilation de plusieurs éléments soit proposée :le plan de travail de tel fabricant mais avec le pied de tel autre et les caissons d'un troisième.**
>
> **Constat encourageant pour l'équipe des techniciens qui avait fait une étude préalable aboutissant à la présélection : un consensus très net s'est dégagé sur la configuration du plan de travail (…) L'ensemble de ces fiches, ensuite repris et consolidé, aboutira à une proposition de choix à la Direction du Projet. La prochaine étape, en juillet, prévoit une nouvelle présentation faisant appel à un nombre plus restreint de fabricants et l'intégration des souhaits d'amélioration. Ensuite, est prévu un catalogue proposant une gamme suffisamment diversifiée et homogène pour une utilisation dans un immeuble de grande hauteur (IGH). La dernière étape sera l'implantation « fine » avec les spécialistes de l'aménagement de l'espace (space-planners).**

Mais bien avant cela, des visites de chantiers ont été faites, comme le souligne **Marc Viénot**. **MG** était en charge de les organiser, et il a commencé en y conviant les grands directeurs du groupe :

> **Il faut « vendre » le concept du bâtiment, cela veut dire : faire faire des visites suffisamment en amont aux directeurs de la Maison, pour qu'ils se sentent concernés et qu'on puisse commencer à réfléchir à préparer les choses. Donc, on va faire venir de grands patrons dans le béton, alors là c'est drôle et ce sont de bons souvenirs. On les invite à venir voir un grand chantier comme celui-ci, alors ça passe par « j'ai autre chose à faire », mais si on dit « Mais Monsieur Untel est venu la semaine dernière » « ah bon ? Bien, alors, je vais regarder mon agenda », et c'est comme ça que ça marche ! bien évidemment, quelques jours plus tard, le directeur rappelle en disant « ma secrétaire sait que je vais venir, et elle aimerait bien voir », alors ça commence à marcher ! Et là, on dit qu'il n'y a pas de problème. C'est la première occasion de mobiliser les gens.**

Puis, d'autres visites ont été effectuées avec la possibilité de prendre rendez-vous avec une équipe d'accueil afin de mieux se rendre compte des espaces qui seront proposés :

> **Dans la démarche de vente, il a fallu montrer aux gens des espaces, concrètement, de sorte à les faire adhérer. Et là, nous sommes partis dans la fabrication d'étages témoins permettant d'accueillir des groupes quasiment sur rendez-vous, et d'organiser des journées portes-ouvertes en week-end pour que les gens puissent montrer à leur famille où ils allaient travailler. C'était un moment important aussi. On a donc créé des espaces témoins dans des étages qui venaient juste de sortir du béton, en faisant des aménagements et ce, en toute sécurité pour les visiteurs. Il fallait aussi une certaine variété d'aménagements pour que les gens se rendent compte de ce que faisait la taille d'un bureau, d'un bureau à deux personnes, à trois personnes, etc. afin qu'ils puissent concourir aux choix du profil d'aménagement**.

Une fois la mise en service effective des tours en 1995, les efforts pour faire adhérer le personnel ont continué de différentes façons : (1) en les invitant à s'impliquer dans divers choix de décoration, (2) en publiant très régulièrement des feuilles d'information sur le nouveau bâtiment, ses services, son actualité, sa physionomie et son fonctionnement, (3) en menant une vaste enquête de satisfaction, un an après l'installation.

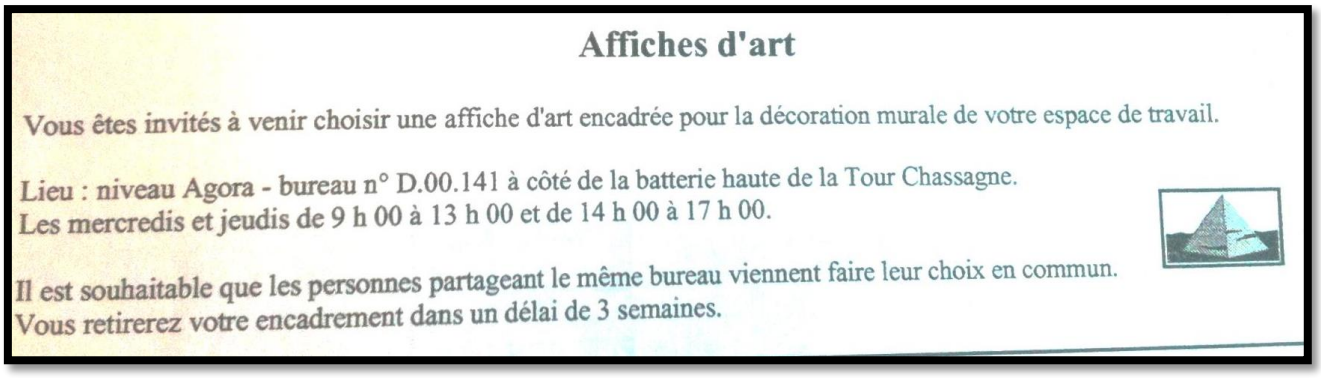
1) L'implication des habitants dans la décoration

Outre le panel des salariés invités à se prononcer quant aux choix des bureaux et caissons, les futurs occupants ont également eu la possibilité de choisir la décoration de leur propre espace de travail, sous certaines conditions, comme le rappelle ce court article publié dans **Infos Tour** n°43, **spécial sécurité**, du 09 avril 1996 :

> **Respectons le potentiel calorifique [**ce qui peut brûler, exprimé en potentiel de chaleur**]. Vous êtes de plus en plus nombreux à ajouter des éléments de décoration dans vos locaux. Sachez que nous devons respecter un certain potentiel calorifique conformément à la règlementation dans les Immeubles de Grande Hauteur (IGH). Vous devez donc adresser préalablement une demande auprès du service de sécurité de l'immeuble.**

Et les salariés étaient également invités à sélectionner les affiches qu'ils voulaient accrocher dans leur espace parmi un éventail préétabli par la Direction :

Fig.41. Le panel sélectionné (Source : Infos Tour, 23 juin 1995)



Affiches d'art

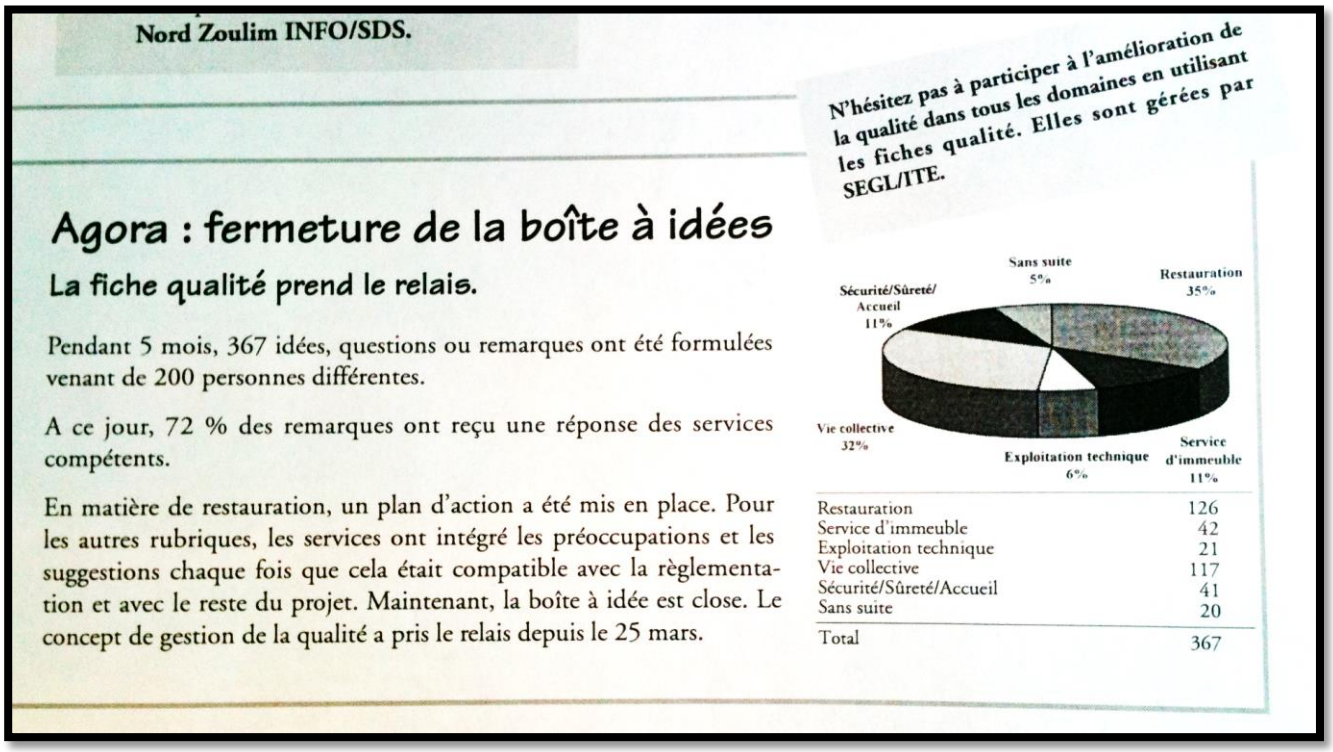
Vous êtes invités à venir choisir une affiche d'art encadrée pour la décoration murale de votre espace de travail.

Lieu : niveau Agora - bureau n° D.00.141 à côté de la batterie haute de la Tour Chassagne.
Les mercredis et jeudis de 9 h 00 à 13 h 00 et de 14 h 00 à 17 h 00.

Il est souhaitable que les personnes partageant le même bureau viennent faire leur choix en commun.
Vous retirerez votre encadrement dans un délai de 3 semaines.

De même, une boîte à idées avait été mise à disposition des occupants de Janvier à Mai 1996 pour récolter leurs suggestions d'amélioration concernant l'espace de l'Agora :

Fig.42. La boîte à idées (Source : Infos Tour, 20 mai 1996)



Nord Zoulim INFO/SDS.

Agora : fermeture de la boîte à idées

La fiche qualité prend le relais.

Pendant 5 mois, 367 idées, questions ou remarques ont été formulées venant de 200 personnes différentes.

A ce jour, 72 % des remarques ont reçu une réponse des services compétents.

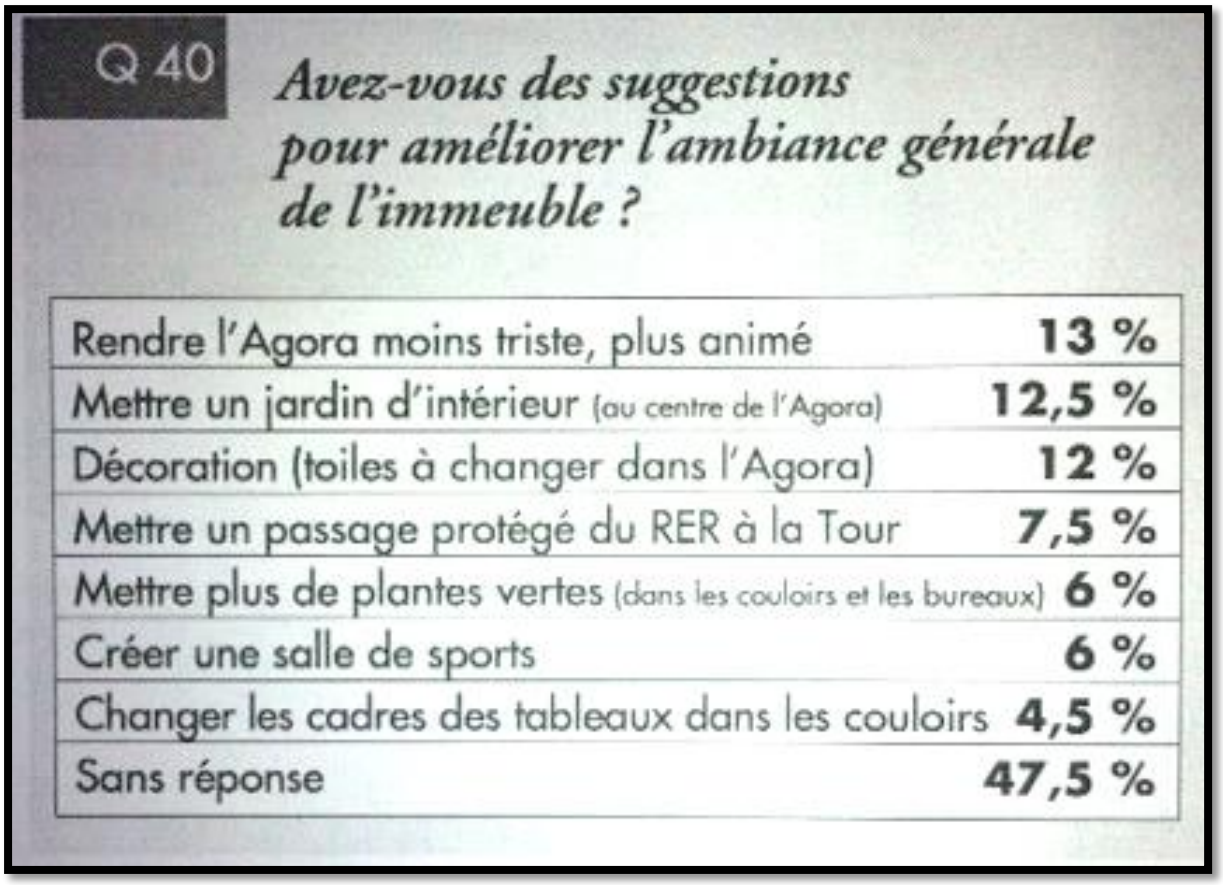
En matière de restauration, un plan d'action a été mis en place. Pour les autres rubriques, les services ont intégré les préoccupations et les suggestions chaque fois que cela était compatible avec la règlementation et avec le reste du projet. Maintenant, la boîte à idée est close. Le concept de gestion de la qualité a pris le relais depuis le 25 mars.

N'hésitez pas à participer à l'amélioration de la qualité dans tous les domaines en utilisant les fiches qualité. Elles sont gérées par SEGL/ITE.

Restauration	126
Service d'immeuble	42
Exploitation technique	21
Vie collective	117
Sécurité/Sûreté/Accueil	41
Sans suite	20
Total	367

Il ressort que la présence d'arbres et de plantes vertes avait été plébiscitée par une partie du personnel :

Fig.43. Ambiance de l'Agora (Source : Infos Tour n°96, 21 avril 1997)



Q 40 *Avez-vous des suggestions pour améliorer l'ambiance générale de l'immeuble ?*

Rendre l'Agora moins triste, plus animé	13 %
Mettre un jardin d'intérieur (au centre de l'Agora)	12,5 %
Décoration (toiles à changer dans l'Agora)	12 %
Mettre un passage protégé du RER à la Tour	7,5 %
Mettre plus de plantes vertes (dans les couloirs et les bureaux)	6 %
Créer une salle de sports	6 %
Changer les cadres des tableaux dans les couloirs	4,5 %
Sans réponse	47,5 %

Mais pour des raisons de conformité aux normes IGH (Immeuble Grande Hauteur), cela n'avait pu se faire : le hall de l'immeuble devant nécessairement être en « N zéro », c'est-à-dire vide d'objets inflammables. La décoration intérieure de l'Agora revint donc à **Marc Viénot**, amateur d'art contemporain, mais dont les goûts personnels s'opposaient catégoriquement au caractère chaleureux souhaité pour ce lieu :

> **Monsieur VIENOT était, et est toujours, un grand passionné d'art contemporain avec une vision très froide et dénudée, donc, par exemple, l'idée de mettre des plantes vertes à l'accueil, il tire à vue ! A l'époque il fallait le savoir, et les architectes le savent et font en fonction, d'où un aspect assez froid du bâtiment quand il a été livré. (MG)**

Avoir invité le personnel à se prononcer sur la décoration ou sur son mobilier de bureau a certes sans doute favorisé son adhésion aux nouveaux locaux, mais cela a également provoqué des problèmes :

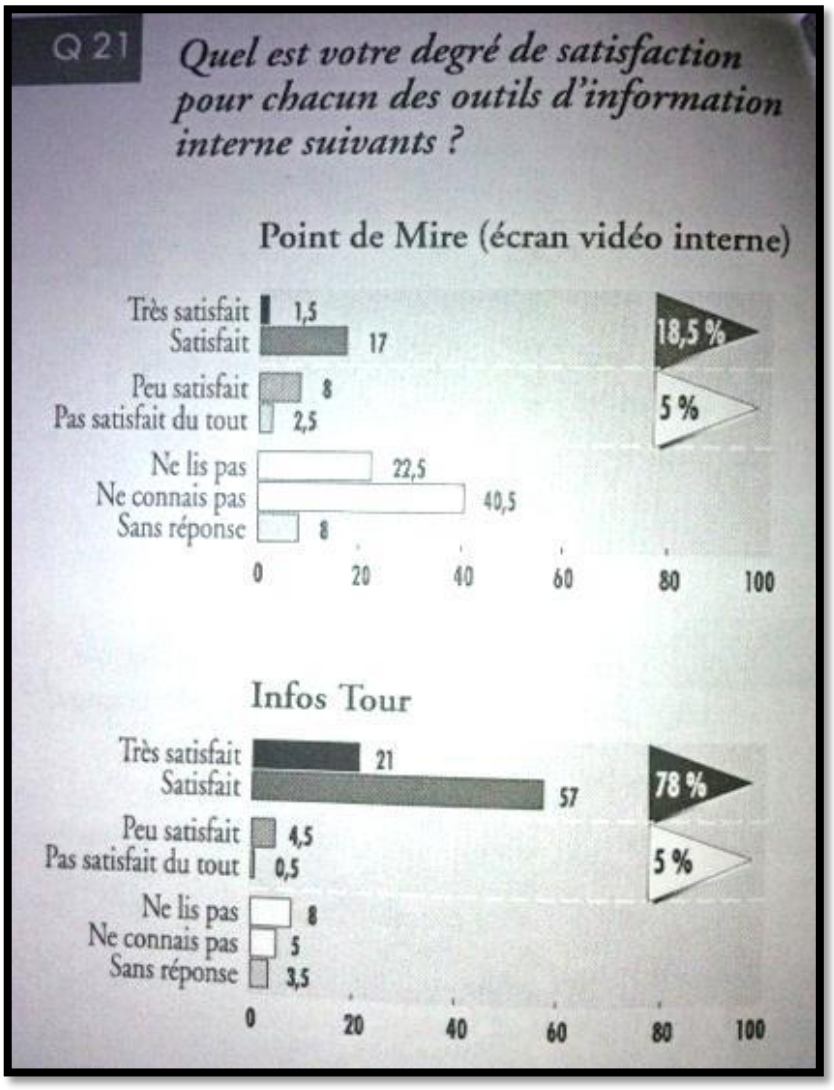
Pour que l'installation des gens dans la tour se passe bien, on a fait descendre les choix du mobilier au plus bas dans l'entreprise : on leur a donné le choix de leur siège, le choix de la couleur de leur bureau ; s'ils étaient cinq, on demandait s'ils préféraient qu'on fasse un bureau de trois et un bureau de deux, ou plutôt un grand bureau de cinq. Donc, les gens ont personnalisé leur espace, puisqu'ils ont fait des choix. Quand, un an après on les déplace, et qu'ils tombent dans une case libre où il y a que du bureau individuel ou que du bureau collectif, ils te disent « pas question ». Ca va être très difficile de leur vendre, parce qu'ils ont eu le choix de leur espace, alors comment peut-on, un an après, leur dire « tais-toi, t'as pas le choix ! » ? On essaie de le faire, mais on se heurte aux hiérarchies qui nous disent « mon équipe ne peut pas travailler comme cela, donc vous me refaites quelque chose qui ressemble à ce que j'avais décidé, sinon c'était pas la peine de me demander ». Donc, très vite, quand c'est un service complet qui va rejoindre une direction quelque part, il faut offrir des conditions qui correspondent aux besoins du service. Que cela soit vraiment fondé ou du caprice, on va faire des travaux et déplacer des cloisons (…) En plus, dans la tour, pour des raisons d'isolation phonique, et aussi pour des questions esthétiques, il avait été décidé que les cloisons soient tendues de tissu sans raccord, alors quand il va être question de bouger une cloison, il faudra aussi arracher le tissu et le remplacer, et bien sûr tout cela n'est pas donné (…) Quand on rentre dans ces cycles-là, on ne peut plus rien faire. Avec la grande difficulté supplémentaire : plus on bouge, plus on a de petits travaux ponctuels, plus ils se densifient et plus on perd de l'espace. C'est-à-dire que même en ayant pris soin de laisser des trous dans le macro-zoning d'origine pour pouvoir bouger, très vite il n'y en a pas eu assez, et très vite il a fallu aller chercher de la surface à l'extérieur, quitte à avoir de la surface occupée peu de temps. Donc, tout cela, il faut le gérer en projection. (MG)

2) Les feuilles d'information interne

Outre les articles régulièrement publiés dans **Sogéchos** et qui avaient pour mission, en amont, d'intéresser les futurs occupants aux avancées des travaux, une autre publication interne, **Infos tour**, a été développée pour qu'une appropriation rapide des tours se fasse. Il s'agissait d'une simple feuille format A4, imprimée en recto/verso et en noir et blanc, sous la responsabilité de la Direction de la Gestion Technique (Gestion Immobilière) jusqu'au n°64, puis sous celle de la Direction des Ressources Humaines des Immeubles Centraux. Le premier numéro est distribué le 19 juin 1995 et le dernier numéro (113) sortira le 18 aout 1997. Le relais sera ensuite pris par **Autour de Nous** (dont les exemplaires sont beaucoup

plus difficiles à trouver en archives du fait de leur caractère relativement récent). Aujourd'hui, il n'existe plus de telles publications internes, malgré le succès (78% de satisfaction) des usagers des tours un an après l'installation :

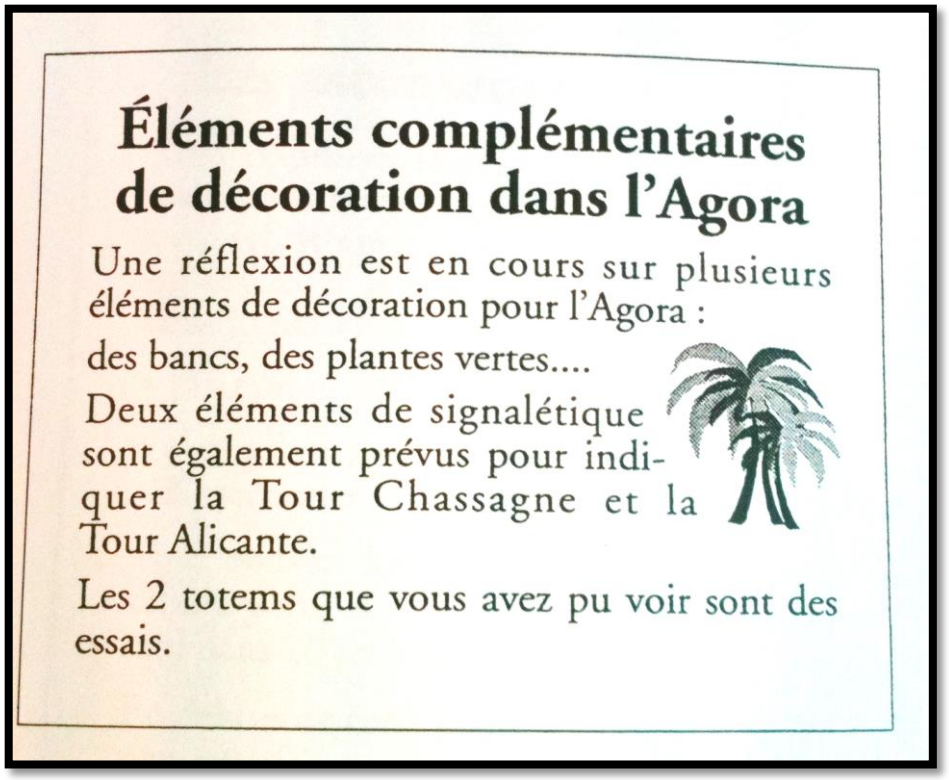
Fig.44. Outils d'information (Source : Infos Tour n°96, 21 avril 1997)



Toutes les semaines, **Infos Tour** renseignait les occupants des tours sur une grande variété de sujets relatifs à leur nouvel espace : Ainsi, **Infos Tour** n°3 fait le point sur l'installation progressive des services centraux à travers une découpe ultra simplifiée des tours, mais nous apprenons également les heures d'ouverture des différents restaurants, la localisation précise de l'agence de voyages, ou encore la façon dont l'Agora est organisée. En plus de ces renseignements pratiques qui permettent une saisie simplifiée de l'aménagement spatial, nous

trouvons également beaucoup d'informations « pédagogiques », comme par exemple un petit encadré intitulé « un ferme-porte pourquoi faire ? » (**Infos Tour** n°13, 4 septembre 1995), ou comment utiliser le boîtier confort après 20h ? (**Infos Tour** n°21, 30 octobre 1995), « pourquoi des cabines d'ascenseur sont-elles cassées ? » (Parce que la structure du vitrage n'est pas adaptée, **Infos Tour**, 06 mai 1996), ou enfin « Quelles contraintes réglementaires pèsent sur l'Agora ? » (**Infos Tour** n°52, 10 juin 1996). Comme le souligne Pierre Babin, Directeur des Immeubles Centraux, après deux ans de rédaction d'**Infos Tour** : « S'il y avait une leçon à retenir de ces deux années d'exploitation de la Tour, ce serait celle-ci : **le bon fonctionnement d'un tel immeuble est l'affaire de tous**, aussi bien des prestataires qui doivent bâtir les services et les procédures de telle sorte qu'ils soient facilement assimilées, que des utilisateurs qui doivent les utiliser correctement» (**Infos Tour** n°100, 20 mai 1997, en gras dans le texte original). Il y a également de l'information qui ne semble être publiée que pour tenir informés les usagers sur leur espace, comme celle-ci (**Infos Tour** n°19)

Fig.45. Décoration de l'Agora (Source *: Infos Tour* n° 19)



Éléments complémentaires de décoration dans l'Agora

Une réflexion est en cours sur plusieurs éléments de décoration pour l'Agora :

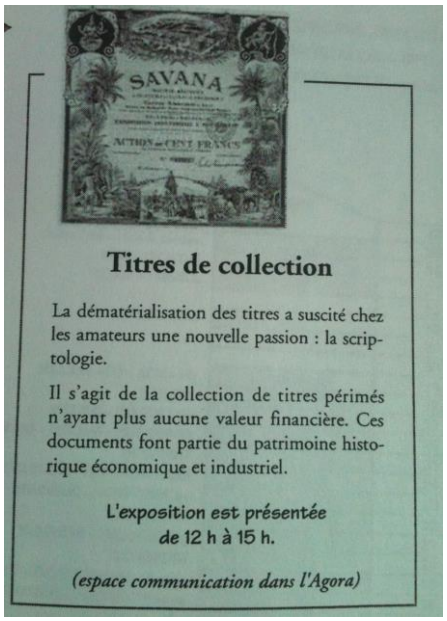
des bancs, des plantes vertes....

Deux éléments de signalétique sont également prévus pour indiquer la Tour Chassagne et la Tour Alicante.

Les 2 totems que vous avez pu voir sont des essais.

Enfin, un dernier type de renseignements tient lieu « d'agenda de l'Agora », informant les habitants des futurs événements à ne pas louper (ces données, par ailleurs, témoignent également de la façon dont l'Agora était animée pendant ses deux premières années) :

Fig.46. Les animations de l'Agora (sources diverses)



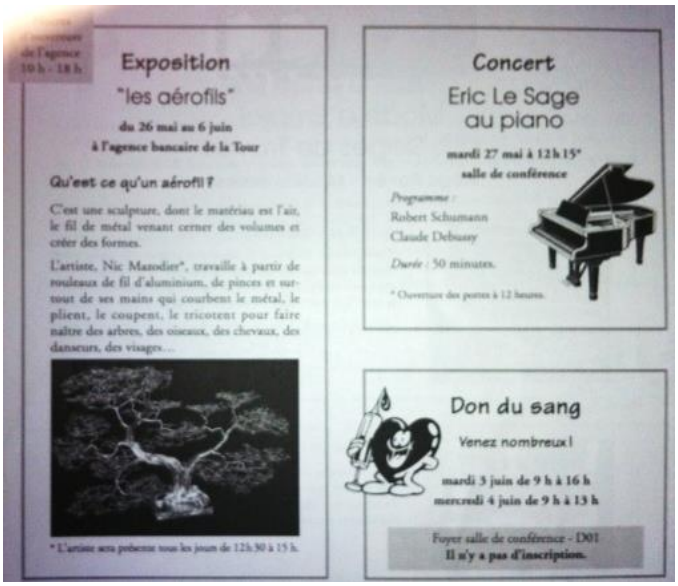
(sources : Infos Tour n°23, 13 novembre 1995)



(sources : Infos Tour n°75, 18 novembre 1996)



(Sources : Infos Tour, nd, numéro spécial)



(sources : Infos Tour n°101, 26 mai 1997)

3) <u>Enquête de satisfaction</u>

Enfin, une vaste enquête de satisfaction a été lancée un an après l'emménagement dans le Siège Central de Valmy, soit le 02 décembre 1996. Le questionnaire comprenait 37 questions fermées et trois ouvertes. Sur les 4668

habitants des tours, 51% ont répondu. Une première analyse a été publiée en interne, et voici ce qu'il en ressort :

> **En tant qu'utilisateurs de la Tour, vous percevez très positivement « l'outil de travail » mis à votre disposition.**
>
> **Vos évaluations les plus positives portent sur le poste de travail, son aménagement, les différentes fonctionnalités « de proximité » (téléphone, Arpège, archivage, salles de réunions…) En d'autres termes, vous êtes conscients de disposer d'un vrai confort de travail, d'un outil plus fonctionnel, bien adapté à vos besoins. Vous êtes convaincus que cet outil induit un gain de temps et une meilleure communication professionnelle interne. Vous reconnaissez que le nouveau siège est un vecteur d'image positive pour l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.**
>
> **Néanmoins vous émettez quelques réserves sur le quartier Valmy qui ne possède pas la richesse urbaine du quartier de l'Opéra.**
>
> **Vous vous plaignez des difficultés d'accès à la Tour depuis le RER certains jours.**
>
> **Vous regrettez l'absence de convivialité liée d'une part aux choix architecturaux pour l'Agora, d'autre part à un souhait d'un plus grand nombre de locaux de rencontre et de dialogue.**
>
> **Vous n'êtes pas satisfaits de la climatisation et du nettoyage des bureaux**.[35]

Solliciter ainsi l'avis des occupants des tours a été fait dans l'optique d'encourager un plus grand intérêt, et donc une meilleure appropriation du lieu, mais est-ce que cela a été vécu dans ce sens ?

A la lecture du verbatim sélectionné, **MC** a surtout réagi aux derniers mots qui évoquent pour lui les œuvres d'art, et sur ce point, son jugement est plutôt mitigé :

> **Je ne suis pas persuadé que la décoration, celle qui est sur les murs au rez-de-chaussée de l'Agora ait été de nature à rassembler le personnel…ça doit être des peintures sans doute de très grande qualité, effectuées par des peintres éminents, mais enfin ces espèces de grands tableaux gris, blancs ! y'avait même beaucoup de gens qui se posaient des questions, qui se demandaient pourquoi on avait mis ça et pas autre chose…Bon, il y avait d'autres endroits où il y avait des œuvres plus sympas…**

SE pense aussi aux œuvres d'art également, mais il est nettement plus positif :

> **Quand je suis arrivé là, je n'aimais pas tout ce qui était éléments d'art : tableaux et sculptures contemporains. Je m'y suis ensuite un peu intéressé et d'un point de vue intellectuel, ces éléments-là m'ont un peu ouvert les yeux sur des choses auxquelles je ne faisais pas attention.**

[35] ***Infos Tour*** n°96, 21 avril 1997.

Pour **MP** enfin, il n'évoque pas les œuvres d'art, mais rebondit sur la question de l'appropriation du lieu par le personnel qui lui semble s'être bien passée:

> **Je n'ai pas entendu pendant les 8 ou 10 mois où j'y ai travaillé, des gens (de la secrétaire au patron) dire « regardez-moi ça, on était quand même mieux à Edouard VII ! »…pour le quartier sans doute, la distance sur l'esplanade, très longue…Je pense quand même qu'au début les gens se sont bien appropriés l'endroit en tant qu'espace de travail, non ça, c'est peut-être quelques mauvaises têtes…Au contraire, j'ai l'impression que les réticences que nous avions tous avant sont assez rapidement tombées à l'époque.**

Aujourd'hui, les décorations personnelles de bureau sont relativement tolérées selon **RF**, principalement parce qu'il n'est pas possible d'empêcher les gens de ramener certains objets (photos d'enfants, plantes, ou bouilloire) :

> **On ne peut pas lutter contre ça, et quelque part c'est normal…Après, en revanche, ils n'ont pas le droit de mettre ce qu'ils veulent aux murs. Ça c'est différent. Aux murs, ce sont les affiches Société Générale, mais sur votre bureau, il y a aucun souci.**

Et s'il est vrai que des événements continuent d'être organisés dans l'Agora, il n'existe plus de feuilles d'informations internes telles qu'**Infos tour**. A la place, des affichettes sont placées près des ascenseurs.

Synthèse : l'appropriation d'un nouvel espace n'est pas chose évidente à provoquer, et la tâche était d'autant plus difficile qu'il fallait faire admettre la nécessité de quitter le cœur de Paris pour le quartier d'affaires de La Défense, nettement moins attractif pour les occupants et les directeurs de la banque. Aussi pour faciliter cette appropriation, la stratégie de la banque se déclina en plusieurs volets : en premier lieu, il fut question d'intéresser les futurs occupants à l'évolution de la construction des tours en leur proposant des visites de chantier. Puis, de les informer régulièrement des particularités des tours (structure des lieux, animations régulières, services offerts, horaires d'ouverture des cafeterias, menus particuliers des restaurants, etc.) à travers différentes publications. Par ailleurs, des équipes de collaborateurs furent constituées pour se prononcer sur le choix du futur mobilier de leurs bureaux (dans un panel présélectionné). Dans ce même esprit de concertation, une boite à idées a été mise en place pour que les collaborateurs proposent des idées de décoration de l'Agora, mais leurs choix se sont rapidement heurtés à ceux du Président du Groupe, Marc Vienot : Nous

voyons ici un **conflit de territorialisation** : les salariés se prononcent en faveur d'un jardin d'intérieur et contre les œuvres d'art de Viénot jugées froides, et lui maintient ses choix, quitte à aller à l'encontre du Projet Valmy et de ses ambitions d'atmosphère chaleureuse : Dans cet exemple, il contrôle le territoire de l'espace de l'Agora et le fait savoir, ce qui lui vaut certaines réactions hostiles (« le stérilet » « le machin, là » pour la statue centrale « The Seed » de Tom Carr).

15 - «Le Centre Sportif comprend :

- Une salle de musculation pour 60 personnes.
- Une salle de danse rythmique, de 30 personnes,
- Une salle de tennis de table de 4 tables,
- Les vestiaires hommes et femmes,

- Les douches à proximité,
- Les sanitaires.
Il doit pouvoir fonctionner en dehors des heures de bureaux. » (p.93 du Projet)

Un tel centre n'a jamais vu le jour, en revanche, il est intéressant de se pencher sur cette question car en évoquant ce projet de façon informelle avec des salariés et anciens salariés du groupe, souvent la sécurité du lieu a été avancée comme cause d'abandon de cette construction. En fait, ce centre sportif n'a pas existé faute d'entente entre le C.E et la Direction :

Il était effectivement prévu de faire une salle de sport, et l'espace nécessaire avait été intégré dans le programme immobilier dans les sous-sols. Dans le premier sous-sol, je crois. En fait, cela a donné lieu à un conflit, et à un accrochage avec les partenaires sociaux, parce que les choses telles que moi je les ai connues et perçues se sont passées de la manière suivante : dans une entreprise, lorsqu'il y a un Comité d'Etablissement, les œuvres sociales sont le privilège du Comité d'Entreprise. C'est-à-dire que dès qu'il y a création d'une œuvre sociale, le Comité d'Entreprise en prend – de droit – la gestion. Quand on a créé les restaurants d'entreprise, la Direction a négocié de pied ferme pour garder la main sur la restauration d'entreprise (parce qu'elle voulait donner la direction dans les choix architecturaux, les rythmes des restaurants, le choix des prestataires, etc.). Elle ne voulait pas que ce soit le CE qui s'en occupe. La Direction a finalement obtenu que le Comité d'Entreprise lui cède la gestion des restaurants, avec des contreparties. Quelques mois plus tard, on met en chantier le futur de la salle de sport, et la Direction dit « de toute façon, c'est nous qui nous en occupons, il est hors-de-question de laisser cela au CE », mais là, ça a

braqué très fort du côté CE, donc la Direction a fini par dire « si c'est comme cela, on ne fait pas de salle de sport, mais cela ne sera pas le CE qui la prendra ! ». Donc, le projet a avorté, l'espace prévu a immédiatement été récupéré comme espace de stockage, et il n'y a jamais eu de salle de sport… (MG)

Synthèse : Nous pouvons voir dans ce projet avorté un autre exemple de conflit de territoire : ces deux entités organisationnelles se battant pour le futur contrôle de cet espace jusqu'à le faire échouer plutôt que de le laisser superviser par l'autre, et dans ce contexte, les enjeux managériaux d'une telle infrastructure (propice à la rencontre informelle, lieu de détente généralement payant et à l'extérieur de l'organisation, et moyen d'élargir les heures « normales » de présentiel au bureau) sont abandonnés. Il est intéressant également de noter au passage la « rumeur » ambiante (problème de sécurité) qui cherche à fournir une explication à cet abandon de projet.

16 - « Le Hall donne accès au Musée qui est accessible au public, donc hors de la partie contrôlée. Le Musée sera à cheval entre le Hall d'accueil et l'Agora de manière à permettre un fonctionnement inversé. Le Musée à deux objets :

- **Montrer la pérennité de la Société Générale par les moyens de rétrospectives,**
- **Participer à l'actualité par le moyen d'expositions temporaires. » (p.100 du Projet)**

Il n'était pas surprenant pour une entreprise vieille de 125 ans au moment de la rédaction du projet Valmy de vouloir tirer profit de son histoire, capable également de témoigner de l'évolution spectaculaire des métiers de la banque. Malgré cet intérêt évident, cela n'a pu aboutir :

Une grande difficulté dans un IGH de ce type, c'est d'implanter un local qui soit ouvert sur l'extérieur et sur l'intérieur. Puis, il faut mettre des sas partout et assurer la sécurité, donc c'est très contraignant. D'ailleurs, la notion même de « musée » n'a jamais vu le jour. La seule chose qui ressemble à un musée dans cette entreprise, c'est la salle qui est là [à CAP 18**] dans laquelle nous conservons des objets. Malgré les velléités, il n'y a jamais eu de constitution d'un véritable musée. Ce que nous faisons, c'est de la conservation d'objets, donc il faut les répertorier, les protéger, les loger, puis nous les mettons à disposition lors d'expositions temporaires (…) Il n'y a pas d'endroit fixe, valorisé et valorisant, qui serait ouvert au public…et c'est amusant que**

vous ayez retrouvé des traces de ces velléités, car personne n'a jamais voulu y mettre les sous ! C'est passé à la trappe. Moi, je suis arrivé un petit peu après cette programmation [de 1989]**, et je n'en ai même jamais entendu parler ! Je n'ai jamais été convié à une réunion pour discuter de ce truc ! (MG)**

Synthèse : Outre les questions de sécurité avancées par **MG**, il est remarquable de constater que ce projet a été abandonné si tôt dans le processus de construction des tours, et qu'aucune alternative **spatiale** – peut-être moins ambitieuse en termes d'espace, comme par exemple un local pour le personnel plutôt qu'un musée public/privé – n'ait été envisagée. Les anciennes boutiques devenues aujourd'hui showrooms, et qui peinent à trouver un sens et, du fait, leur public, constitueraient de parfaits locaux pour l'organisation régulière d'expositions historiques, pourtant cette possibilité ne paraît pas avoir été étudiée, laissant par là-même comprendre que le projet d'un lieu spécialement dédié à l'histoire du groupe a rapidement été abandonné. Soulignons au passage la création de la Mission Histoire – un nouveau département de la banque – dont la mission est la préservation et l'exploitation des archives du groupe. Leurs bureaux sont situés hors du Siège Central, sur une zone industrielle du 18e arrondissement de Paris (CAP 18).

Numéro d'unité de codage	Concrétisation spatiale ?	Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?	Quel aspect spatial ?	Evolution dans le temps ?	Qu'en conclure sur le management pratiqué ?
1	**Oui** : boitier de contrôle lumière/température pour tous les occupants	Favoriser **la productivité** en favorisant le confort personnel	Possibilité de contrôle de son propre **territoire** (lumière/température)	Système qui existe toujours mais qui peut créer des conflits entre voisins de bureaux. Le placement à côté d'une source de lumière naturelle ne s'est pas maintenu comme priorité	Initialement : volonté de fournir des postes de travail de qualité pour une meilleure productivité. Au fil du tp **la qualité de l'espace s'est dégradée par la multiplication du nombre des salariés y travaillant**.
2	Oui : les dépendances ont bien été construites mais peu de personnes savent à quoi ce terme correspond spatialement	Fournir aux employés **des moyens professionnels** à proximité de leur bureau ; **favoriser le travail en réunion**	**Affordances physiques**	Ne sont pas devenues un deuxième lieu de travail comme indiqué dans le verbatim	**Le travail en équipe** – par le truchement de la multiplication des **salles de réunion** – n'a peut-être pas été assez encouragé par ailleurs.
3	Oui	Favoriser les relations informelles pour favoriser les **synergies**	Possibilité de **territorialisation** pour les salariés en choisissant une déco (ms succès relatif car choix restreint) / **contrôle du comportement par la matérialité**	Aujourd'hui les étages ne sont pas tous pourvus du même type d'espaces de réunion, leur confort varie. Ces espaces ne sont pas conçus pour que l'on y reste.	Encourager les **relations informelles** entre les salariés
4	Oui	Pas explicité clairement dans l'unité, possiblement une meilleure productivité	**Affordances physiques** pour le bon accomplissement du travail au quotidien	Au fil du tps, les **intentions organisationnelles ont changé** : pour faire des économies, le nombre d'imprimantes à disposition a été réduit	**Instrumentalisation de la substance spatiale** en fonction des visées organisationnelles. Désormais, il est question de faire des économies

Numéro d'unité de codage	Concrétisation spatiale ?	Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?	Quel aspect spatial ?	Evolution dans le temps ?	Qu'en conclure sur le management pratiqué ?
5	Oui, même si un ancien employé relève une différence de qualité de l'environnement entre les salles de la DG et celles des autres services	**favoriser le travail en réunion**	**Qualité de l'environnement**	**Instrumentalisation** : Une **matérialité** qui, depuis le début de la mise en fonction des tours, restreint le temps passé en réunion. Aujourd'hui de nouvelles catégories de salles sont apparues	**Contradiction** entre ce qu'avance le projet Valmy **et la disposition / la substance spatiale**
6	1) Espaces de communication : oui 2) Caractère chaleureux : non	Encourager les **relations informelles** entre les salariés (1) / favoriser **l'appropriation** du lieu par les salariés	**Affordances sociales** (1) **Qualité de l'environnement** (2)	Dégradation des espaces de communication (disparition des fumeurs) (1) Perduration de l'Eléphant (2)	Abandon apparent de la volonté d'encourager des relations informelles Récupération organisationnelle de **l'artefact** *Eléphant*
7	Oui, au début des tours notamment grâce à un comportement spatial particulier (laisser les portes de bureaux ouvertes) puis a disparu au fil des années	favoriser **l'appropriation** du lieu par les salariés, faciliter les relations entre salariés de départements différents	**Affordances sociales** **territorialisation**	Les portes des bureaux ont dû être maintenues fermées pour des raisons de sécurité + développement des mails = fin de la circulation des salariés dans les étages = perte de repérage spatial	La Direction continue de travailler sur la question de la signalétique pour un meilleur repérage mais plus nécessairement pour localiser les différents services
8	Oui, même si personne n'indique que cet arrangement spatial a permis la réalisation de la visée managériale	Casser la verticalité, que les gens se parlent en attendant l'ascenseur, donc **encourager les relations informelles**	**Affordances sociales**	Pas d'évolution particulière	Semble être un vœu pieux opportuniste (les ascenseurs sont nécessairement conçus de la sorte dans les tours)

Numéro d'unité de codage	Concrétisation spatiale ?	Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?	Quel aspect spatial ?	Evolution dans le temps ?	Qu'en conclure sur le management pratiqué ?
9	Oui, excepté la documentation centrale	Lieu de rencontre des internes (**favoriser les relations informelles**) rendre plus homogène le groupe Société Générale (une « meilleure relation collective »)	**Territorialisation** **Affordances sociales** **Affordances physiques**	**Nette dégradation de la qualité spatiale** avec une trop grande fréquentation des restaurants	La meilleure relation collective et l'ambition de proposer des espaces de grande qualité ont été délaissés **pour loger davantage de salariés dans les tours.**
10	Oui, **mais** dès le début : Tour Crédit ≠ Tour Débit Puis, l'Agora a été restructurée en espace public avec un accès pour la 3e tour	Lieu de rencontre des internes (**favoriser les relations informelles**) rendre plus homogène le groupe Société Générale (une « meilleure relation collective »)	**Affordances sociales**	**Dégradation progressive des animations dans l'Agora** (voire disparition *d'Infos Tour*). L'Agora devient un lieu en partie public et surtout **un lieu de transit (multiples comparaisons avec un « hall de gare »)**	Abandon du sens initial de l'Agora (lieu de rassemblement SG) pour en faire un lieu ouvert au public (accueil)
11	Oui, mais restructuration de l'Agora	Lieu de rencontre des internes (**favoriser les relations informelles**) rendre plus homogène le groupe Société Générale (une « meilleure relation collective »)	**Affordances sociales**	Transformation en lieu de transit, principalement utilisé pour l'événementiel	Le sens de l'Agora a profondément changé : **il ne semble plus si nécessaire de réunir tous les salariés du groupe** dans cet espace qui n'est plus un espace d'animation, mais désormais un **espace événementiel**

Numéro d'unité de codage	Concrétisation spatiale ?	Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?	Quel aspect spatial ?	Evolution dans le temps ?	Qu'en conclure sur le management pratiqué ?
12 et 13	Oui, mais avec bémol (choix des localisations moyennement favorables, choix des boutiques discutables)	Faire en sorte que les salariés fréquentent l'Agora de façon régulière pour : **Favoriser les rencontres transversales et informelles.**	**Affordances sociales** **Affordances physiques** **territorialisation**	**Disparition progressive des boutiques devenues obsolètes**, parfois non remplacées (pièce vide), ou mal remplacées (showroom impopulaire) ou remplacées avec des motivations singulières (kiosque à journaux = kiosque à musique) : cela donne une impression de « demi-essai », de bricolage	Mêmes observations que pour l'unité de codage 11
14	Oui, plusieurs tentatives pour intéresser les occupants à la décoration intérieure (notamment en leur demandant leur avis à de multiples occasions) + publications de plusieurs feuilles internes pour les informer sur les caractéristiques de ce nouveau lieu + organisation d'animations régulières	Faciliter l'appropriation du nouvel espace par le personnel	**territorialisation**	**Opposition entre la territorialisation** des occupants (jardin intérieur) et les artefacts « froids » choisis personnellement par le DG du groupe.	In fine, les choix des salariés en termes de décoration n'ont pas été retenus (sauf pour les décisions relatives à l'ameublement de leurs bureaux personnels). Tentative d'implication du personnel rapidement abandonné (dans la première année)

Numéro d'unité de codage	Concrétisation spatiale ?	Effet(s) managérial (aux) désiré(s) ?	Quel aspect spatial ?	Evolution dans le temps ?	Qu'en conclure sur le management pratiqué ?
15	Non	Permettre aux salariés de trouver des avantages à être dans ces tours, élargir le temps de présence « normal » au travail	**Conflit de territorialisation** entre le Comité d'Entreprise et la Direction Générale	Projet abandonné, lieu réservé transformé en parking	Pas d'alternative envisagée, abandon simple du projet
16	Non	Transmettre l'histoire du groupe, tant aux salariés qu'aux visiteurs, favoriser l'homogénéité du groupe/l'appropriation de l'entreprise par les salariés	Problème de contrôle et de sécurité du lieu	Des expositions historiques régulières dans divers endroits	Création du service « Mission Histoire » qui a pour fonction de faire vivre les archives de la banque (localisée dans le 18e arr. de Paris, zone industrielle CAP 18)

Relatif au confort personnel dans l'espace de travail

Relatif aux salles de réunion

Relatif aux relations informelles / une meilleure homogénéité des salariés du groupe

Contradiction espace/management

Synthèse

A travers cette visualisation synthétique, nous observons que la plupart des aménagements souhaités par les directeurs/rédacteurs ont bien été construits (seuls deux lieux – le musée et la salle de sport – n'ont pas vu le jour). Nous notons également que quatre grandes tendances se dégagent : en premier lieu, une volonté de la part de la Direction de rendre plus confortable les postes de travail individuel (du moins en termes de climatisation et de lumière). Nous voyons également que les salles de réunion occupent une place importante (ce qui va dans le sens du Projet d'entreprise de la même époque qui souhaitait davantage de travail collaboratif), ainsi que les lieux sensés favoriser les relations informelles et l'homogénéité des salariés du groupe. Dernière grande tendance : nous relevons que, dans certains cas, l'espace une fois matérialisé contredit les volontés managériales portées par le document du Projet Valmy.

Pour les postes de travail et les dépendances (verbatim 1 à 5)

Les objectifs des futurs aménagements devaient permettre une meilleure productivité et plus d'agrément pour les employés. Les salariés quittaient des bureaux certes situés dans un quartier parisien très chic, néanmoins pour la plupart ils ne disposaient ni de locaux adaptés à leurs activités, ni de climatisation, ni même des branchements nécessaires pour l'informatique dont l'usage allait grandissant. Toutefois, profiter de ses propres commandes pour la climatisation a posé parfois problème lorsqu'il était question de partager son espace de travail avec d'autres personnes.

Il est difficile de faire le point sur la physionomie des bureaux tels qu'ils sont aujourd'hui (cloisonné ? semi-cloisonné ? Open space ?), ce qui est certain en revanche, c'est que les tours ont connu une occupation toujours grandissante depuis leur mise en fonction, jusqu'à atteindre aujourd'hui environ 7 500 habitants, ce qui a nécessairement porté atteinte au projet consistant à favoriser

l'aménagement de bureaux de petite densité. Quant aux dépendances, elles ont été vécues comme une véritable amélioration comparée à ce qui était en place dans le quartier de l'Opéra. Enfin, les salles de réunions qui devaient être soignées et agréables – puisque les salariés devaient travailler davantage en commun (base du Projet d'Entreprise : loin du « **travail individuel formaliste classique** ») – étaient conçues et aménagées de telle sorte à ce que les employés n'y passent pas trop de temps. Le même constat a été fait avec les boxes de proximité, aujourd'hui présents dans les tours : la limitation de l'usage de ces espaces passe par un manque d'ergonomie et de confort.

La qualité de l'espace interne (verbatim 6 à 8)

Dans cette partie, deux principales ambitions étaient à retenir : créer des espaces de communication d'une part, et faire émerger un décor chaleureux d'autre part.

Interroger les occupants de ces tours, anciens et actuels, sur ces sujets a permis de mettre à jour une pratique sociale particulièrement intéressante : celle qui consiste à se fixer rendez-vous à l'Eléphant. C'est un phénomène spatial captivant car non seulement il a résisté au temps (cela a débuté en 1996, perdure en dépit des changements de personnel, et se transmet aux nouveaux arrivés dès leur premier jour de travail), mais de surcroît il paraît n'être le fruit d'aucune décision de la Direction Générale. Cela semble donc être un mouvement spontané, imprévisible, partant des occupants eux-mêmes, et d'une très grande importance puisqu'ils sont prêts à lancer des pétitions si « leur » Eléphant vient à disparaître. En somme, l'Eléphant est un exemple éloquent d'**appropriation** dans un espace public (c'est-à-dire hors poste de travail personnel), rendu possible par le regroupement des occupants. Pour Lefebvre, il importe de distinguer deux phénomènes spatiaux bien différents : l'appropriation et la domination (Lantz, 2012 ; Lefebvre, 1974). Dans le cas de la première, il n'y a pas de modification destructrice de l'espace déjà-là et la fréquentation de l'homme se passe de façon harmonieuse, alors que la domination implique tout le contraire.

En ce qui concerne l'aspect chaleureux du lieu, il ressort que cela a toujours été problématique, les habitants ayant des idées sur ce point mais contraires à celles

du Président de l'époque dont le pouvoir de territorialisation paraît l'emporter sur tout, y compris les objectifs managériaux du Projet Valmy. En revanche le repérage dans les nouveaux locaux a été facilité – du moins dans les premières années – par une bonne signalétique et à la publication régulière de découpes simplifiées des tours.

L'Agora (verbatim 9 à 16)

Dans le Projet Valmy, l'Agora est le lieu qui concentre le plus d'ambitions managériales à faire porter à l'espace, et dans notre recherche, c'est également celui qui a fait émergé le plus de données qui permettent de distinguer plusieurs époques: l'Agora en tant qu'espace privé, réservé aux salariés du Groupe, puis l'Agora qui devient public avec le déménagement de l'accueil en son centre et la destruction de sa grande cafeteria ; l'Agora avec des animations fréquentes plébiscitées par des publications internes, et l'Agora sans boutiques…

En reconstituant « l'agenda » de l'Agora « période privée » grâce à Infos Tour, nous constatons que des événements de différente nature étaient régulièrement organisés (jeux concours, concerts, conférences littéraires ou artistiques, expositions temporaires, etc.), ce qui paraît correspondre aux volontés initiales de faire se rencontrer les salariés. Les boutiques, en revanche, n'ont pas nécessairement participé à l'esprit « centre de vie » souhaité car trop peu attractives, et elles n'ont pas su résister à la concurrence de l'extérieur, et il n'a pas été question d'interroger les salariés (comme cela a été fait sur d'autres sujets) pour qu'elles s'adaptent à leurs désirs et remplissent enfin leur fonction initiale. Toutefois, de manière générale, les habitants ayant vécu dans les tours à cette époque reconnaissent que la communication entre eux a été améliorée. L'Agora devenue publique est perçue et vécue comme un vaste hall d'accueil (précisément ce que le Projet Valmy ne voulait pas !), trop bruyant et trop peuplé, et très peu d'usagers la reconnaissent encore comme un lieu de rencontres de l'organisation ; ils l'utilisent comme un lieu de transit incontournable pour se rendre à leur

bureau. D'ailleurs, le caractère bruyant est incompatible avec les relations informelles si l'on s'en tient aux conclusions de Fayard et Weeks : ils exposent dans leur article « Who Moved my Cube ? » l'exemple d'un ratage que l'on pourrait rapprocher de l'Agora telle qu'elle est vécue aujourd'hui : « One of our studies involved a media agency whose central shared space, which held coffee and vending machines, a printer, and a copier, sat between the company's entrance and private offices. Everyone had to pass through it – but nobody lingered there. The reason, many employees confined, was that there was so much traffic that private conversations were impossible." (Fayard & Weeks, 2011: 4).

Enfin, si **RF** indique que l'Agora est un lieu facile à « événementialiser », et que visiblement des efforts sont faits dans ce sens, pour autant aucun de ces événements n'a été évoqué par un occupant interrogé, et étant autant publics que privés, ils ne peuvent endosser les désirs de cohésions et d'homogénéité du groupe que l'Agora devait permettre initialement.

Ainsi, le codage que nous avons effectué nous permet d'ores-et-déjà de dégager certaines conclusions quant à la façon dont le projet a été mené. Nous relevons que ce nouveau Siège Central représentait une nette amélioration vis-à-vis des anciens locaux parisiens des Services Centraux : cette amélioration (principalement mise en avant par les usagers ayant connu ces deux espaces) se retrouve à plusieurs niveaux : le confort personnel ; le contrôle de la température et de la luminosité de son espace personnel ; la multiplication des salles de réunion ; le fait que les principaux services se retrouvent réunis dans le même espace organisationnel ; la qualité des lieux dédiés à la restauration. Concrètement, tout cela a été traduits par la mise en place d'affordances physiques, d'affordances sociales, d'efforts faits sur la qualité de l'environnement conçu, jusqu'à une incitation à la territorialisation avec la possibilité offerte aux occupants de se prononcer sur divers choix de décoration. Par conséquent, sauf pour les unités de codage 15 et 16 qui n'ont pas été concrétisées spatialement, nous voyons que les aménagements spatiaux sur lesquels le Projet Valmy comptait

pour la mise en place du « *New Model Worker* » ont bien été créés. Toutefois, nos données ont également fait ressortir des distorsions entre ce qui devait se faire et la façon dont cela a été géré, ainsi que des contradictions spatiales et managériales, comme nous allons le voir dans la partie suivante.

Nous allons maintenant exposer les principales observations que nos données nous permettent de faire, toujours dans l'optique de répondre à notre questionnement de recherche. En premier lieu, nous allons mettre en avant un certain nombre de distorsions et de découplages, puis nous relèverons de grandes contradictions entre l'espace tel qu'il a été perçu et vécu et le management qui devait être pratiqué dans ce nouveau Siège. Nous allons également voir qu'au fil des années, des forces contraires sont venues perturber cette philosophie et par là-même l'espace qui la sous-tendait puisque finalement, aujourd'hui, très peu – voire aucune – des grandes caractéristiques du Projet Valmy ne se retrouvent spatialement traduites au Siège.

B. L'érosion du projet

1. Distorsions et découplages

Recouper les données et les sources pour les confronter aux éléments managériaux du projet Valmy et du Projet d'Entreprise « Réussir ensemble » a permis de mettre en lumière un certain nombre de distorsions et de découplages entre ce qui était dans le projet Valmy et ce qui s'est perdu dans l'usage.

L'appropriation des lieux devra se faire….

En premier lieu, nous aimerions évoquer le très relatif pouvoir de décision des employés quant aux choix portant sur la décoration (espaces publics/espaces privés). Il serait une erreur de considérer que cela n'a que peu – voire pas du tout

– d'importance, puisque la plupart des organisations n'invitent pas leur personnel à se prononcer sur ce sujet. En effet, nous avons vu dans la littérature qu'impliquer les employés dans la décoration et l'aménagement de leur espace organisationnel favorise leur sentiment d'appartenance, et que ce dernier a un impact positif sur les performances professionnelles (Snyder & Fromkin, 1980), ce qui va parfaitement dans le sens des volontés portées par le projet Valmy « se sentent partie du tout ».

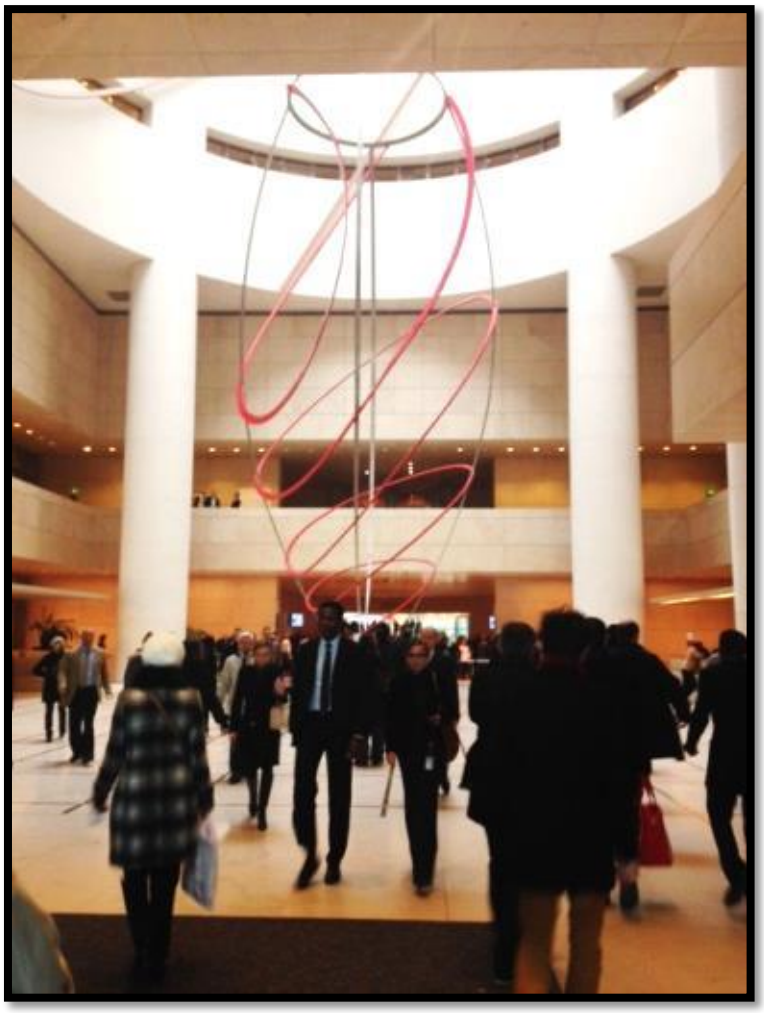
Nous notons que, dans un premier temps, des décisions ont été prises pour encourager la participation des futurs occupants : par la constitution d'équipes représentatives, les salariés ont pu se prononcer sur le choix de leurs bureaux, caissons et chaises. Ils ont aussi eu l'occasion de laisser leurs propositions dans la boîte à idées dédiée à la décoration de l'Agora, et ils étaient libres d'afficher un poster sur le mur de leur bureau. Toutefois, chacune de ces possibilités était modérée : le mobilier choisi par le personnel orientait la décision finale, mais celle-ci ne leur appartenait pas. Par ailleurs, s'ils étaient amenés à changer de bureau (il y a eu une restructuration majeure un an à peine après l'installation dans les tours avec un macro zoning radicalement différent), les salariés ne pouvaient faire suivre leur propre bureau, et ils se retrouvaient donc avec un aménagement déjà fait et devaient s'en contenter. Enfin, la décoration de l'Agora dépendait des normes de sécurité en vigueur dans les tours de cette hauteur d'une part, et d'autre part le Président de la banque, passionné d'art contemporain, avait une idée bien précise de ce qu'il voulait faire, même si cela s'opposait au souhait du personnel de voir un jardin d'hiver, et au Projet Valmy qui entendait faire de cet espace un lieu « chaleureux ». Enfin, s'il est vrai que les salariés pouvaient accrocher une décoration murale, celle-ci était à choisir parmi un éventail présélectionné par la banque.

Proposer ainsi aux salariés de s'impliquer pour finalement modérer la décision ou pire, ne pas en tenir compte, peut avoir provoqué un sentiment d'invasion (*infringement*) de territoire tel que Brown, Lawrence & Robinson l'entendent (2005). En effet, le sentiment de territorialité émergeant notamment du fait d'agrémenter un espace d'artefacts personnels, nous pouvons supposer que les

employés qui se sont prononcés pour tel ou tel aménagement ont par-là même considéré ces espaces comme *leur* territoire (ce qui est d'ailleurs cohérent avec le projet Valmy et sa volonté d'appropriation de l'espace par les salariés), et leur ôter finalement cela deviendrait donc de l'invasion de territoire, occasionnant deux réactions possibles « fight or flight » (Brown, Lawrence & Robinson, 2005 : 584). Le cas de la fuite (*flight*) se traduirait par un abandon de territoire – donc, l'émergence d'un désintérêt pour l'ancien espace considéré – et le combat (*fight*) serait exprimé par un rejet de l'invasion et par conséquent des marqueurs de celle-ci. Or, cela n'est pas sans faire échos aux propos de **M P :**

> **M P – (…) avant même qu'il y ait le fameux Eléphant dans l'Agora, se retrouver pour aller à la cantine, là où se trouve <u>le machin, la sculpture là, qu'on appelle « le stérilet »</u>**
> **Delphine – le stérilet ?**
> **M P – C'est la sculpture moderne qui est dans…**
> **Delphine – *The Seed* ? Pardon, je ne connais que son nom officiel**

Fig.47. *The Seed, ou Le Stérilet* (Photo : D Minchella)



Rebaptiser ainsi cette sculpture, en choisissant un nom ouvertement ridicule (qui plus est, la forme n'évoque pas franchement celle d'un stérilet), et introduire son propos en disant « le machin, la sculpture là », non sans une pointe de mépris, nous semble être une réaction de combat face à cet artefact imposé dans un territoire que **M P** considérait comme *sien*. Il est d'ailleurs à relever ici que nous avons noté à plusieurs reprises des réactions d'hostilité similaires envers les œuvres d'art contemporain qui agrémentent l'Agora, en particulier venant de salariés ayant connu l'époque du déménagement dans les tours (et donc qui ont été consultés pour la décoration) :

> **Je ne suis pas persuadé que la décoration, celle qui est sur les murs au rez-de-chaussée de l'Agora ait été de nature à rassembler le personnel…ça doit être des peintures sans doute de très grande qualité, effectuées par des peintres éminents, mais enfin ces espèces de grands tableaux gris, blancs ! [Il] y'avait même beaucoup**

de gens qui se posaient des questions, qui se demandaient pourquoi on avait mis ça et pas autre chose. (M C)

L'hostilité pouvant parfois s'étendre à l'Agora dans sa globalité :

Ce hall de marbre, très mégalomaniaque comme certains diraient, oui, c'est impressionnant tout ce vide…dans lequel on n'a même pas eu le droit de mettre un sapin de Noël en quinze ans ! (S V)

Et l'évocation de ces nombreuses personnes qui s'interrogeaient sur la présence de ces tableaux de corroborer le sentiment d'intrusion – de violation de territoire – que ces occupants ont ressenti.

Nous observons donc que, dans un premier temps, des décisions ont été prises pour aller dans le sens du projet Valmy et encourager l'appropriation spatiale des futurs occupants du siège central. Toutefois, à avoir ensuite révisé ou repris le pouvoir d'implication des salariés dans l'aménagement de leur espace, un sentiment de désintérêt ou de résistance s'est fait sentir face à la présence d'artefacts sur lesquels le personnel n'a pas été consulté, empêchant ainsi une véritable appropriation des lieux, en particulier de l'Agora. Nous voyons donc ici un découplage entre les ambitions portées par le projet Valmy et l'usage où d'autres forces sont entrées en jeu, et d'autres intérêts ont primé.

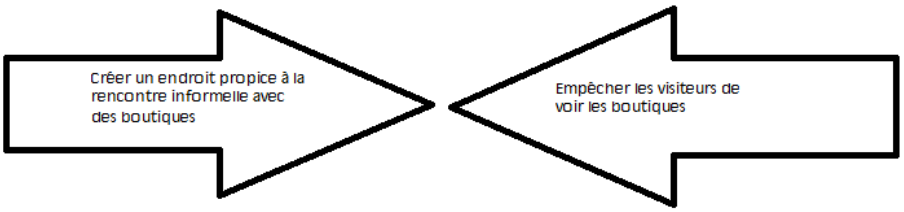
<u>Une localisation incertaine</u>

L'un des principaux supports sur lequel le projet Valmy comptait pour faire émerger des rencontres informelles et favoriser l'homogénéité du groupe était les agences et boutiques qui devaient inviter les salariés à descendre dans l'Agora pour faire développer leurs photos, réserver leurs futures vacances, acheter le journal ou encore faire assurer leur habitation. Sans parler ici de la pertinence discutable des services proposés (cela sera traité plus loin), il est intéressant de s'attarder un instant sur la localisation de ces boutiques dans l'Agora. Comme Fayard et Weeks le rappellent dans « Who Moved my Cube ? » (2011), pour qu'il y ait affordance de relations informelles dans un lieu, il est nécessaire de savoir équilibrer **l'intimité**, la **proximité** des salariés entre eux, et que ces derniers sentent qu'il leur est **permis** de fréquenter librement cet espace. Autre point important : il est nécessaire que des voies engageantes conduisent à ces endroits : « designs must drive traffic to shared spaces and give people reason to remain. ”

(Fayard & Weeks, 2011), que ces endroits soient centraux. Or en plaçant les boutiques en périphérie, cachées des deux côtés derrière des murs courbes, donc totalement insoupçonnables de l'entrée, nous nous rendons compte que ces boutiques ne jouissaient pas du meilleur emplacement pour qu'elles remplissent leur rôle. D'ailleurs, il est remarquable de voir que **R F**, dont la gestion de l'espace du Siège Central est le métier, ne se souvenait plus du nombre de boutiques qu'il y avait de chaque côté (sachant que si l'activité « boutique » est morte, les pièces, quant à elles, demeurent physiquement présentes, dans un principe de viscosité de l'espace), ce qui indique le peu d'attrait que ces locaux, de par leur emplacement, suscitent. Du reste, l'anecdote que **R F** nous raconte à propos du local RSE systématiquement vide (« **il y en a un [*espace*] qui est fermé et il y a jamais rien dedans, c'est un local RSE…** ») renforce cette hypothèse d'une attribution spatiale qui aurait pu être meilleure, mais cela soulève alors une question : pourquoi ne pas avoir optimisé l'efficacité des boutiques en leur choisissant un emplacement plus central ? Cette question semble encore plus légitime s'il l'on rappelle l'essence même de l'Agora : un espace Société Générale, réservé aux salariés, organisé pour encourager leurs relations informelles et ce, dans le but de faire émerger davantage de communication et de synergie ; les boutiques paraissent donc mériter une situation plus avantageuse. Un élément de réponse a été fourni par **M G**, lorsqu'il nous a confié qu'il n'était pas envisageable que ces boutiques et agences soient *visibles* par le public. Par ailleurs, si nous regardons une découpe de l'Agora (avant que celle-ci ne soit transformée en lieu public et en accueil), nous voyons que son centre est fait pour *être vu* : un hall de marbre doté d'une hauteur sous plafond exceptionnelle, avec en son centre un espace vide jusqu'à l'implantation de la statue *The Seed* de Tom Carr qui se reflète dans un « miroir d'eau » au sol.

Ainsi, au moment de la livraison des tours, le centre de l'Agora était en fait pensé pour **la vision** : celle du public (même s'il n'était pas censé s'attarder dans cet espace), et celle du dirigeant qui a choisi de mettre cette statue centrale. Par conséquent, entre l'optimisation des boutiques et ce hall impressionnant, deux

options spatiales, a priori irréconciliables, paraissent s'être affrontées au détriment de la première :



Notons, au passage, que là encore, nous pouvons voir des marqueurs de territorialisation de la part de la Direction, de la façon dont Pratt & Rafaeli l'entendent (1997), c'est-à-dire en utilisant une certaine matérialité pour exprimer l'identité de l'organisation, *The Seed* étant inspirée de la spirale emblématique de la Société Générale :

Fig.48. L'ancien logo de la Société Générale (source : http://www.culturebanque.com/histoire-logo-societe-generale/)



Ici, nous constatons que la volonté de la Direction de favoriser l'esthétique de l'Agora a été plus forte que la volonté de rendre le projet de boutiques viable, au dépend donc de la philosophie de gestion à mettre en place.

Sens et existence de l'Agora

Selon Lussault, un lieu se définit par des limites qui sont nécessairement sensibles pour les acteurs qui les franchissent ; il « forme un ensemble distinct et isolable » (2007 :98-100), et il *existe* s'il a une « dimension sociale éminente en termes de substances, de pratiques et de représentations des acteurs » (:105). En accord avec cette définition, nous pouvons dire que l'Agora, telle qu'elle était envisagée dans le projet Valmy, était un lieu : ses limites marquaient la séparation entre le public et le privé. Ses animations, ses activités intellectuelles, et son encouragement pour l'informel lui conférait cette nécessaire dimension sociale.

Avec la construction de la troisième tour (qui a davantage été le fruit d'un heureux concours de circonstance pour la Société Générale qu'un projet anticipé), un dilemme émerge : cette troisième tour allant finalement être habitée par les Services Centraux, il faut la doter d'une cohérence architecturale avec les deux autres déjà existantes : est-il concevable alors de n'avoir qu'un accès par la passerelle extérieure et aucun passage intérieur qui ne mène à ce nouvel immeuble en passant par l'entrée principale ? Non. Comme nous l'avons déjà vu, l'espace accueil se voit intégrer à l'Agora, qui plus est dans le cœur de celle-ci, et trois côtés du carré central se retrouvent barrés de tourniquets, chacun menant à l'une des tours ainsi réunies. Dès lors, l'espace public envahit l'Agora qui se voit par ailleurs marqué de nouvelles barrières, très concrètes. Puis, la disparition des publications internes (*Infos Tour* et *Autour de Nous*) laisse comprendre le ralentissement des animations de l'Agora dédiées au personnel.

Aujourd'hui, l'Agora est perçue par **R F** comme un espace propice à l'évènementiel. Nous nous demandons alors si l'Agora, en tant que lieu, *existe* toujours ? Sa dimension sociale éminente s'est grandement émoussée, ses limites ne sont plus sensibles pour les acteurs qui les franchissent, et certains usagers actuels sont allés jusqu'à nous demander ce qu'était l'Agora lorsqu'ils ont été soumis à notre questionnaire ! Sur ce point aussi, nous constatons donc un découplage entre le projet et son usage. Certes, des efforts d'animation ont été produits pendant les premières années d'occupation des locaux – les rappels fréquemment publiés en témoignent – mais les bouleversements engendrés par

la greffe de la tour Granite paraissent avoir eu raison de ce lieu de rassemblement, et de ce qu'il incarnait selon son projet fondateur. Ici, la cohérence architecturale du patrimoine de la banque l'a emporté sur le sens initial du lieu.

D'installations soignées à des toilettes à peine accessibles

Si nous comparons le vécu d'un habitant qui n'aurait connu les tours que les premières années de leur mise en service avec celui d'un occupant actuel, nous comprenons que l'espace ***n'est plus le même*** espace. Toutefois, cette profonde mutation ***ne s'est pas opérée de façon physique*** - même si pour les habitants ce n'en est pas moins réel et tangible – c'est l'augmentation massive des occupants qui a modifié la manière de ***vivre*** les locaux. En premier lieu, nous pourrions citer les salles de restaurant dont l'aménagement et la décoration avaient été très soignés lors de leur création, et qui sont devenues surpeuplées, difficiles à pratiquer (il faut faire la queue devant une table pour espérer s'assoir, selon **M G**), et bruyantes. Il est en de même pour les toilettes dont l'entretien n'est pas assez efficace du fait d'un nombre d'usages trop important. Ce constat marque un nouveau découplage avec ce qui avait été exprimé dans le projet Valmy. Et, par ailleurs, cette dégradation de l'espace *perçu* et *vécu* fait ressortir deux points importants :

- Cela démontre que les individus qui peuplent l'espace que nous occupons font eux-mêmes partis de l'espace (cela avait été notamment démontré dans la littérature concernant les affordances sociales), et par conséquent, leur nombre va nécessairement impacter l'espace perçu et vécu, et contrarier les ambitions première du Projet Valmy.

- Cela rappelle également l'importance de *tous* les sens, pas seulement la vue. En effet, l'expérience spatiale passe également par l'ouïe (beaucoup d'individus interrogés ont déploré le caractère bruyant de l'Agora), et par l'odorat (notamment lorsqu'il était question des toilettes), « Buildings should be a multi-sensory experience » (Clements-Croome, 2004). Grâce à **M G** et Infos Tour, nous

savons également que l'équipe d'accueil (première version) souffrait du froid, l'hiver venu, au point où il a été nécessaire d'installer des radiateurs de fortune quitte à dégrader temporairement l'esthétique du lieu.

Cette dégradation des espaces par l'augmentation d'individus le pratiquant se retrouve également dans l'article de Karen Dale *Building a Social Materiality* (2005) avec sensiblement les mêmes effets de découplage que nous observons avec le Siège Central de notre banque.

Ici, nous voyons que des considérations autres ont primé sur le projet initial, comme M G le résume :

> **Une densité dans l'espace qui s'accroit au détriment du projet: Dans les années qui viennent ensuite, la pression va être assez grande pour mettre en œuvre quelque chose comme de l'open space, parce que c'est plus rentable en termes de surface. Et comme on va manquer de surface et que les prix de l'immobilier augmentent, la Direction pousse la Direction de l'Immobilier à décloisonner, avec une tendance à la concentration.**

D'une petite ville à une hétérotopie de hall de gare

Lorsqu'en 2010, Marc Viénot revient sur les tours du Siège Central dans le cadre d'un entretien réalisé en interne, il déclare : « …Je crois que les gens ont gagné en confort ; les bureaux sont convenables, il y a une salle à manger, il y a une brasserie, deux cafés, deux grandes salles de 1400 couverts chacune…C'est comme une petite ville ». Cette comparaison entre une petite ville et l'Agora tel qu'il a été envisagé dans le Projet Valmy n'est pas surprenante puisque l'Agora devait accueillir en son sein des boutiques, un espace déambulatoire, un musée, un relais H, un club de sport, une brasserie, des cafés, etc., en véritable hétérotopie tel que Michel Foucault l'entend : un endroit autre dans lequel l'imaginaire, soutenu par un certain aménagement, nous permet d'être *comme si* nous étions dans l'endroit véritable. Cependant, nous notons là aussi un véritable découplage entre projection et concrétisation/pratiques spatiales, car nos deux observations terrains de l'Agora nous ont permis de comprendre pourquoi cet espace était parfois vécu comme un hall de gare : toute une combinaison d'artefacts symboliques est à l'œuvre et qui rappelle, à la manière d'un champ

lexical dans un texte, sans cesse l'idée de hall de gare, à commencer par un hall aux dimensions impressionnantes, ouvrant sur trois voies possibles (chacune des tours) dont l'accès est barré par un tourniquet pourvu d'un boitier sur lequel il faut présenter un badge pour passer, exactement comme dans le métro parisien. Au niveau de l'accueil, une banque avec plusieurs hôtesses en uniforme renseignent les visiteurs qui parfois font la queue, tout comme à un guichet de la SNCF. Une fois enregistré en tant que visiteur et pourvu d'un badge magnétique, il faut attendre dans un petit espace délimité par des bancs en pierre et revêtement plastique, au design typique « banc d'attente forte fréquentation », en face mais à plusieurs dizaines de mètres, et les hôtesses transmettent leurs messages par de mini haut-parleurs audibles uniquement dans ce carré. Nous avons également noté la présence d'une équipe de nettoyage opérant au milieu de la foule, tout comme les équipes chargées de la même tâche dans les transports en commun, et au contraire de beaucoup d'organisations qui font intervenir ces professionnels plus volontiers après les heures de bureau. Mais c'est sans doute les remarquables flux d'internes et d'externes se croisant rapidement dans des courants humains contraires qui rappellent immanquablement les usagers des transports en commun aux heures de pointes. Et cette hétérotopie de hall de gare de s'autoalimenter dans un jeu d'influence entre cet espace tel que décrit et le comportement des individus présents : nous n'avons pu nous empêcher de relever l'abandon d'une bouteille vide par un visiteur appelé par un interne qui l'invitait à le rejoindre de la main, de la même façon qu'il aurait surement laissé ce détritus sur un quai de gare, mais l'aurait-il fait dans la salle d'attente d'une autre organisation si celle-ci n'avait pas tant évoquer un hall de gare ? Cette séquence fait écho à la pensée interactionniste qui met en avant que l'environnement fait l'individu autant que l'individu fait l'environnement (Rojot & Wacheux, 2006). Ce découplage entre la petite ville et le hall de gare est par ailleurs intéressant à relever car il rend toute la dimension du décalage qui existe entre le Projet Valmy et sa version originelle de l'Agora d'une part, et ce qui s'observe aujourd'hui dans ce lieu de transit qui est aujourd'hui en grande partie public d'autre part : entre les deux, la philosophie de gestion qu'il était question de mettre en place avec une

plus grande collaboration des salariés entre eux par le medium d'un espace support de leurs rencontres s'est visiblement perdue ou a été abandonnée.

Fig. 49. Attendre et observer dans l'Agora (photos D Minchella)



L'un des employés d'entretien



Les bancs d'attente, de pierre et de revêtement plastique



Une bouteille vide laissée à l'abandon

Les portes fermées

Marc Viénot l'a souligné à plusieurs reprises : avoir les Services Centraux regroupés au même endroit allait permettre aux salariés de directions différentes de se rencontrer et de communiquer nettement plus aisément de façon transversale qu'en étant disséminés sur plus d'une cinquantaine d'adresses parisiennes, et un tel regroupement allait dans le sens de la mise en place de la nouvelle philosophie de gestion puisque cette proximité devait faire émerger cette nouvelle façon de travailler, davantage collaborative et dynamique. A la livraison des tours Alicante et Chassagne, les salariés pouvaient en effet repérer l'emplacement des différents services dans les tours grâce aux plans publiés dans l'Infos Tour, et par ailleurs un annuaire mis à leur disposition leur indiquait le nom, la fonction, le numéro de téléphone et la localisation de chaque membre du personnel. La rencontre physique était alors visiblement encouragée et facilitée.

Si l'on s'en réfère aux propos de **M P**, cela a bien fonctionné les premiers temps puisqu'il déclare qu'il était très facile de prendre son téléphone et de se fixer un rendez-vous dans l'Agora avec un autre collaborateur pour se remettre des documents ou encore s'entretenir sur un projet commun. Par ailleurs, il dit que les salariés nouvellement installés jouaient le jeu en laissant les portes de leur bureau ouvertes, signifiant par là-même leur disponibilité. Et nombreux ont dû être les salariés à ainsi procéder puisque ce phénomène a donné lieu à plusieurs publications dans l'Infos Tour rappelant aux habitants l'interdiction de laisser les portes ouvertes car en cas d'incendie, elles ne pourraient pas jouer leur rôle de coupe-feu. Ainsi, une règle de sécurité de l'immeuble contredisait l'une des volontés majeures du projet Valmy, fermant les portes et cassant par conséquent le bénéfice de cette cohabitation. D'ailleurs, **S V** mentionne elle aussi toutes ces portes fermées, soulignant au passage le manque de convivialité que cela lui inspirait : « quand tu te prends tout un couloir où toutes les portes sont fermées, je suis désolée, mais c'est froid » (**S V**). Puis, l'envoi d'emails devenant plus fréquent à cette époque, les salariés ont fini par davantage s'en envoyer plutôt que de tenter de se retrouver face à face, partageant le même espace organisationnel.

<u>Un deuxième lieu de travail à usage limité</u>

Une autre contradiction majeure peut être observée entre ce qui avait été décidé d'un point de vue managérial et l'aménagement spatial. Initialement, les salles de réunions devaient être aménagées avec soin puisque le temps passé dedans était estimé important. Cependant, si celles de la Direction Générale étaient pourvues de fenêtres (nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant), celles des salariés plus ordinaires étaient borgnes et, du *vécu* des salariés, elles n'invitaient pas à y séjourner trop longtemps (par ailleurs, une signalétique affichée aux murs allait dans ce sens). En ayant expérimenté l'un des « boxes de proximité » actuels, nous en sommes venus à la même conclusion : le mur vitré empêche de se dérober au regard de l'autre, interdisant par la même toute intimité (au sens de Fayard et Weeks : *privacy*), et l'absence d'ergonomie du mobilier rend rapidement pénible la position assise : l'interdiction de s'attarder dans le local se retrouve incarnée dans l'espace.

2. La disparition progressive de la pédagogie spatiale

Intimité, proximité et permission : l'équilibre que Fayard et Weeks recommandent pour voir émerger des relations informelles dans un espace organisationnel. Pour l'intimité, l'Agora disposait de cafétérias et de couloirs garantissant aux gens de pouvoir s'isoler pour ne pas être entendus par des oreilles indiscrètes. La proximité était rendue possible par le regroupement des individus dans le même espace lors des animations régulièrement organisées, et les publications de l'**Infos Tour** donnaient un rythme d'occupation à l'Agora, véhiculant par là-même une permission tacite pour le personnel puisqu'il était invité à y participer. Tout paraissait ainsi encourager les discussions, et suivait donc les ambitions du projet Valmy dans sa mise en place du new model worker. Toutefois, après quelques années, la disparition de cette feuille d'informations et la diminution des animations, ont brisé cet ensemble, faisant émerger un nouveau découplage entre le projet et son usage. Sans permission (et sans *prétexte*) pour séjourner dans l'Agora, celle-ci cessait d'être un lieu de rencontres pour ne devenir qu'un lieu de passages, comme les 78 entretiens effectués avec un plan le démontrent.

Au moment de la rédaction du Projet Valmy, il n'y avait pas d'espace ***déjà-là***, le terrain était vierge de toute construction et laissait penser aux directeurs-rédacteurs du projet que tout était envisageable, à plus forte raison qu'ils ignoraient les contraintes que l'architecture et les normes de sécurité des Immeubles Grande Hauteur impliquaient. Leurs écrits dans le Projet avaient pour vocation de transmettre aux futurs architectes leurs prérogatives, et nous avons vu que celles-ci portaient essentiellement sur le rôle managérial de l'Agora, support de la nouvelle philosophie de gestion. Si le projet était bien suivi, ***Le sens*** qu'ils avaient ainsi décidé d'attribuer à ce nouvel espace organisationnel devait donc se retrouver dans sa concrétisation matérielle. Nous avons déjà noté que tous les lieux n'avaient pu être crées (le musée par exemple), modifiant nécessairement le sens du projet dans sa globalité, mais c'est surtout une fois bâties et habitées que ces deux premières tours se sont vues prises dans un flux d'interactions et d'événements à une infinité d'échelles (dans un « processus fluide d'interactions qui s'entre-suscitent » pour reprendre la pensée weickienne) et que le sens du lieu a été éprouvé et s'est vu en perpétuelle construction rétrospective. S'il est difficile d'illustrer ce propos à l'échelle de l'habitant, l'occasion de la construction de la troisième tour Granite tombe à propos avec la refonte architecturale de l'Agora qui doit désormais permettre un accès aux trois tours et qui devient par là-même un lieu nettement plus public et beaucoup moins « lieu de rassemblement » des salariés de la banque. Autre exemple éloquent à ce sujet : la construction de la tour Basalte qui montre bien que l'espace, dans ce cas, existe bien avant le sens qui lui sera plus tard greffé :

> **Quand on prend la décision de créer Basalte, c'est avant tout pour héberger des salles de marché, avec la structure des grands plateaux, etc. A l'époque, on ne sait plus où mettre les traders, et on a l'opportunité d'acquérir une nouvelle surface dans cette zone, donc on se porte acquéreur. Ce nouvel immeuble se prend du plomb dans l'aile avec l'accident, et entre temps les marchés s'effondrent et on a l'affaire Kerviel, alors on replie la voilure sur beaucoup d'activités financières. A mon sens, je ne sais pas ce qu'on va faire de cet immeuble, il est bien trop grand…Les contraintes prudentielles imposées aux banques font qu'on ne pourra plus revenir avant très, très longtemps à des niveaux d'activités sur les marchés comme on avait connu avant. Bref, le monde s'est retourné alors que l'immeuble lui-même est loin d'être terminé. Donc, je ne peux pas répondre sur où on en est de la future occupation (M G).**

3. L'espace révélateur d'enjeux de pouvoir

La fenêtre comme miroir du pouvoir

Lors de nos entretiens pour le double-codage, M P nous a livré une information intéressante quant au rapport bureau personnel/importance hiérarchique :

> **(M P)** « **Il y avait des gens à Valmy qui avaient droit à 2 fenêtres d'autres à 3 fenêtres. Ce n'est plus du tout l'époque où l'on me disait « PXXX, tu as passé l'examen pour être cadre donc maintenant ton bureau peut avoir des tiroirs à droite comme à gauche », donc une double rangée de tiroirs, bon…ce n'était écrit nulle part ça, mais très vite à Valmy, juste avant que je parte aux US, donc fin 1995 [soit quelques mois après l'installation des services dans les nouvelles tours] des gens disaient « j'ai le même grade que machin, et lui il a le droit à trois fenêtres, et moi je n'en ai que deux, et je suis pourtant du même niveau que lui !** ».

Nous notons ici que non seulement que l'esprit bureaucratique qui veut que plus un individu est élevé dans la hiérarchie, plus son bureau est de qualité (mesurée dans l'exemple donné par un certain nombre de fenêtres) était également de mise dans les anciens locaux des Services Centraux de la banque, mais nous constatons également que les salariés **tenaient à ce que ce système soit maintenu**, en tout cas lorsque leur grade leur permettait a priori de prétendre à un nombre de fenêtres aussi élevé que leurs collègues du même niveau. Cela pourrait sembler anodin, voire enfantin de se plaindre de n'avoir que deux fenêtres au lieu de trois, mais il y a dans cette anecdote un élément significatif quant à la relation qu'entretiennent pouvoir et espace : les occupants expriment ici un désir pour une sorte de « justice spatiale », et celle-ci doit ***exactement restituer*** ce qu'est chacun dans la structure invisible de la hiérarchie. Nous notons que cela s'exprime à toutes les échelles de l'organisation.

Tour Crédit et Tour Débit

Avant même que les fondations ne soient creusées dans le quartier Valmy de La Défense pour accueillir le Siège Central, il avait déjà été décidé de créer deux pôles de Services Centraux, comme **M G** le résume ainsi : **« A La Défense : toutes les fonctions nobles, et à Val-de-Fontenay : les supports et la base »**. Si cette scission

avait été imposée par la DATAR (car le site de La Défense ne disposait pas des infrastructures de transport nécessaires pour la venue quotidienne de 5000 salariés supplémentaires), ce sont les directeurs eux-mêmes qui ont participé à ce premier arbitrage entre le pôle de l'Ouest parisien (La Défense, près des quartiers bourgeois et prestigieux du 16e arrondissement de Paris) et l'Est de Paris (Val de Fontenay, dans une ville du Val de Marne, en pleine expansion et nettement plus populaire) : **(M G) « Qui va à l'Est et qui va à l'Ouest ? Là, déjà foire d'empoignes entre les directions. Il est bien évident que tous les patrons veulent être à l'Ouest, mais qu'ils ne voient pas d'inconvénient à ce que leurs troupes soient expédiées à l'Est. Aujourd'hui encore, c'est ainsi.»** Une première distinction de prestige spatial fut ainsi opérée, rapidement suivie par une deuxième scission, cette fois fruit de l'organisation elle-même : le siège de La Défense étant composé de deux tours jumelles, il fallait répartir les différents espaces en fonction des directions. **M G** était en charge d'entrer en contact avec les directeurs (en partant des plus influents) pour définir avec eux leurs prérogatives spatiales mais également l'emplacement de leur bureau dans ces tours, et il résume ainsi le mécanisme qu'il a eu l'occasion d'observer à ce moment : **« les premières strates de l'entreprise veulent toutes être avec le Bon Dieu »,** celui-ci étant la Direction Générale, située tout en haut de la Tour Alicante, ainsi ont émergé « la Tour Crédit » (Alicante, celle qui regroupe les directions les plus puissantes puisque ce sont elles qui rapportent le plus de bénéfices à l'entreprise) et « la Tour Débit » (Chassagne, avec des directions certes essentielles, mais dont le fonctionnement coûte de l'argent) : « **C'est qu'à Valmy, il y avait « *La Tour Crédit* » et « *La Tour Débit* », soit la tour des gens qui gagnaient de l'argent, et la tour des gens qui le dépensait. Et c'est la vérité, car des fonctions commerciales ont été mises systématiquement – et cela, je trouve que c'est une erreur à la fois psychologique et une erreur de management, avec une vision totalement binaire des choses – on a regroupé (et cela a changé depuis) dans Alicante toutes les directions opérationnelles, donc à caractère commercial, donc tous les gens qui font gagner de l'argent au groupe. Et on a mis dans la Tour Chassagne que des supports fonctionnels : la compta, le développement, etc. »** Là encore, nous assistons à l'émergence d'une distinction de prestige spatial, en fait il s'agit de

l'émergence d'une valeur hautement symbolique qui va durablement imprégner ces tours jumelles, pourtant physiquement rigoureusement identiques, la présence de la Direction Générale anoblissant l'une d'entre elles instantanément par sa seule présence. Nous voyons également que la répartition spatiale s'opérant selon le pouvoir des différentes directions, la structure du pouvoir ***se calque avec exactitude*** sur la structure spatiale, de ce fait ***le pouvoir se lit spatialement***, et tout comme avec le pouvoir que l'on cherche toujours à étendre, les directions les plus puissantes vont également chercher à s'étendre ***spatialement*** dans l'espace noble : « **Puis, dans la tour Société Générale, la grande direction qui commence à monter en force, c'est celle de l'International, les *Marchés Internationaux*, c'est typiquement une direction qui veut de la place, donc elle pousse les autres dehors, et elle obtiendra gain de cause, car ils sont ceux qui gagnent le plus de sous (en tout cas, à ce moment-là, après ils vont montrer qu'ils peuvent aussi en perdre beaucoup aussi !) et ils vont densifier, densifier, densifier, au point où ils vont nous mettre à la limite de la réglementation, sur certains points » (MG).** Notons enfin que dans la mise en œuvre de ces découpes et répartitions spatiales, nulle référence n'est faite à la nouvelle philosophie de gestion portée par le Projet Valmy, ce qui paraît indiquer que, d'une part, **cette nouvelle philosophie s'était contractée sur l'Agora** en laissant de côté le reste des tours et que, peut-être, le sens originel de ce nouvel espace s'était déjà dilué dans le temps jusqu'à se perdre totalement (car point d'horizontalité dans l'envoi des subalternes à l'Est et des dirigeants à l'Ouest). En revanche, le rapport entre qualité de l'espace personnel et place hiérarchique de chacun est encore à l'œuvre dans ce nouvel espace, et s'il n'est pas respecté, les salariés feront savoir qu'ils en sont mécontents.

Contrôler l'espace est un rapport de force

Nous avons vu que le Comité d'Entreprise s'était fortement opposé à la Direction Générale sur la question du contrôle de la salle de sport qui finalement n'a pas vu le jour, et d'autres anecdotes au sujet du contrôle de l'espace viennent révéler l'importance qu'il revêt.

La territorialité –et, en particulier, la capacité à agir sur un espace – est un marqueur de pouvoir, y compris au niveau des plus hautes strates de l'organisation. Peu de temps après sa nomination au poste de Président Directeur Général à la place de Marc Viénot, Daniel Bouton est amené à visiter les toute nouvelles tours :

> **Un jour, avec les architectes, on présente à Daniel BOUTON les maquettes des cages d'ascenseur avec trois ou quatre projets concurrents, et le seul élément qu'a retenu le Président BOUTON c'était la place des boutons intérieurs des ascenseurs qu'il trouvait trop bas ! Donc, réunion de crise : les boutons sont trop bas, donc forcément un des concepteurs avance l'idée que cela s'accorde avec la nouvelle règlementation pour les handicapés, mais le patron du projet répond qu'il n'est pas possible de dire cela au président. Si c'est trop bas, il faut trouver une solution. Donc, on a missionné des gens pour faire des études pour trouver une solution. Ça a tourné pendant quinze jours, trois semaines, jusqu'à la réunion suivante. Certains voulaient jouer sur la lumière, d'autres disaient qu'il fallait les monter malgré la règlementation handicapé, cela a tourné en boucle jusqu'au moment où il a fallu dire au président qu'il n'y avait pas de solution, ce qui a été une mortification pour le directeur du projet. (M G)**

Comme nous le constatons dans cette séquence, le pouvoir organisationnel du Président Directeur Général lui confère un pouvoir absolu sur l'espace dans ce sens où aucun directeur présent n'a osé lui expliquer le bien-fondé du placement du bouton de l'ascenseur, peut-être aurait-il admis l'intérêt des règlementations spatiales liées aux handicaps (et par là-même la valeur immobilière que cela ajoute aux Tours si celles-ci peuvent accueillir tout public en leur sein), mais cela ne semblait pas envisageable. Certes, il ne s'agit que d'une anecdote, mais celle-ci laisse entrevoir la subordination absolue de l'espace au pouvoir en place, pouvoir auquel personne ne se permet d'opposer une objection. Ce contexte nous montre également à quel point nous sommes loin des préoccupations managériales du Projet Valmy.

En guise de conclusion des résultats que l'étude de notre cas emblématique nous a permis de collecté, nous observons que, de l'espace tel que **conçu** par le Projet Valmy à l'espace ainsi qu'il a pu être **perçu** par ses occupants au moment

de la livraison des tours, la plupart des objectifs architecturaux supports de la nouvelle philosophie de gestion ont bien été traduits spatialement. Cela est d'autant plus vrai pour ce qui concerne la mise à disposition de moyens professionnels pour tous, et pour la «normalisation»[36] de l'espace de travail de chacun, en somme, **tout ce qui était purement matériel et pouvait être concrétisé par la mise en place d'affordances physiques**. En revanche, pour tout ce qui portait sur l'homogénéité du groupe, l'appropriation des lieux, et les relations informelles, nous observons que cela a été mené avec nettement moins de succès (malgré des signes de bonne volonté de part et d'autres), et que des forces contraires sont rapidement venues s'opposer à leur bonne mise en place spatiale :

- **Les normes de sécurité** relatives aux Immeubles Grande Hauteur (IGH) ont contraint les employés à maintenir les portes fermées, et **ce signe spatial** qui marque une **frontière de territoire nettement plus difficile à franchir** qu'une porte entrouverte, a stoppé dans leurs élans ceux qui, jouant le jeu de la proximité, passaient voir leurs collègues directement à leur poste de travail plutôt que de les contacter autrement.

- La **disparition progressive des publications internes** et **des animations** dans l'espace Agora a privé les habitants d'une **permission** d'évoluer dans cet espace, cassant par là-même la possibilité d'affordances sociales.

- Le **choix de loger davantage de salariés** dans les tours au détriment de la **qualité de l'environnement**.

- **Des choix d'artefacts décoratifs** imposés par le Directeur Général au mépris de l'avis des habitants (pourtant invités à se prononcer).

- La **transformation de l'Agora en espace d'accueil**, propice aux manifestations évènementielles à destination des salariés autant que des visiteurs.

[36] Ou la mise en place d'un standard minimum de confort, d'ergonomie et d'outils pour chaque poste de trvail.

- **Des enjeux de pouvoir**, **visibles et clairement déchiffrables dans l'espace, qui sont venus brouiller, voire contredire, la nouvelle philosophie de gestion portée par le Projet Valmy et le Projet d'Entreprise**. La sous-partie suivante qui a pour fin de présenter la **grille de lecture spatiale** qui émerge de nos données va justement expliciter la façon dont le pouvoir – ou plutôt l'influence organisationnelle - s'exprime spatialement, comment il se donne à voir, et par-là même les messages que l'espace véhicule sur le management pratiqué, au-delà des déclarations d'intention et des vœux pieux.

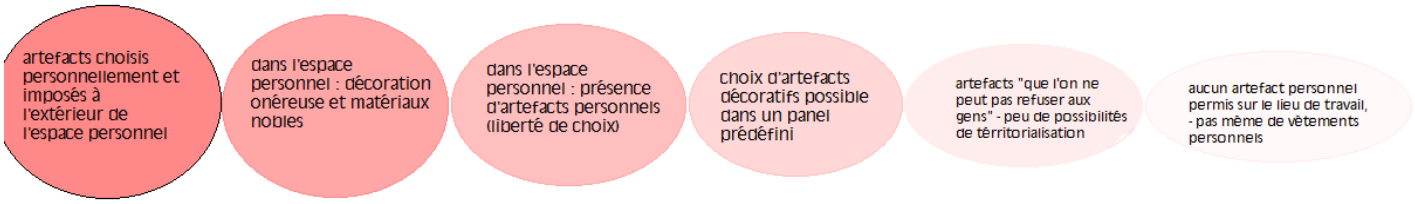
C. Vers une grille de lecture de la spatialité

Nous allons ici présenter chacune de nos trois grilles (la territorialisation, la valorisation et la localisation), notre argumentation pour leur mise en place, ainsi que les éléments empiriques qui nous ont amené à les théoriser afin de mieux exposer ensuite notre théorie, dont l'un des intérêts principaux est de combiner ces trois éléments analytiques.

1. La territorialisation

La façon dont nous proposons d'observer la territorialisation, à travers les artefacts et leur contrôle, peut se résumer par le schéma ci-dessous. Nous reprendrons ensuite chacune de ces étapes, en expliquant à partir de quelles constatations empiriques elle a été construite.

Critère 1 : la territorialisation



Comment lire ce schéma ? A l'intérieur de chaque flèche est explicité un phénomène de territorialisation. Plus un individu remontera vers la flèche de gauche, plus il aura du pouvoir, et une place importante dans la hiérarchie.

- Artefacts choisis personnellement et imposés à l'extérieur de l'espace personnel : Notre terrain nous a en effet permis de constater que la capacité à territorialiser l'espace public de l'organisation (c'est-à-dire imposer ses choix personnels en termes de d'artefacts) était relative au pouvoir et à la place hiérarchique de l'individu. Ainsi, quand Marc Vienot décide de placer des œuvres d'art contemporain minérales et froides dans l' Agora, qu'il a lui-même choisi, il va à l'encontre du Projet Valmy (dont, pourtant, il était l'un des rédacteurs) et de l'avis des habitants des tours, et cela n'est rendu possible que par sa position dans l'entreprise.

- **Dans l'espace personnel, décoration onéreuse et matériaux nobles** : L'espace de la Direction Générale échappe totalement à l'harmonisation des couleurs et des matériaux choisis par les architectes de la Société Générale[37] pour offrir une unité visuelle à l'ensemble des tours. Le Projet Valmy entend au contraire : « ils feront l'objet d'une décoration particulière très soignée » (Projet Valmy, p. 51).

- **Dans l'espace personnel, présence d'artefacts personnels (liberté de choix)** : Nous nous sommes rendu compte de cela lorsque nous avons abordé la question

[37] **OPERATION VALMY / Sous projet VEFA -** Archives historiques Société Générale - Boite 81 860 **16 Mars 1992 -** LOT N°30 AMENAGEMENT INTERIEUR – DECORATION.

du macro-zoning pour les bureaux des Directeurs les plus influents. Eux étaient libres de choisir leur décoration personnelle sans restriction.

- **Choix d'artefacts décoratifs possible, mais dans un panel prédéfini** :

  Cela s'est observé pour la plupart des salariés des Services Centraux qui ont eu la possibilité de choisir des décorations murales à partir d'une présélection effectuée par la banque.

- **Artefacts que l'on ne peut refuser aux gens, peu de possibilité de territorialisation** : cela vient d'une déclaration de **RF** : « **vous ne pouvez pas empêcher un collaborateur de ramener des photos de ses enfants, de se mettre des plantes »**, ce qui suggère donc une sorte de négociation, pas nécessairement verbale, qui a lieu entre l'organisation et les salariés sur la possibilité dont ils disposent de territorialiser leur espace de travail immédiat, on voit qu'il y a une limite à l'interdiction.

- **Pas d'artefacts personnels permis sur le lieu de travail – pas même de vêtements personnels** : Cela s'observe au niveau de la Banque d'Accueil de la Société Générale : l'espace de travail des hôtes et hôtesses d'accueil de la Société Générale est absolument vide d'artefacts personnels (nous avons pu le constater à différentes époques), donc aucune possibilité de territorialisation de cet espace, et cette interdiction est poussée jusqu'à l'impossibilité de porter ses propres vêtements en poste. Les hôtes et hôtesses d'accueil étant certes présent dans l'espace organisationnel de la Société Générale, pour autant ils n'en sont pas les employés (mais ceux d'une société prestataire de service), et leur pouvoir organisationnel dans la banque est donc nul.

Nous voyons donc ici que la territorialisation est une expression du pouvoir, car seuls ceux qui en possèdent peuvent territorialiser l'espace, et plus leur place dans

la hiérarchie sera élevée et leur position valorisée, et plus l'espace qu'ils territorialiseront sera vaste, et s'étendra au-delà de leur espace personnel.

En revanche, avec le phénomène de l'Eléphant, nous avons vu que les salariés dont le pouvoir est peu étendu **se regroupent** lorsqu'ils veulent s'approprier un territoire sur une zone de l'espace public : les pétitions spontanées pour réclamer le retour de l'Eléphant au moment de sa première disparition en est une illustration éloquente, et ils s'estimaient légitimes dans leur demande étant donné qu'ils considéraient cet artefact comme étant le leur puisque c'était eux-mêmes qui avaient conféré à cet Eléphant toute sa dimension symbolique.

2. La valorisation

Suivant le même procédé que celui de la territorialisation, voici les phénomènes spatiaux observables qui permettent de rendre la place hiérarchique de chaque individu dans l'organisation. Plus nous allons vers la couleur foncée, plus cette place est importante.

Critère 2 : la valorisation



- **Numérique supérieur : nombre de mètres carré de l'espace personnel, nombre de fenêtres, nombre d'éléments de bureau, dimensions du bureau** : Le système bureaucratique faisant varier le nombre de mètres carré de l'espace personnel en fonction de la place hiérarchique se vérifie également dans le nouvel espace organisationnel de ce Siège Central qui voulait pourtant

se démarquer de la bureaucratie. Nous observons d'autres variables liées à la qualité de l'environnement, comme le nombre de fenêtres, la dimension du meuble-bureau traduisent également l'importance organisationnelle de leur détenteur.

- **Décoration onéreuse et matériaux nobles** :

  La cherté des matériaux utilisés et leur caractère noble vont également être des critères visibles de l'importance hiérarchique.

- **Disposer d'espace personnel, possibilité de s'isoler** : Nous avons également observé qu'en fonction du pouvoir, la capacité à s'isoler et/ou à se rendre difficile d'accès, variait grandement, les espaces ouverts étant destinés au personnel de moindre importance.

- **Espace de travail restreint, peu de possibilité d'isolement** : En revanche, les personnes dont la position ne sera pas hautement valorisée auront un espace de travail à la superficie restreinte et peu ou pas de possibilité d'isolement ; la qualité de leur environnement immédiat sera, par comparaison avec leurs supérieurs hiérarchique, moindre (en termes de matériaux, d'accès à la lumière naturelle, etc.)

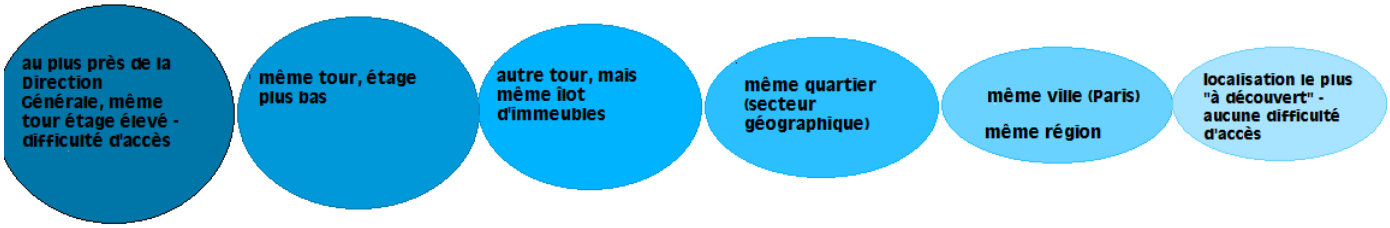
- **Aucune possibilité de s'isoler, aucun espace de travail à soi** :

  A l'extrême, les occupants dont les critères de qualité d'environnement – la valorisation de l'espace - sont les plus bas (espace de travail réduit au maximum, pas d'espace personnel à proprement parlé, impossibilité totale de s'isoler, aucun accès à la lumière naturelle) sont les hôtes et hôtesses d'accueil de l'espace Agora. Ce sont également les individus dont la position hiérarchique est la plus basse.

3. La localisation

Dernier critère observable : la localisation dans l'espace organisationnel.

Critère 3 : La localisation

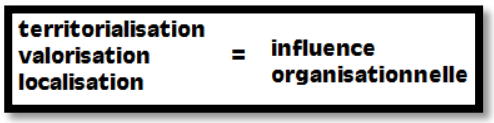


- **Au plus près de la Direction Générale, même tour, étage élevé – difficulté d'accès, et les trois critères qui suivent** : Le terrain dont nous avons étudié nous a permis d'observer comment la place de chacun, sa mise à distance et sa mise en relation s'organisaient. Nous relevons que la première scission s'est opérée dès qu'il a été question d'envoyer certains services (telles que la formation) sur **le Pôle Est de Val de Fontenay**, et les services « nobles » sur **le Pôle Ouest à La Défense**. Puis, une nouvelle distinction est survenue en faisant émerger la « **Tour Crédit** » et la « **Tour Débit** », phénomène dû au fait que la répartition spatiale s'est faite en interrogeant les Directeurs les plus influents (donc ceux dont l'activité était à caractère commercial et rapportait de l'argent), et ceux-ci ont tous choisi d'être au plus près de la Direction Générale. Quant à cette dernière, elle s'était réservée le dernier étage d'une des deux tours dès la rédaction du Projet Valmy (**« les étages hauts de l'immeuble BUR1 seront occupés par un ensemble de locaux et de fonction désigné PRESIDENCE/DIRECTION GENERALE », page 45).** Il est également à relever que plus la localisation est prestigieuse, plus elle en est difficile d'accès et qu'une certaine opacité entoure ses occupants. A titre d'exemple, **RF** ne sait d'ailleurs pas si les membres de la Direction Générale traversent l'Agora et s'ils utilisent les mêmes batteries d'ascenseur que les autres habitants des tours. Par ailleurs, leur localisation est placée dans une zone rouge de haute sécurité.

- **Même ville, puis même région** : En ayant longtemps fréquenté l'antenne de la Société Générale où se trouvent les archives et la Mission Histoire, dans une zone industrielle excentrée du dix-huitième arrondissement de Paris (CAP 18), nous avons pu mesurer les effets de la distance avec le Siège Central de La Défense : autant il ne nous a pas été possible de visiter quelques étages de bureaux dans les tours Valmy, autant nous avons pu évoluer librement dans cette antenne excentrée où ne sont abrités que des services peu valorisés dans l'organisation (services techniques, archives, etc.).

- **Localisation le plus « à découvert », aucune difficulté d'accès** : C'est un retour sur les tours de Valmy qu'il faut opérer pour trouver la localisation qui reflète le moins de prestige organisationnel : l'accueil des tours. Il s'agit de la localisation la moins valorisée car, étant au rez-de-chaussée, elle se démarque des autres postes de travail qui sont nécessairement dans les étages, par ailleurs elle implique une mise en distance considérable avec la Direction Générale, et elle rend de fait ses occupants très accessibles à quiconque rentre dans l'espace organisationnel.

Enfin, nous observons que ces trois grilles d'analyse spatiales dialoguent entre elles, dans ce sens où chacune trouve une résonnance dans les deux autres, elles vont dans le même sens. De ce fait, partant du principe qu'elles livrent toutes les trois les mêmes informations, il nous semble pertinent de les combiner de la sorte :



La grille complète

Ainsi, il ressort que ces trois grilles de lecture combinées nous permettent d'analyser l'un des principaux messages transmis par l'espace : **l'importance**

organisationnelle du rôle de chacun, et la façon dont celui-ci est valorisé par l'organisation. L'espace permet donc de voir ce qui prime pour l'organisation car, contrairement aux discours, l'espace imprime son message dans sa matérialité, il le rend ***concret et perpétuellement visible pour tous***, c'est d'ailleurs là tout son intérêt.

Dans le cas de notre terrain, il était question de mettre en place une organisation moins bureaucratique et moins verticale, or nous nous rendons compte que cela ne s'est pas vérifié dans l'espace tel qu'il a été organisé, puisque dès le macro-zoning, la répartition spatiale s'est effectuée en fonction de l'influence des principaux Directeurs du groupe, et non en fonction des besoins de communication entre les différents services (même si une enquête interne avait été menée dans ce sens, elle a vite été oubliée) : ils avaient beau se retrouver sur le même site géographique, ils n'en étaient pas nécessairement plus proches. L'espace devait permettre de s'éloigner du « travail individuel formaliste classique » mais dans les faits, l'espace a reproduit les anciens systèmes de valeur, en contredisant le discours du Projet d'Entreprise. Par ailleurs, l'Agora, qui devait être l'espace de l'ensemble des occupants des tours, a rapidement *annoncé* qu'il n'appartenait qu'au Directeur Général étant donné que seul ce dernier pouvait le territorialiser. Puis, au fur et à mesure, cet espace s'est fluidifié, les affordances sociales ont disparu en cessant d'offrir aux usagers des occasions (*permissions*) de stationner en son sein : Etait-il question pour la Direction Générale d'abandonner ses efforts pour favoriser les relations informelles ? L'espace nous dit que oui.

Lorsque nous disons qu'il est possible de combiner les trois grilles d'analyse car elles affichent toutes les trois les mêmes résultats (du moins, pour ce qui concerne notre terrain), nous pourrions aller plus loin en disant que nous imaginons difficilement qu'il puisse y avoir une contradiction majeure entre celles-ci : par exemple, un individu dont le rôle organisationnel serait valorisé spatialement par l'attribution d'un espace personnel de haute qualité mais qu'il ne pourrait pas territorialiser comme il le souhaiterait.

Notre grille de lecture présente également l'intérêt de prendre en compte toutes les dimensions de l'espace ; autant sa matérialité que son caractère idéel, de la même façon qu'un individu perçoit dans un espace dans lequel il vit toutes ses informations symboliques, culturelles, matérielles, etc. en même temps et peut-être de façon inconsciente.

Notre proposition théorique – **pouvoir = territorialisation + valorisation + localisation** – appelle naturellement à être testée sur d'autres espaces organisationnels et dans d'autres milieux, néanmoins nous ne pouvons que constater que sur celui de notre terrain d'études, elle se vérifie : **il s'agit là d'une règle qui s'est imposée** en dépit des volontés managériales annoncées par le Projet Valmy. Doit-on pour autant comprendre qu'elle est particulièrement forte ? Ou, au contraire, que la Direction Générale ne croyait pas réellement en la nouvelle philosophie de gestion qu'elle déclarait vouloir mettre en œuvre? Seule d'autres recherches permettront d'apporter des réponses à ces dernières questions. Cependant, sur la base de la recherche menée, nous pouvons proposer une interprétation de la spatialité organisationnelle qui s'est finalement imposée et qui peut se traduire par l'expression spatiale d'une aristocratie organisationnelle qui se révèle, à plusieurs égards, en opposition avec la philosophie affichée du « *New Model Worker* ».

La spatialité d'une aristocratie organisationnelle

Indépendamment du rôle premier que cet espace en devenir était censé tenir (c'est-à-dire faciliter l'implémentation du New Model Worker), nous observons en fait que la façon dont il a été divisé et administré entre les différents services suit un certain système, et que celui-ci révèle la préséance d'une sorte d' « aristocratie organisationnelle », dont la spatialité n'est pas sans faire écho à celle des courtisans du palais de Versailles sous l'Ancien Régime.

Pour bien comprendre notre propos, il faut revenir au sens que le mot « aristocratie » avait avant que la révolution française ne jette le flou entre les termes « aristocratie » et « noblesse » : Par « aristocratie » nous entendons « l'autorité / le pouvoir des meilleurs », ce que l'étymologie du terme traduit : ***aristoi* : les meilleurs, *kratos* : pouvoir, autorité, gouvernement**. Ce sont donc les meilleurs, c'est-à-dire ceux dont les qualités et les compétences les placent au-dessus des autres, à qui il revient la possibilité de décider pour l'ensemble : il s'agit donc là d'un système politique (contrairement à l'idée de noblesse qui repose principalement sur l'hérédité des qualités).

Nous sommes à la fin du XVIIe siècle. Depuis que Louis XIV a fait du palais de Versailles sa résidence principale, les aristocrates se doivent d'y être présents : fut-ce pour y exercer une charge rémunérée (dont le Roi multiplie le nombre autant que nécessaire pour fixer les puissants chez lui), ou pour espérer être distingué, il importe d'être là où le Roi se trouve : c'est le seul moyen d'accroitre sa fortune, d'augmenter ses responsabilités, de viser un titre plus prestigieux, et de placer utilement ses proches sur des positions stratégiques. Toutefois, si spacieuse fut-elle, la demeure royale ne permet ni de loger tous les courtisans, ni même de les recevoir dignement. L'espace étant précieux puisque rare, on codifie la présence de chacun selon des règles minutieuses, et on enrichit grandement l'étiquette par laquelle le rythme d'occupation des locaux s'organise. Pour être présenté, c'est-à-dire pour être officiellement *présent* à la cour, il faut prouver la pureté de son lignage qui doit nécessairement remonter à 1400 (Levron, 1999), ce qui opère une véritable sélection parmi la noblesse française. Au confort de leur propriété personnelle, les heureux élus préfèrent s'entasser dans de minuscules appartements au palais, mais aussitôt jouit-on d'une meilleure position que l'on s'empresse de la faire valoir afin d'obtenir de meilleurs logements (comme ce fut le cas, notamment, de la Princesse de Lamballe une fois devenue Surintendante de la Maison de la Reine, sous Louis XVI), plus richement meublé. C'est la dimension symbolique – le prestige – de résider au palais, et les opportunités que cela suppose, qui l'emporte sur le reste. Les autres, dont la présence est rendue nécessaire par leur travail qui agrémente la vie au château (cuisiniers, jardiniers, personnel d'entretien, etc.) sont là sans

y être, on feint de ne pas les voir : ce sont des invisibles qui se fondent dans le décor.

Puis, selon que l'on soit duc, comte, marquis, ou prince du sang, il convient d'observer la préséance établie, et celle-ci nous *place* toujours vis-à-vis de la personne royale (préséance dont il est intéressant de rappeler le sens premier du XVIe siècle : *le droit de s'assoir*). Ainsi, si les princes du sang disposent de pliants non loin du trône, les comtes, eux, restent obligatoirement debout et plus éloignés du roi ; et si certains ont le droit de servir ce dernier, leur privilège s'efface automatiquement dès que s'approche une personne d'un titre supérieur (Campan, 1823), rejetant les premiers un peu plus loin du centre d'attraction : C'est par ces codes spatiaux que tous prennent instantanément connaissance du rang de chacun.

N'observe-t-on pas, au fond, le même mécanisme dans le macro-zoning mis en place au moment de la mise en service des tours du siège central ? N'est-ce pas les « hauts aristocrates » (les directeurs – donc *les meilleurs* – des services qui rapportent le plus d'argent à l'organisation) qui ont d'abord le droit de se situer dans ce nouvel espace ? Et ne le font-ils pas en fonction du placement initial du Président Directeur Général ? C'est cela qui finit par faire émerger l'opposition de la « Tour Crédit » à la « Tour Débit ». Certes, il y a dans la « Tour Débit » des directeurs, mais ils ne sont pas du premier cercle, et leur emplacement dans cette tour reste tout-de-même prestigieux puisque « leurs gens » (pour reprendre l'expression de **M G**, lui-même rapportant les propos des directeurs en question) sont dans des étages encore moins nobles, voire envoyés au pôle Est de Val-de-Fontenay, au plus loin donc de la Direction Générale. C'est une autre similitude frappante que nous relevons lorsque **M G** nous dit que la Direction des Marchés Internationaux, à l'époque de sa toute puissance (étant le Service rapportant le plus d'argent), poussait les autres Services hors des espaces nobles, comme l'aurait fait un(e) favori(te) au sommet de sa gloire, en ne plaçant dans l'entourage du Roi que des personnes issues de sa coterie. Pour renforcer notre raisonnement, nous pourrions encore mettre en avant l'utilisation du terme de « Dauphin » qui est faite lorsqu'il est question du choix du successeur du PDG, mais c'est en fait une conversation informelle avec une

salariée des Services Centraux dont le travail la situe loin des tours du quartier Valmy que nous préférons citer : elle nous disait que, de temps à autres, elle se rendait au siège social pour rappeler aux gens du Siège qu'elle existait car, selon elle, c'était là que se concentrait le pouvoir, et elle craignait que si elle restait trop longtemps à l'écart, on allait l'oublier, comme l'aurait fait un aristocrate de Province comme Chateaubriand.

CONCLUSION GENERALE

Réduire l'espace à sa seule dimension matérielle induirait nécessairement en erreur, même s'il est tentant parfois de le faire pour se donner l'illusion que nous le maîtrisons. En fait, si nous cherchons à pousser l'analyse d'un espace le plus loin possible, nous nous rendons compte alors qu'il y a autant de versions du même espace qu'il y a d'hommes pour le percevoir et, en admettant cela, nous comprenons qu'il n'est pas possible de cerner toutes les dimensions qu'un espace renferme. Pour autant, nous ne devons pas renoncer. Au contraire, nous devrions, comme ne cessent de le dire Lefebvre et Lautier, écouter davantage les occupants des lieux, car eux seuls ont accès à ces dimensions invisibles à l'œil et pourtant si déterminantes. Reprenons brièvement le raisonnement de Fayard et Weeks : **privacy + permission + proximity = informal relations** : que nous dit cette théorie sinon que pour qu'éclose une relation informelle, les dimensions matérielles (aménagement, localisation) sont impuissantes si la « permission » – c'est-à-dire le **caractère symbolique** du lieu – vient à faire défaut ? Or, aujourd'hui, les dimensions idéelles demeurent fort peu considérées lorsqu'il est question de concevoir un nouvel espace organisationnel.

Par ailleurs, même s'il est aménagé avec une volonté d'instrumentalisation forte – tantôt conçu pour une meilleure surveillance du personnel, tantôt comme un outil de communication, ou encore comme une hétérotopie de centre-ville en miniature pour favoriser la cohésion du groupe – l'espace des organisations ne se prête pas facilement au jeu, car la pratique sociale qui se développera en son sein paraît imprévisible, rien ne garantit qu'elle sera bien au rendez-vous.

A côté de cette constatation que l'espace ne se laisse pas maîtriser de manière instrumentale, ce travail de recherche nous a permis de mieux mesurer l'intérêt stratégique que l'espace représente pour les organisations. En effet, si l'espace échappe parfois à ses concepteurs, pour autant, la façon dont il évolue et dont il se *vit* **n'est pas hasardeuse**, mais bel et bien le reflet de l'identité profonde de l'organisation qu'il abrite. A travers l'espace organisationnel, on peut voir à l'œuvre le management tel qu'il est pratiqué au quotidien, au-delà des déclarations d'intention officielles. Or, cette constatation entraine deux principales conclusions : d'une part, si une organisation entend utiliser son espace afin d'en faire un outil de management efficace, il est nécessaire qu'elle réforme également son management en profondeur, de sorte à ce que ces deux dimensions ne se retrouvent pas à envoyer des messages contradictoires au personnel. D'autre part, il faut avoir pleine conscience du caractère éminemment révélateur de l'espace : en effet si, dans le discours officiel, l'on déclare vouloir davantage d'horizontalité et plus de souplesse dans la structure tout en ayant un espace organisationnel qui met à distance les différentes strates hiérarchiques, c'est le message spatial qui l'emportera sur les autres formes de discours, puisque c'est l'espace qui *met en scène* le management et la vie organisationnelle.

Notre recherche doctorale a également permis de définir une nouvelle grille de lecture de la spatialité qui, à travers les trois prismes que sont la ***territorialisation***, la ***valorisation*** et la ***localisation***, tente de révéler l'***incarnation spatiale du***

management. Cette proposition théorique, qui s'inscrit dans le champ de la socio-matérialité en tant que première tentative d'instrumentalisation du tryptique de Lefebvre, se veut néanmoins originale car, comme Lefebvre, elle entend saisir l'espace comme un ensemble tridimensionnel, hybride idéel et matériel, fondamentalement processuel, en privilégiant *le vécu* des habitants. Cette grille nous permet aussi **de faire la synthèse** des points de vue des trois entités organisationnelles que sont **l'individu, le groupe, la structure**. Et contrairement à la grille de Fayard et Weeks, qui est très tournée vers la psychologie environnementale, notre grille possède une forte dimension sociale. Enfin, nous observons que (pour le cas que nous avons développé, du moins) les résultats de chacune de ces catégories (territorialisation, valorisation et localisation) corroborent les conclusions des deux autres, ce qui nous encourage à penser que la combinaison de ces trois angles d'études est pertinente.

Toutefois, même si notre grille nous paraît être une piste intéressante, elle présente néanmoins des limites : notamment vis-à-vis de l'investissement qu'elle représente, car en effet, pour être véritablement éloquente, elle nécessite une longue immersion dans l'espace qu'elle prétend analyser, ainsi qu'une grande connaissance de la façon dont l'espace est administré, et un certain temps d'observation de la pratique spatiale. Par ailleurs, nous avons tendance à penser que cette grille serait moins efficace sur les organisations qui ont investi un espace déjà conçu – et qui sont donc contraintes de composer avec la matérialité déjà-là – qu'avec un immeuble qui reste à bâtir, comme ce fut le cas dans notre cas étudié. Malgré ces limites, nous souhaiterions tester la généralisation de cette grille. En particulier, l'éprouver sur des structures qui mettent en avant leur structure très horizontale (des start-up jusqu'aux entreprises du type de Pixar ou Google) pour voir si leur spatialité corrobore bien leurs discours officiels, et si toute forme d'aristocratie organisationnelle a bien été abolie.

Dans la continuité de notre raisonnement sur le rapport entre l'espace et le management, nous aimerions, plus tard, voir dans quelle mesure un manque de

valorisation de l'espace (tel que nous le comprenons dans notre grille) peut impacter le management, et notamment faire reculer le *control-oriented marking* dans certains lieux de la même organisation.

Enfin, nous aimerions voir de quelle manière la culture nationale impacte notre grille : serions-nous venues aux mêmes conclusions si nous avions étudié le siège sociale d'une entreprise chinoise ou scandinave ? Qu'est-ce que la spatialité nous aurait révélé ? Quels enjeux de pouvoir ?

Table des illustrations

- **Fig.1.** Présentation générale de la thèse (p.14)
- **Fig.2.** Schéma de présentation des éléments théoriques (p.16)
- **Fig.3.** Les attributs essentiels de tout espace (D Minchella) (p.34)
- **Fig.4.** Salle de travail de l'Agence Centrale de la Société Générale, photo prise dans les années 1950 (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.36)
- **Fig.5.** Le rapport complexe de l'espace au temps (D Minchella) (p.42)
- **Fig.6.** Les grandes variables de l'espace organisationnel (D Minchella) (p.60)
- **Fig.7.** Trois configurations spatiales possibles d'un même lieu *(sources : photo 1 :* http://blogs.lentreprise.com/deco-bureau/2013/07 photo 2 : http://wsa.ch/en/referenzen/sage-root-room-for-corporate-culture_2387.html
photo 3 : http://1cafecheznous.com) (p.64)
- **Fig.8.** *Comparaison de l'OCDE, 2009, les 5 pays utilisant le plus le télétravail* (Sources : Données extraites du rapport : « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Novembre 2009). (p.76)
- **Fig.9.** Un intelligent Building, sa conception, sa construction, son usage (p.78)
- **Fig.10.** Un Panopticon dans une prison, *Presidio Modelo Prison (source :* http://en.wikipedia.org/wiki/Panopticon) (P.80)
- **Fig.11.** Un surveillant circulant dans les rangées de perforatrices dans les années 1950, dans l'Agence Centrale de la Société Générale *(source : archives historiques Société Générale, CAP 18)* (p.81)
- **Fig.12.** Un mur vitré qui permet de surveiller les travailleuses, dans les années 1950, dans l'Agence Centrale de la Société Générale *(source : archives historiques Société Générale, CAP 18).* (p.82)
- **Fig.13** & **Fig.14.** Pas de cloison entre les postes de travail ou des cloisons semi-vitrées (sources : www.abstructure.fr / www.jaicost.com) (p.83)

- **Encadré 1.** Plan et placement des salariés chargés de la surveillance des autres salariés entrant dans les locaux de l'Agence Centrale de la Société Générale (D Minchella – sources : Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.84)

- **Fig.15.** La mise en place du New Model Worker (D Minchella) (p.89)

- **Fig.16.** *Schéma de présentation des éléments empiriques* (p.100)

- **Encadré 2**. *Chronologie du Projet Valmy* (D Minchella) (p.109)

- **Tableau. 1.** *Ordonner les sources selonc le tryptique de Lefebvre* (p.112)

- **Encadré 3.** Pourquoi le Projet Valmy ? (p.113)

- **Fig. 17.** *Un plan simplifié de l'Agora accompagné de consignes (*Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.124)

- **Fig.18.** *Plan simplifié de l'Agora reprenant les zones de fréquentation des occupants interrogés (symbolisés par des étoiles rouges)* (p.127)

- **Fig.19.** *Les différentes implantations des Services Centraux de la Société Générale au moment de la rédaction du projet Valmy* (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.130)

- **Encadré 4.** *Les verbatim sélectionnés* (p.140)

- **Fig.20**. *L'éléphant* (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.159)

- **Fig.21**. Pachyderme Story (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.159)

- **Fig.22.** *Peu avant l'heure de table, les gens se réunissent vers l'Eléphant, tout au fond sur cette photo (*Photo **: Y O**) (p.162)

- **Fig.23**. *Emménagement progressif dans les tours (Les sigles symbolisent des Directions)* (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.165)

- **Fig.24.** *Les deux tours au complet* (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.166)

- **Fig.25.** *Comment se repérer dans l'Agora ?* (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (fig.167)

- **Fig.26.** La communication entre les collaborateurs (Résultats de l'enquête interne de 1996, Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p. 176)

- **Fig. 27.** Le confort des hôtesses (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.177)

- **Fig.28.** La passerelle extérieure (source : http://www.google.fr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Ffiles1.structurae.de%2Ffiles%2Fphotos%2F1%2F20090629%2Fdsc06019.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fstructurae.info%2Fouvrages%2Fpasserelle-valmy&h=401&w=600&tbnid=rD81mw9M2HNPmM%3A&zoom=1&docid=Xlct1KOCSueb5M&ei=yGvkVOf0NobrUv_tgMAB&tbm=isch&iact=rc&uact=3&dur=200&page=1&start=0&ndsp=26&ved=0CC8QrQMwBQ) (p.179)

- **Fig.29.** L'Agora, version privée (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.181)

- **Fig.30.** L'Agora devenue publique (Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.182)

- **Fig.31.** *L'entrée du siège central (et donc de l'Agora) se trouve à gauche, sous la forme triangulaire en verre*. (photo D Minchella) (p.186)

- **Fig.32**. *Vue à partir des sas d'entrée* (Photo D Minchella) (p.187)

- **Fig.33**. *Une fois l'entrée passée, à gauche une indication marquant l'accès à la tour Chassagne. Au centre « The Seed » de Tom Carr. Au fond, la mezzanine de l'Agora* (Photo *:* D Minchella) (p.188)

- **Fig.34.** *A droite, la tour Alicante est indiquée* (Photo *:* D Minchella) (p.189)

- **Fig.35.** *13h, au cœur de l'Agora* (Photo *:* D Minchella) (p.190)

- **Fig.36**. *Les tourniquets à badge donnant accès à chaque tour* (Photo : D Minchella) (p.192)

- **Fig.37.** *De l'autre côté, près des ascenseurs, dans la zone périphérique (Photo :* D Minchella) (p.192)

- **Fig.38.** Les Services dans l'Agora (Archives historiques Société Générale, CAP 18). (p.195)

- **Fig.39.** Kiosque musical, vue du couloir en périphérie de l'Agora (Photo : D Minchella) (p.199)

- **Fig.40**. Vue intérieure du kiosque (Photo : D Minchella) (p.199)

- **Fig.41.** Le panel sélectionné (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18, Infos Tour, 23 juin 1995) (p.204)

- **Fig.42.** La boîte à idées (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18, Infos Tour, 20 mai 1996) (p.204)

- **Fig.43.** Ambiance de l'Agora (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18, Infos Tour n°96, 21 avril 1997) (p.205)

- **Fig.44.** Outils d'information (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18, Infos Tour n°96, 21 avril 1997) (p.207)

- **Fig.45.** Décoration de l'Agora (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.209)

- **Fig.46.** Les animations de l'Agora (Archives historiques Société Générale, CAP 18, sources diverses) (p.210)

- **Fig.47.** *The Seed, ou Le Stérilet* (Photo : D Minchella) (p.228)

- **Fig.48**. L'ancien logo de la Société Générale (Source : Archives historiques Société Générale, CAP 18) (p.231)

- **Fig. 49.** Attendre et observer dans l'Agora (Photo : D Minchella) (p.236)

Bibliographie

A

Ainsworth, S., Grant, D., Iedema, R. 2009. “Keeping thing moving”: space and the construction of middle management identity in a post-NPM organization. *Discourse & Communication*. 3:5. 5-25.

Akrich, M., & Latour, B. 1992. A summary of a convenient vocabulary for the semiotics of human and nonhuman assemblies. In W. Bijker & J. Law Ed., *Shaping technology/building society: Studies in Socotechnical Change*. Cambridge : MIT Press. pp. 259-264

Alvesson, M & Sköldberg, K. 2009. *Reflexive Methodology*. Thousand Oaks :Sage.

Alter, N., Laville, J-L. 2010. La construction des identités au travail. Sciences Humaines. http://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail_fr_4063.html

Altman, I. 1975. *Environment and social behavior: Privacy, personal/space, territory, and crowding*. Monterey. CA: Brooks.

Altman, I. & Haythorn, W.W. 1967. The ecology of isolated groups. *Behavioral science*, 12. 168-182.

Augé, M. 1992. *Non-lieux: Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris : La librairie du XXe siècle.

B

Babeau, O. & Chanlat, J.F. 2008. « La transgression, une dimension oubliée de l’organisation ». *Revue Française de Gestion* 183(3). pp.201-219.

Bachelard, G. 1958. *La poétique de l’espace*. Paris : PUF.

Baldry, C. 1999. « Space – the final frontier ». *Sociology* 33(3): 535-553.

Baldry, C., Bain, P., Taylor, P. 1998. "Bright Satanic Offices": Intensification, Control and Team Taylorism". In: Thompson & Warhurst, ed *Workplaces of the Future*, New York : Palgrave: 163-183.

Berberet J. 1886. *Le travail en France Monographies professionnelles*. Paris : Berger-Levraut et Cie.

Berg, P.O & Kreiner, K. 1992. "Corporate architecture : turning physical settings into symbolic resources » In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter

Bergery, C.L. 1831. *Cours de sciences industrielles. Economie industrielle par C-L Bergery. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, membre de l'Académie Royale de Metz et d'autres sociétés savantes*. Mtez : Mme Thiel.

Bianca Lepori, R. 2000. The animism of Architecture. In Franck, K.A., Bianca Lepori, R. Ed. *Architecture from the Inside Out: From the Body, the Senses, the Site and the Community*, Chichester: Wiley Academy.

Bimbenet, E. 2010. Merleau-Ponty et la querelle des contenus conceptuels de la perception. *Rue Descartes*. 4-23

Bodin, R-P. 1994. « L'évolution du management et son impact sur l'architecture d'entreprise ». In : Lautier, F. ed *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan, 1994.

Bonin H. 2006. *Histoire de la Société Générale (1864-1890) Naissance d'une banque* Genève : Droz.

Brown, G., Lawrence, T.B., Robinson, S.L. 2005. Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, vol.30, 577-594.

Burrell, G. & Watkins, C. 2005

C

Cabanac, M. 2000. Pleasure and joy and their role in human life. In Clements-Croome Ed. *Creating the Productive Workplace*. London: Spon, 40-50.

Catellani, A. & Versel, M. 2011. Les applications de la sémiotique à la communication des organisations. Entre sémiotique et SIC : Témoignages de rencontres, croisements et hybridations. *Communication et Organisation*.

Carmona, S., Ezzamel, M., and Gutierrez, F. 2002 "The Relationship Between Accounting and Spatial Practices in the Factory", *Accounting, Organisation and Society* 27: 239-74.

Chandler A. 1989. *Stratégies et structures de l'entreprise.* Paris : Editions d'Organisation.

Chanlat, J-F. 1990. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* Laval : Presses Universitaires de Laval.

Chanlat, J-F. 1998. *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale.* Laval : Presses Universitaires de Laval.

Chanlat, J.F. 2003. «Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle » Travailler 9(1).

Ciborra, C.U. & Lanzara, G.F. 1992. « Designing Dynamic Artifacts : Computer Systems as Formative Contexts » In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

Clark, C., Uzzell D.L. 2002 "The Affordances of the Home, Neighborhood, School and Town Centre for Adolescents". *Journal of Environmental Psychology*. 95-108.

Clegg S.R., Kornberger,M. ed. 2006. Space, Organizations and Management Theory. *Advances in Organization Studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Clements-Croome, D.J. 2000. *Creating the Productive Workplace*. London : Spon.

Clements-Crome D. ed. 2004. *Intelligent Buildings, Design, Management and Operation*. Kent: Telford.

Clements-Croome, D.J. 2004. Building environment, architecture and people. In *Intelligent Buildings, Design, Management and Operation*. Derek Clements-Croome, ed. London: Thomas Telford.

Clipson, C. 1994. « Acteurs et utilisateurs : apprendre par la participation à la conception ». In : Lautier, F. ed *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan, 1994.

Coquery N. 2000. *L'espace du pouvoir.* Paris : Seli Arslan.

Cordery, J. 2005. *Team Work. The Essentials of the New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Holman, D., Wall, T.D., Clagg, C.W., Sparrow, P. & Howard, A. Ed. Chichester: Wiley.

Crete V. 1944. *Organisation du travail des bureaux*. Paris : Compagnie du chemin de fer métropolitain de Paris.

Crozier, M. & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

D

D'Iribarne, Alain. *L'aménagement des bureau, un outil de management de la conduite du changement*. Cadres-CFDT, n°457, décembre 2013.

Dale, K & Burell, G. 2005. Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization* 12(5): 649-678.

Dale, K. & Burrell, G. 2008. *The Spaces of Organisation and the Organization of Space* London: Palgrave Macmillan.

De Certeau, M. 1984. *The Practice of Everyday Life*. London : University of California Press.

Doxater, D. 1990. Meaning of the workplace: Using ideas of ritual space in design. In: Gagliardi P. eds. *Symbols and Artefacts: Views of the Corporate Landscape*. New York: De Gruyter.

Di Méo, G. & Buléon, P. 2005. L'espace social. Lecture géographique des sociétés. Armand Colin.

Du Gay, P. 1996. *Consumption and Identity at work*. London: Sage.

Dougherty, D. & Kunda, G. 1992. « Photograph Analysis : A Method to Capture Organizational Belief Systems » In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

Duffy, F. 1994. "Lieux de travail, lieux du changement" In : Lautier, F. ed *De l'atelier au territoire*. Paris : L'harmattan,

E

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks :Sage.

Evette, T., Lautier F. ed. 1994. *De l'atelier au territoire*. Paris : L'Harmattan.

Evette T. et Knapp N. et Michel P. 1992. *Les acteurs de la programmation et de la conception des bureaux, l'architecture de promotion.* Paris: PCA.

F

Farshchi, M.A., Fisher, N. 2000. Emotion and the environment: the forgotten dimension. In Clements-Croome, D.J. ed. *Creating the Productive Workplace*. London : Spon.

Fayard, A-L., & Weeks J. 2006. "Photocopiers and Water-coolers. The Affordances of Informal Interaction" *Organization Studies* 28 (5), pp. 605-634.

Fayard, A-L., & Weeks, J. 2011. Who Moved my Cube? Creating workspaces that actually foster collaboration. *Harvard Business Review* 89(7/8), pp.102-110.

Fischer, G-N. 1990. « Espace, Identité et Organisation », In Jean-François Chanlat ed: *L'individu dans l'organisation*. *Les dimensions oubliées*. Laval : PUL. 165-183.

Flecker, J., Hofbauer, J. 1998. "Capitalising on Subjectivity: the "New Model Worker" and the Importance of Being Useful" In: Thompson & Warhurst, ed *Workplaces of the Future* New York : Palgrave, 104-123.

Fischer, G-N, Vischer J.C. 1998. *L'évaluation des environnements de travail, la méthode diagnostique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Fleming, P. & Spicer, A. 2004. « You can check out anytime, but you can never leave »: spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations* 57 (1): 75-94.

Foucault, M. 1984. « Des espaces autres », *Architecture, mouvement et continuité*, n°5.

Foucault, M. 1975. *Surveiller et punir*. Gallimard.

G

Gagliardi, P. 1992. "Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life" In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter

Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley University of California press.

Giddens, A. 1991. *The consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Gibson, J.J. 1979. *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.

Gomes Da Silva, J. R. 2010. La dynamique identitaire entre organisations et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue Française de Gestion*. 2010/4, n°203. 185-204.

Gorniak, P.J. 2005. *The Affordance-Based Concept.* Thèse de doctorat, MIT.

Greeno, J.G. 1994. Gibson's Affordances in *Psychological Review*, vol 101, n°2, 336-342.

H

Halford, S. 2004. Toward a sociology of organizational space. *Sociological Research online* 9(1) : 1 -23.

Halford, S. 2005. Hybrid space: re-spatialisations of work, organization and management, *New Technology, Work and Employment* 20 (1): 19-33.

Halford, S. 2008. Sociologies of space, work and organization: From fragments to spatial theory. *Sociology Compass* 2(3) : 925-943.

Hammersley, M. 1989. The problem of the concept: Herbert Blumer on the relationship between concepts and data. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18 (2). pp.133-159.

Hancock, P., Spicer, A. 2010. Academic Architecture and the Constitution of the New Model Worker. *Culture and Organization*, vol. 17, n°2

Hatch, M.J. 1990. The symbolics of office design : An empirical exploration. In : Gagliardi, P. ed. *Symbols and Artefacts : Views of the Corporate Landscape*. Berlin : De Gruyter, 129-146.

Harrison, A. 1994. "L'immeuble intelligent en Europe" In : Lautier, F. ed :*De l'atelier au territoire*, Paris : L'Harmattan.

Hernes, T. 2004. *The Spatial Construction of Organization*. Amsterdam : J. Benjamin.

Himanen, M. 2004. The Intelligence of Intelligent Buildings. In *Intelligent Buildings, Design, Management and Operation*. Derek Clements-Croome, ed. London: Thomas Telford.

Hofbauer, J. 2000. Bodies in landscape : On office design and organization. In : Hassard. J, Holliday, R. & Willmott, H. ed. *Body and Organization*. London. Sage, 166-191.

Holman, D. & Wood, S. 2003. The New Workplace: an Introduction. In Holman, D., Clegg, W. & C., Sparrow, P. Howard, A. Eds. 2005. *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester : Wiley.

Holman, D., Clegg, W. & C., Sparrow, P. Howard, A. Eds. 2005. *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester : Wiley.

Houdeville, G. 2010. Une position professionnelle difficile. François Lautier, « sociologue » dans une école d'architecture (1967-2008). *Espaces et Société*, 33-48

Hubbard, P. et Kitchin, R. ed. 2004. *Key Thinkers on Space and Place*. London : Sage.

Huault, I. 2008. Les approches critiques en management. In Geraldine Schmidt ed. Le Management. *Fondements et renouvellements*. Paris : Editions Sciences Humaines, pp. 315-323.

Hubault F et Noulin M. 1996. *Traité d'ergonomie.* Paris : Octares.

I

J

Jarzabkowski, P. & Pinch, T. 2013. “Sociomateriality is “the new black”: Accomplishing, repurposing, reinscripting and repairing in context”. *M@n@gement* 16(5). 579-592.

Joly, R. 1991. « Histoire et critique de l’architecture dans son rapport au social ». *Espaces et Sociétés*, n°60-61 Paris : L’Harmattan. 175 – 190..

K

Kornberger, M., Clegg, S.R. 2004. Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building. *Organization Studies* 25(7) : 1095-1114.

Kallinikos, J. 2012. Form, Function, and Matter: Crossing the Border of Materiality. In Leonardi, P.M., Nardi, B.A. & Kallinikos, J. ed. 2012. *Materiality and Organizing, Social Interaction in a Technological World*. USA Oxford Univ Press.

Kallinikos, J., Leonardi, P.M., Nardi, B.A. 2012. The Challenge of Materiality: Origins, Scope, and Prospects. In Leonardi, P.M., Nardi, B.A. & Kallinikos, J. ed. *Materiality and Organizing, Social Interaction in a Technological World*. USA Oxford Univ Press.

Koenig, G. 2012. L’organisation dans une perspective interactionniste. In *Le sens de l’action*. Karl E. Weick : sociopsychologie de l’organisation. Paris : Vuibert.

L

Labardin, P. 2009. *L’essentiel de l’histoire de la gestion* Paris : Gualino.

Lacy, M.L. 1996. *The Power of Colour to Heal the Environment*. London: Rainbow Bridge.

Lamond, D., Daniels, K., Standen, P. 2005. Managing Virtual Workers and Virtual Organisations. Holman, D., Wall, T.D., Clagg, C.W., Sparrow, P. & Howard, A. Ed. Chichester: Wiley.

Lantz, P. 2012. L’espace et le temps quotidien comme enjeu politique. *L’homme et la Société*. 45-57.

Lautier, F. 1999. *Ergotopiques sur les espaces des lieux de travail* Toulouse : Octares Editions.

Lautier, F. 1999. « The working place : a strategic resource » *Les organisations, Etats des savoirs.* Auxerre : Editions Sciences Humaines. 321 – 327.

Lautier, F. 2003. « Thoughts about space and organisation : medieval monasticism and nowadays entreprises". Conférence European Summer University of Luxeuil-les-Bains.

Lauriol, J., Perret V., Tannery F., 2008 « Stratégies, espaces et territoires, une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier.

Law, J. & Hetherington, K. 2000. Materialities, spatialities, globalities. In : Bryson, J., Daniels, P. Henry, N. & Pollard, J. ed *Knowledge, Space, Economy*. London: Routledge, 34-49.

Lefebvre, H. 1974. *La production de l'espace*, 4e édition, 2000, Paris : Anthropos.

Leonardi, P.M., Nardi, B.A. & Kallinikos, J. 2012. *Materiality and Organizing, Social Interaction in a Technological World*. USA Oxford Univ Press.

Leonardi, P.M. 2012. Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems : What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do we Need Them? In Leonardi, P.M., Nardi, B.A. & Kallinikos, J. ed. 2012. *Materiality and Organizing, Social Interaction in a Technological World*. USA Oxford Univ Press.

Leslie, S.W. 2011. The Strategy of Structure : Architectural and Managerial Style at Alcoa and Owens-Corning. *Entreprise & Society.*

Loupiac C. et Mengin C. 1997. *L'architecture moderne en France (1889-1940)* Paris : Picard.

Lussault, M. 2007. *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain* Paris : Seuil.

M

Marques, R., Pillon, T. 1994 « Programme de recherche sur l'architecture des lieux de travail du plan, urbanisme, construction et architecture, Ministère de l'équipement »In : Lautier, F. ed *De l'atelier au territoire*, Paris : L'Harmattan.

Martin, J., Knopoff, K., Beckman, C. 2000. Bounded emotionality at the bodyshop. In Fineman, S. Ed. *Emotion in Organizations*. CA: Sage. 115-139.

Martinidis, P. 1991. « Socialisation et scientificité de la critique architecturale » *Espaces et Sociétés*, n°60-61 Paris : L'Harmattan. 107 - 124.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. *Analyse des données qualitatives*. Paris : de Boeck sup.

Milkman, Ruth. 1998 “The New American Workplace: High Road or Low Road?” In : Thompson & Warhurst, eds *Workplaces of the Future*. New York: Palgrave. 25-39.

Mrozowski S.A. 2012. Temps, rythme et espace. L’influence d’Henri Lefebvre dans le champ de l’archéologie historique. *L’homme et la société*. 119-131.

Munro, I. Jordan, S. 2013 « Living Space » at the Edinburgh Festival Fringe: Spatial Tactics and the Politics of Smooth Space. *Human Relations*.

N

O

Oliver, D., Roos, J. 2006. Créativité et identité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, n° 161. (pp. 139 – 153).

O’Mahony, S. & Bechky, B. 2008 Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly* 53 : 422-459.

Ooi, P.L., Goh, K.T. 1997. Sick Building Syndrome: An Emerging Stress-Related Disorder? *International Journal of Epidemiology*, 26:6.

P

Paauwe, J. & Boselie, J.P (2004). *HRM and Performance: What’s Next?* Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.

Patient, D., Lawrence, T. B., Maitlis, S. 2003. Understanding Workplace Envy through Narrative Fiction. *Organization Studies*; 24; 1015.

Perret, V. & Séville, M. 2003. « Fondements épistémologiques de la recherche » In Thiétart, R.A. ed *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Pinçon, M. et Pinçon-Charlot M. 1992. *Quartiers Bourgeois, Quartiers d’Affaires* Paris : Payot.

Poussin, F. 1991. « Aperçus sur la critique architecturale » *Espaces et Sociétés*, n°60-61 Paris : L’Harmattan. 61 – 72.

Proshansky H. et Ittelson M. et Rivlin L. 1976. *Environmental Psychology : People and their Physical Settings*. New York : Holt.

Q

R

Raspa, R. 1992. “The CEO as Corporate Myth-Maker: Negotiating the Boundaries of Work and Play at Domino’s Pizza Company” In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

Rosen, M. & Orlikowski, W.J. & Schmahmann, K.S. 1992. “Building Buildings and Living Lives: A Critique of Bureaucracy, Ideology and Concrete Artifacts” In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

Rusted, B. 1992. “housing Modifications as Organizational Communication” In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

S

Scarbrough, H. 2005. Knowledge Management. Holman, D., Clegg, W. & C., Sparrow, P. Howard, A. Eds. *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester : Wiley.

Sainsaulieu, R. 1977. *L’identité au travail*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politique.

Soler, Léna. 2009. *Introduction à l’épistémologie*. Paris : Ellispes.

Spadone, P.L. 1991. « L’espace en suspens » *Espaces et Sociétés*, n°60-61 Paris : L’Harmattan. 83 – 99.

Spicer, A. 2006. Beyond the Convergence-Divergence Debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic, *Organization Studies*, 27, 10, 1467-1483.

Spiridonidis, C. 1994. “Conceptions, demarches et representation dans le projet architectural des lieux de production” In Lautier, F. ed *De l’atelier au territoire*, L’Harmattan.

Spiridonidis, C. 1991. « Penser et faire l’architecture : les aventures de la méthode » *Espaces et Sociétés*, n°60-61 Paris : L’Harmattan.123 - 144.

Statistical Accounts of Scotland Drawn up from the Communications of the Ministers of the Different Parises, by John Sinclair. 1791. Vol 12. Edinburgh : William Creech

Stewart R. Clegg and Martin Kornberger, ed 2006. *Space, Organizations and Management Theory. Advances in Organization Studies*. Copenhagen Business School Press.

Strati, A. 1992. "Aesthetic understanding of organizational life*". Academy of Management Review* 17.3: pp. 568-581.

Strati, A. 1999. *Organization and Aesthetics*. Sage, 1999.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. Managing managerial identities : Organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, n°10.

T

Taskin, L. 2010. La déspatialisation, enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 61-76.

Taylor,F. W. 1911. *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris : Dunod et Pinat.

Taylor, S. and Spicer, A. 2007 *Time for Space : A Narrative Review of Research on Organizational Spaces*. International Journal of Management Reviews, volume 9 Issue 4. Oxford: Blackwell Publishing:325-346.

Terr, A.I. 2009. Sick Building Syndrome: Is mould the cause? *Medical Mycology*, S1-S6.

Tessier, D. 1994. "Apport de l'analyse de l'activité à la conception architectural des lieux de travail" In Lautier, F. ed *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan.

Thompson, P. and Warhust, C.ed 1998 *Workplaces of the Future. Critical perspectives on work and organizations*. London:Palgrave Macmillan

U

V

W

Wang, S 2010. *Intelligent Buildings and Building Automation*. Oxon: Spon Press.

Watkins, C. 2005. Representations of spaces, spatial practices and spaces of representation: An application of Lefebvre's spatial triad. *Culture and Organization* 11(3): 209-220.

Warhurst, C., Thompson, P.1998. “Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century” In Thompson & Warhurst, ed *Workplaces of the Future*. New York : Palgrave: 1-24.

Warren, S. 2009 Visual methods in organizational research. In Buchanan, A. & Bruman, A. eds. *The Sage Handbook of Organizational Resaerch Methods*. London: Sage, 566-582.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*, CA: SAGE.

Withagen, R., De Poel, H.J, Araujo, D., Pepping, G-J. 2012 “Affordances can Invite Behavior: Reconsidering the Relationship between Affordances and Agency” *New Ideas in Psychology* 30. 250-25

Witkin, R.W. “The Aesthetic Imperative of a Rational-Technical Machinery: A Study in Organizational Control Through the Design of Artifacts” In Gagliardi, P. ed. 1992. *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. New York : de Gruyter.

Wright, G. 1988. “Federal Building Showcases Advanced Technology”, *Building Design and Construction*, September, 73-7.

X

Y

Z

Zack, M.H. & McKenney, J.L. 1995. Social context and interaction in ongoing computer-supported management groups. *Organization Science*, 6 (4), 394-422.

Zhongyan Zhang & André Spicer. 2013. « Leader, you first » : The everyday production of hierarchical space in a Chinese bureaucracy. *Forthcoming in Human Relations*.

RAPPORTS

ACTINEO – Observatoire de la qualité de vie au bureau – “*Qualité de vie au travail. Comment faire de l’espace un levier de performance ?*” 18-27 Octobre 2005. www.anvie.fr

New Forms of Work Organisation – The Benefits and Impact on Performance. Thematic Paper Presented to DG Employment & Social Affairs, by The European Work organization Network (EWON). Contributors : S. P. Gavroglou; C. Ford & P.

Totterdill, P. Savage, S. Sacquepee. Prepared & Edited by Pat Savage, April 2001.Disponible à l'adresse:

http://www.newunionism.net/library/workplace%20democracy/EWON%20-%20New%20Forms%20of%20Work%20Organisation%20-%20Benefits%20for%20Performance%20-%202001.pdf

---

Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, de Novembre 2009. Disponible à l'adresse :

http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf

---

Archives historiques Société Générale

CAP 18 PARIS

Pour le Nouveau Siège Central 1987 – 1995 :

- Archives historiques Société Générale, **boite 8996**, « Compte-rendu des comités d'orientation SIEGE CENTRAL », compte-rendu du 27/01/1989.

- Archives historiques Société Générale, **boite 81860,** « Programme du futur siège central SCL1 P3 Rev.5 » du 15 septembre 1989

- Archives historiques Société Générale, **boite 81860,** document du 16/03/92 sur l'OPERATION VALMY / Sous projet VEFA LOT N°30 AMENAGEMENT INTERIEUR – DECORATION (non numérotée)

- Archives historiques Société Générale, **boite B 9005**, « Opération Austerlitz – consultation des architectes de conception- synthèse du programme architectural » (document non daté, mais nécessairement antérieur au Projet Valmy, et postérieur à la première assemblée du comité d'orientation SIEGE CENTRAL.

- Archives historiques Société Générale, Comité d'établissement 1990, **B00224 – IBI37**

- Archives historiques Société Générale, **Boite** 81492 : REGLEMENT INTERIEUR MODIFIE AU 1ER SEPTEMBRE 1992.

Organisation des Services Centraux avant le nouveau Siège Central :

- Archives historiques Société Générale, Annuaire des Services Centraux de la Société Générale, 1990, n.p. Archives historiques Société Générale, non classé

- Archives historiques Société Générale**, Boite** : 4789 N article: 541
  SIEGE CENTRAL : ORGANISATION DU SERVICE INTERIEUR. Descr : Réorganisation de la succursale OPERA ; Reglement intérieur, instructions au personnel, conclusion du secrétariat général, services des courriers et de surveillance. Année début 1912 - année fin 1913

- Archives historiques Société Générale**, Boite** : B4761 – règlement intérieur de la succursale TROCADERO 1915 – « installation et organisation des services du mouvement et de la conservation des titres dans le groupe immobilier du trocadero » PROJET DE REGLEMENT INTERIEUR.

- Archives historiques Société Générale, **Boite** : B4761 : Principes de Banque et instructions générales à l'usage du personnel. N° 568 année 1919

- Archives historiques Société Générale, **Boite**: 81 374. Livret « l'agence centrale, un ensemble historique ». Histoire de l'immeuble du 29 bd HAUSSMANN.

- Archives historiques Société Générale, **Boite** : B 989. 10^{e} additif aux notes n°1035, du 13 aout 1951 pour les agences et Bureaux de province N°1.038 du 22 aout 1951 pour les Services Centraux et les agences de paris et de Banlieue (primes pour le travail en sous-sol).

- Archives historiques Société Générale, **Boite** : 9112. « études sur les services du personnel pour M le Directeur Général ». Annoté JB/V 28 Juillet 1932. SECRETARIAT : Le Secrétariat des services du personnel a été crée au cours du deuxième semestre 1930. Dès le début, ses fonctions essentielles ont été de contribuer à la réorganisation intérieure des Services et à la mise au point de nouvelles méthodes de travail.

- Archives historiques Société Générale, **Boite** 82457 : « La direction des relations humaines adresse la brochure VIVRE A LA SOCIETE GENERALE »,

datée du 24 JUIN 1985. LES COMITES D'HYGIENE, DE SECURITE et DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

En consultation libre aux archives historiques Société Générale, CAP 18 :

- SOGECHOS
- SIEGE ET AGENCES
- INFOS TOUR
- AUTOUR DE NOUS
- Livret d'Accueil Siège Central, non daté

Livres consultables aux archives historiques Société Générale, CAP 18:

- SARI ed. « *La Tour Société Générale* », publiée en interne, le 12 décembre 1995.

- Reinhardt E., Gaumy J., Gruyaert, H. *Tour Granite*. Editions Xavier Barral, 2009.

Titre de la thèse **:**

Le rôle de la spatialité dans la mise en place du New Model Worker : Du Projet Valmy aux tours de la Défense de la Société Générale

Résumé de la thèse en français :

Les organisations, tentées par la perspective de transformer un poste de dépense considérable en véritable ressource organisationnelle, envisagent généralement leur espace comme un potentiel outil de management, mais de l'espace conçu à l'espace vécu, on observe souvent un décalage remarquable.
Cette thèse pose la question de ce que peut révéler un espace organisationnel du management pratiqué en son sein : au-delà des déclarations d'intention, que peut-on comprendre de l'espace? De la façon dont il est administré? Notre terrain d'observation est le siège social d'une grande banque internationale, de son projet architectural initial (rédigé en 1989) jusqu'à nos jours, soit six ans de construction (livraison des tours en 1995), et dix-neuf années de pratique spatiale. Ce cas emblématique a retenu notre attention car le projet consistait à faciliter la mise en place d'un "New Model Worker" par un aménagement spatial particulier, propice à la communication informelle.
L'analyse de nos données nous a finalement permis de mettre au point une grille de lecture - regroupant la territorialisation, la valorisation et la localisation - pour mieux appréhender l'espace des organisations.

Mots-clé : **Espace, Henri Lefebvre, Siège Social, New Model Worker, Socio-materialité**

Title of thesis**:**

How spatiality can help implement a New Model Worker: from the Valmy Project to the towers La Société Générale based in La Defense

Summary**:**

Willing to turn a tremendous item of expenditure into a real organizational resource, organizations usually perceive their spaces as potential management tools, but from conceived spaces to lived ones, a noticeable gap is often to be found.
This thesis aims at understanding what an organizational space can reveal about the ongoing management practices: what can we understand from the way space is organized, beyond official discourses?
Our research is focused on a case: an international bank's headquarter, from its original architectural project document (written in 1989) to 2014, that is to say: six years of construction (as the towers were delivered in 1995) and nineteen years of spatial practice. This is particularly interesting for those towers were supposed to help implement a "New Model Worker" through a particular spatial setting, favorable to informal communication.
From our collected data, we've been able to build up a fresh perspective - an analysis grid gathering space, place, and artefacts - to better understand organizational spaces.

Key-words: **Organizational space, Henri Lefebvre, Headquarter, New Model Worker, Socio-materiality**