

Quand l'espace organisationnel parle du management pratiqué en son sein

Minchella, Delphine

Ecole de Management de Normandie

delphine.minchella@gmail.com

Résumé :

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'organisation qu'il abrite (Fischer & Vischer, 1998), ainsi la façon dont cet espace est structuré n'est jamais neutre. Conscientes que l'espace a un impact décisif à de multiples niveaux, certaines organisations tentent d'anticiper ce casse-tête qu'est son aménagement en définissant les meilleures solutions spatiales pour atteindre ses objectifs, qu'ils portent sur une productivité accrue, sur une surveillance plus efficace de leurs salariés, sur les frais de gestion des locaux plus serrés ; ou encore pour répondre à leurs valeurs. Mais, malgré tous leurs efforts pour contrôler leur espace et en faire un outil de management efficace, bien souvent l'espace leur échappe, et le résultat final est loin de ressembler à l'idée initiale qu'en avaient ses concepteurs (Lefebvre, 1974), comme si des forces autres venaient contrarier, voire supplanter, les objectifs premiers.

Notre objectif de recherche est donc de définir une grille d'analyse pour *faire parler* les espaces organisationnels sur le management pratiqué en leur sein pour comprendre pourquoi l'espace est un instrument si peu maniable : Au-delà de l'intentionnalité, que peut-on déchiffrer de la matérialité ? Comment ce message se construit-il ? Comment se maintient-il ? Pour traiter une telle problématique, nous proposons dans un premier temps d'interroger la littérature sur la notion même d'espace, sans nous limiter aux seules disciplines issues des sciences de gestion : Ainsi, nous mobiliserons la géographie, la philosophie, la psychologie environnementale et l'architecture de bureaux. Puis, nous focaliserons en particulier sur les espaces organisationnels pour étudier les relations dialectiques que ces derniers entretiennent avec les hommes et les organisations qui les habitent. Cette démarche nous donnera à la fois l'occasion d'aborder d'importantes théories (telles que les affordances physiques et sociales ; les phénomènes de territorialisation et de construction de l'identité spatiale), et de nous attarder sur la socio-matérialité, champ dans lequel nous souhaitons inscrire cette recherche. Nous aurons ainsi défini un cadre théorique à même de nous rendre capables de mieux appréhender notre terrain, le Siège Social d'un grand groupe bancaire français, basé à La Défense, dont nous suivrons l'évolution de sa conception en 1989 jusqu'en 2014.

Nous présenterons ensuite notre méthodologie qui aura pour effet de nous faire récolter de nombreuses données de nature variée (entretiens d'acteurs clé, documents internes, questionnaires, photographies, observations-terrain). Ordonnées à travers le triptyque d'Henri Lefebvre (1974) - souvent mobilisé pour de telles recherches - le traitement de nos données fera émerger une proposition théorique, elle-même composée de trois articulations : la place, la valorisation, la territorialisation, ce qui, nous pensons, ouvrira la voie pour *faire parler* les espaces organisationnels du management pratiqué en leur sein.

Mots-clés : espace, siège social, socio-matérialité, Lefebvre, New Model Worker.

Quand l'espace organisationnel parle du management pratiqué en son sein

INTRODUCTION

Dans la littérature, l'espace n'a pas toujours occupé une place à la hauteur de l'enjeu qu'il représente pour les organisations, longtemps il a été réduit à n'être perçu que comme une coquille vide dénuée d'intérêt (Fischer & Vischer, 1998), mais depuis une quinzaine d'années, les recherches s'y rapportant se multiplient (Dale, 2005), développant différentes perspectives que nous allons évoquer dans la première partie de cet article. Une fois le lexique se rapportant à l'espace stabilisé, et les attributs essentiels de tout espace identifiés, nous nous orienterons vers les relations complexes et protéiformes qu'entretiennent hommes et espaces, puis nous nous tournerons vers les organisations en tentant de dégager les principales missions managériales que celles-ci ont voulu faire remplir par leur espace, en l'aménageant de façon à atteindre leurs objectifs. Nous constaterons qu'en dépit d'efforts d'anticipation et de clarification des objectifs, souvent l'espace - une fois construit et habité par le personnel - ne ressemble pas à ce que ses créateurs souhaitaient, comme si d'autres prérogatives supplantaient celles initialement définies par les instances dirigeantes de l'organisation. L'objet de notre article sera donc de voir ce qui, *in fine*, ressort d'un espace organisationnel, et ce que cela nous apprend du management pratiqué en son sein, au-delà des déclarations d'intention qui encadrent généralement la conception d'un nouvel espace organisationnel. Le terrain que nous avons étudié pour traiter cette question est le Siège Social d'un grand groupe bancaire français, que nous avons suivi de sa conception (c'est-à-dire à partir du document de son projet architectural rédigé en 1989) jusqu'à 2014, soit six ans de conception et de construction, et dix-neuf années de pratique sociale. Nous avons récolté de nombreuses données, grâce à une méthodologie qui n'excluait aucune source, et celles-ci ont été traitées selon le triptyque qu'avance le philosophe Henri Lefebvre dans *La production de l'espace* (1974) qui, pour analyser le même espace, propose de le faire à travers trois prismes complémentaires : l'espace tel qu'il est conçu, l'espace perçu et l'espace vécu. Enfin, nous exposerons les résultats de nos analyses qui ont permis l'émergence d'une proposition

théorique selon laquelle un espace organisationnel est déchiffrable en observant la façon dont *les places* de chacun sont définies, d'une part; les possibilités de *territorialisation* dont les habitants disposent, d'autre part ; et enfin la *valorisation* de l'environnement de leur espace de travail. Nous avançons l'idée que ces trois grilles spatiales combinées nous permettent de mieux identifier le management en place, au-delà des discours et déclarations d'intention.

1. L'ESPACE ORGANISATIONNEL

L'objectif dans cette première partie est de poser des bases théoriques nécessaires pour appréhender ce qu'est l'espace, en mettant l'accent sur les difficultés que cela comporte, car en effet, l'espace ne peut se saisir dans sa globalité tant il est protéiforme (Lautier,1999). Néanmoins tout espace partage des attributs essentiels sur lesquels il nous faut revenir pour mieux comprendre son caractère à la fois matériel et idéal. 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.

1.1. LES DIMENSIONS DE L'ESPACE

1.1.1. Les attributs essentiels de tout espace

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.

La *métrique* est sans doute le premier des attributs qui vient en tête lorsque nous tentons de définir un espace, car c'est a priori le plus évident : cela fait référence à la mesure euclidienne. L'*échelle* est un autre attribut, c'est « l'instrument de définition des rapports de taille entre différentes entités spatiales » (Lussault, 2007 :82), par conséquent l'échelle, contrairement à la métrique, est relative à l'objet auquel il est comparé. 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. Ces quatre attributs que sont échelles/métrique/substance/configuration permettent de caractériser tout espace, mais l'élément qu'il nous reste à rapporter et qui est vital à la formation tout espace est *l'instrument séparatif*. En effet, pour exister en tant que tel, un espace disposera toujours de limites, qu'elles soient naturelles, matérielles ou idéelles, infranchissables ou floues.

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 (il 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.

En fait, longtemps, dans les théories de l'organisation, ces perspectives sociales et humaines de l'espace furent écartées (Baldry, Bain & Taylor, 1998). En effet, si Frederick Taylor, pour ne citer que lui, évoque indirectement l'espace dans *Principes d'organisation scientifique des usines* (1911), il ne le fait apparaître que comme un simple support d'activités. Toutefois, aujourd'hui, cet obstacle semble bien dépassé, et une place non-négligeable est accordée à l'étude de ces dimensions spatiales, certes toujours aussi difficiles à cerner mais que l'on estime désormais absolument nécessaires à étudier (Clegg & Kornberger, 2006).

1.1.2. L'espace est idéal et matériel

Si, intuitivement, il est évident que tout espace possède une existence matérielle, il est en revanche plus délicat de faire admettre son caractère idéal. Sans doute, la charge culturelle d'un espace va être l'aspect idéal le plus évident à percevoir : Par exemple, c'est elle qui, dans une société, va discriminer les espaces sacrés des espaces profanes (Lefebvre, 1974 ; Lussault, 2007) tout en indiquant par là-même des normes comportementales appropriées pour ces espaces.

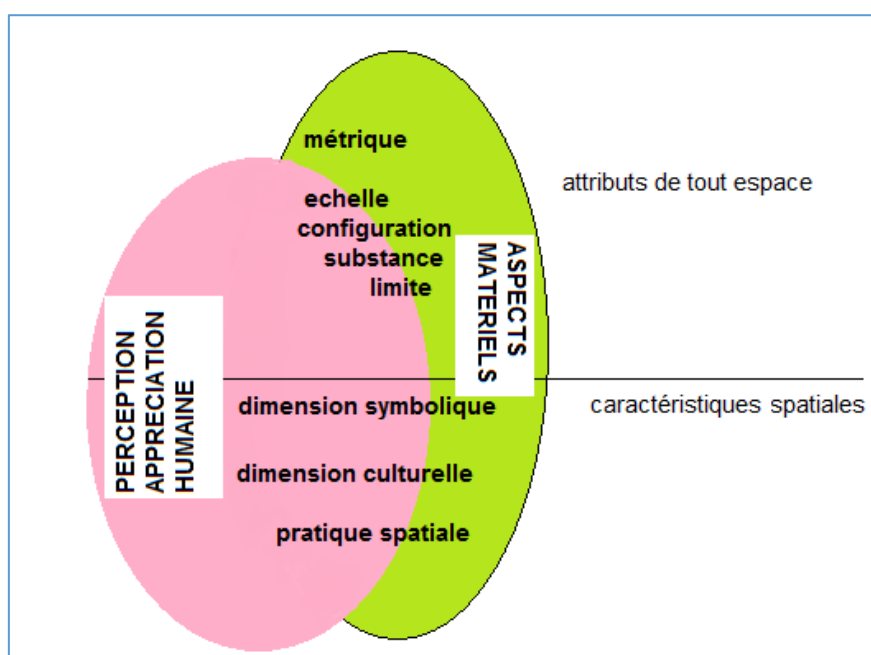
En fait, par essence, un nouvel espace est toujours d'abord idéal (Lefebvre, 1974): le principe même de la conception architecturale repose sur l'élaboration de plans qui vont être soumis aux commanditaires, et lorsque ceux-ci valident un projet, du papier nous passons à la maquette pour mieux imaginer la façon dont la future construction s'imbriquera dans le paysage déjà existant. 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.

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.

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. Ces auteurs soulignent en effet que les différents sièges qu'une organisation aura au cours de son existence vont marquer les principales époques de son histoire et, d'ailleurs, des représentations photographiques de ces sièges seront fréquemment utilisées pour illustrer les brochures d'anniversaire de l'entreprise, ces anciens bâtiments devenant des sortes de « lieux sacrés », symboles des origines de l'organisation et d'anciennes façons de travailler.

Ainsi, nous voyons que dans l'espace, les dimensions matérielle et idéale s'engagent dans une relation dialectique forte, imprégnée de culture et d'imaginaire, et que cela génère des *messages* que les occupants vont nécessairement recevoir et dont le comportement s'en trouvera modifié.

Illustration 1. Les attributs et les dimensions de tout espace



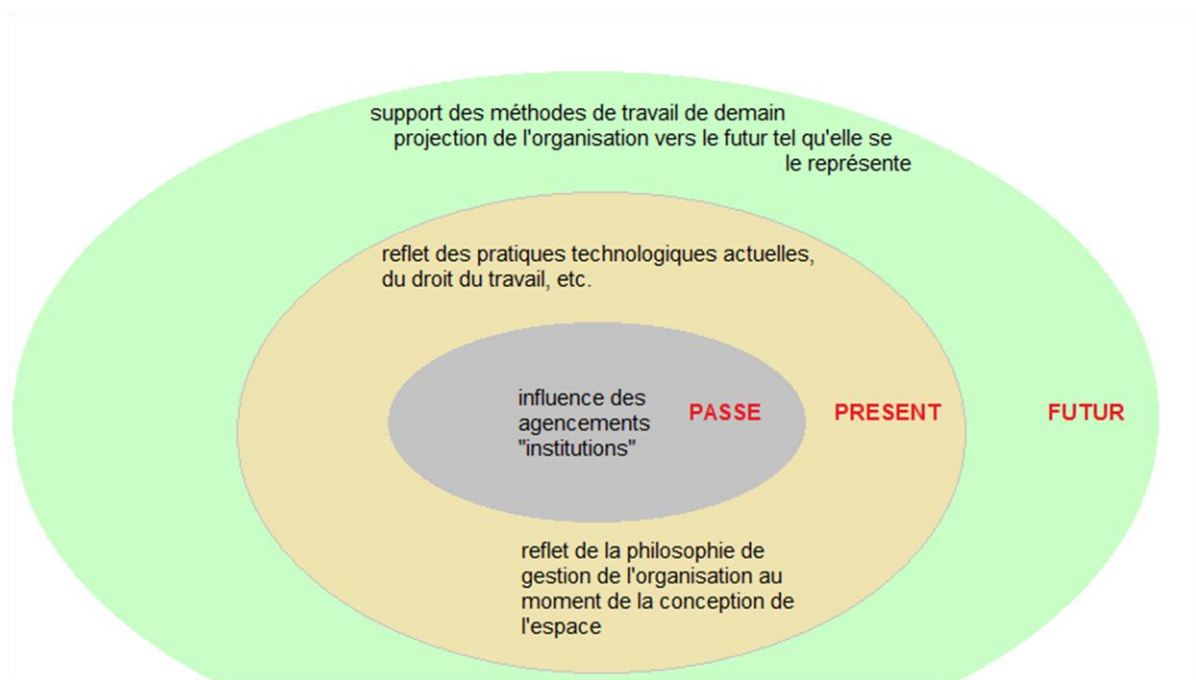
1.1.3. L'espace et le temps

Même s'il existe des moments plus marquants que d'autres dans l'histoire d'un espace (le moment de la mise en usage des locaux, par exemple) celui-ci n'est jamais figé dans le temps puisque il est continuellement produit (actualisé) par une pratique sociale (Lefebvre, 1974), ces deux éléments se façonnant l'un l'autre.

« 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, puis il va refléter aussi la façon dont les décideurs imaginent le futur proche (Lautier, 1999), et donc les méthodes de travail de demain. Enfin, cet espace reproduira certains aménagements du passé, devenus des institutions parce que jugés efficaces. En ce sens, l'espace s'inspire du passé et projette un futur idéal, et il se pose comme un véritable trait d'union entre le passé et le futur. Toutefois, le rapport de l'espace au temps ne s'arrête pas là. Une fois devenu un espace construit, les installations vont perdurer, 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 trouvons 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).

Illustration 2. Les relations temps-espace



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 et 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 déceler quelque intention organisationnelle originelle ou pratique oubliée.

1.2. L'HOMME ET L'ESPACE

1.2.1. La vie spatiale

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, ne pas prendre en considération les principaux aspects de la vie spatiale - le corps humain, la santé, l'hygiène, etc. - au moment de la conception d'un espace, peut avoir de réelles incidences sur ses futurs occupants, sur leur rapport au travail et donc sur leur productivité.

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. 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), 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 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. Ainsi, en reprenant ces dernières dimensions de la vie spatiale, il paraît 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 ? Quels intérêts la Direction manifeste-t-elle pour la vie spatiale de son personnel ?

1.2.2. La territorialisation

Toutefois, la vie spatiale ne se résume pas à ces dimensions, car l'homme ne vit pas l'espace qui l'entoure comme déconnecté de sa propre existence. Au contraire, en intégrant et fréquentant régulièrement un espace, il 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).

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). Toutefois, les individus ne sont pas les seuls à territorialiser l'espace qui les entoure: les organisations elles-mêmes marquent leur territoire. 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.¹ 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.

1.2.3. L’identité

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.

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). 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, la qualité de la décoration, celle des finitions, des meubles, le nombre de fenêtres, sont autant d’indicateurs spatiaux que nous pourrions 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).

¹ Archives de la Société Générale, Cap 18, NBP, règlement intérieur de la Société Générale pour la nouvelle Agence Centrale, 1914-1915.

1.2.4. 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 recherche 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, entraînant par-là même des négociations, parfois tacites, parfois verbalisées, entre les occupants d'un même espace, mais également avec l'organisation.

Le mot artefact, quant à lui, ne vise pas uniquement des objets matériels et l'ensemble des expressions culturelles perceptibles par l'un de nos sens, il fait également référence à des productions ou des représentations mentales abstraites (Gagliardi, 1992). 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: 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.

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. En effet, nous ne sommes pas indifférents ni déconnectés des 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.

1.2.5. Le comportement spatial

L'espace – notamment à travers sa configuration et sa substance – joue un rôle dans les actions de l'homme, et plus généralement, il a un impact sur son comportement, or 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.

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). 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, et il existe des affordances de différentes natures : les affordances physiques (réaliser une action), et les affordances sociales (interagir avec un ou plusieurs autre(s) individu(s)). Pourquoi mobiliser la théorie des affordances pour traiter la question de ce que peut révéler un espace organisationnel sur le management pratiqué en son sein ? Parce que celles-ci 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.

Par affordances sociales, nous visons l'ensemble des possibilités d'interactions sociales que certaines dispositions spatiales permettent (Clark & Uzzell, 2002). 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, 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, et ainsi mieux comprendre les attentes de l'organisation quant au comportement de ses salariés en son sein.

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 – Fayard et Weeks (2011) 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. 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 ? Et les auteurs d’en conclure que c’est la combinaison des trois P « les trois P » : Proximity + Privacy + Permission, qui permet d’éclosion de relations informelles (2011). Ainsi, 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.

1.3. L’ORGANISATION ET L’ESPACE

1.3.1. Les grandes tendances d’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.

Avoir sous les yeux ses salariés pendant l’accomplissement de leurs tâches paraît avoir été l’une des premières préoccupations des organisations, comme le notent Carmona, Ezzamel et Gutiérriez, dans leur article traitant du déménagement d’une manufacture de tabac au XVIII^e 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. Cette volonté d’assurer une surveillance par le regard va se retrouver dans la configuration spatiale de la plupart des organisations aux XIX^e et XX^e siècles. Reprenant la théorie du Panopticon de Bentham: ce n’est pas tant la surveillance

effective qui va importer, mais 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).

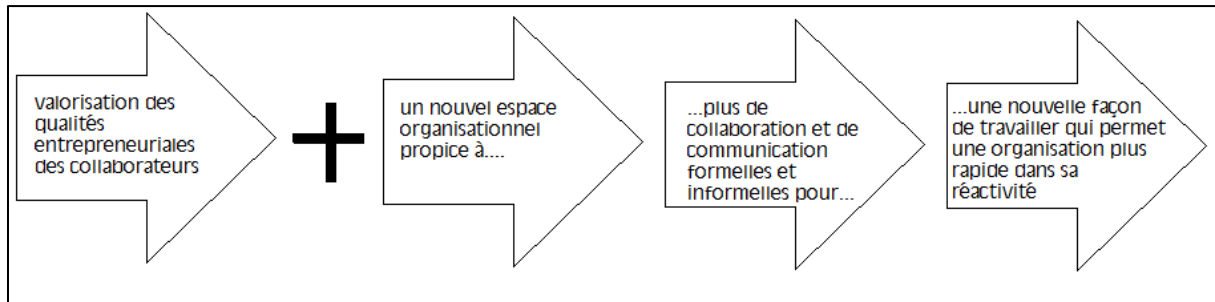
Outre la surveillance visuelle et le quadrillage de l'espace pour discipliner le comportement spatial des salariés, une autre grande tendance se dégage quant à l'instrumentalisation de l'espace : la volonté des organisations de se servir de leur bâtiment comme d'un outil de communication (Leslie, 2011) autant destiné au personnel qu'au monde extérieur.

1.3.2. 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). 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 grande, ce que Warhurst et Thompson qualifient de tournant post-bureaucratique (Warhurst & Thompson, 1998). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'opérer un grand bouleversement 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 entrepreneur communiquent davantage ensemble (Dale, 2005) : c'est sur ce point précisément que l'espace organisationnel intervient comme un support indispensable : La mise en place du *New Model Worker* passe 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.

Illustration 3. La mise en place du New Model Worker



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 disparaître 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). Et 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).

2. METHODOLOGIE ET TERRAIN

2.1. LE DESIGN DE RECHERCHE

La méthode que nous avons suivie s’approche de ce qui est généralement développée chez les interactionnistes symboliques, dans ce sens où nous n’avons exclu aucune source (Alvesson & Sköldbberg, 2009) afin de récolter le plus de données possible, cela dans l’optique de couvrir toutes les dimensions – tant idéelles que matérielles – de l’espace que nous avons choisi d’étudier, à savoir le Siège Social d’un grand groupe bancaire français. Puis, pour ordonner ces nombreuses données, nous avons mobilisé la grille de lecture du triptyque d’Henri Lefebvre (1974), c’est-à-dire les trois versions complémentaires du même espace : *l’espace conçu* (celui des architectes et des décideurs, lorsqu’il n’est encore qu’idéel), *l’espace perçu* (ce que cet espace donne à voir une fois matérialisé, lorsqu’il nous est encore inconnu), et *l’espace vécu* (celui des habitants qui connaissent parfaitement les lieux, les dimensions symboliques et culturelles qui y sont rattachées, en somme les représentations de l’espace), comme le tableau suivant le met en avant :

	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	<i>Représentation de l’espace</i>	<i>Pratique sociale de l’espace</i>	<i>Espace de représentation</i>
sources	*Dossier officiel du Projet Valmy, 1989 *Entretiens acteurs-clé *Retranscription entretien PDG de l’époque * 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 <i>Info-Tour</i> (1995-1996) *Entretiens d’occupants ayant connu la transition ancien/nouveau siège * 2 Observations Terrain + photos d’artefacts	*Entretiens avec d’anciens occupants *2 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

Ainsi, nous avons travaillé dans les archives de l'organisation pendant un peu plus d'un an et demi pour reconstruire la genèse de notre terrain : outre la chronologie que nous avons ainsi pu reconstituer, nous avons également repéré les principaux acteurs-clé pour la mise en place d'entretiens semi-directifs, puis nous avons consulté les documents internes se rapportant directement à la conception du siège social en question, notamment le dossier exposant avec force détails le projet architectural. Grâce à ce dernier document, nous avons pu isoler les visées managériales que la banque entendait atteindre par le concours de ce nouvel espace. Nous avons également interrogé des habitants – anciens et actuels – de ces tours. Enfin, nous avons soumis un questionnaire/plan à 78 salariés pour voir si l'espace tel qu'ils le vivent aujourd'hui correspond à ce qui avait été envisagé. Outre le fait que ce cas nous permettait de suivre un espace organisationnel sur une longue période, il nous offrait également la possibilité d'observer comment, concrètement, une organisation a tenté de mettre en place un « New Model Worker » par un aménagement spatial particulier, notamment en développant un espace de plus de 850m² spécialement conçu pour favoriser la rencontre informelle ; rendre le personnel du groupe plus homogène ; et faire en sorte que « des idées émergent autres que celles issues du travail individuel formaliste classique ». ¹ Nous avons ainsi pu suivre ce qui avait été fait, ce qui a échoué, et ce que, finalement, cet espace tel qu'il est aujourd'hui nous dit du management pratiqué en son sein.

2.2. LE TERRAIN

La banque dont nous étudions l'espace organisationnel a été privatisée en 1987, soit quelques mois avant la rédaction de son projet de nouveau siège social, se retrouve alors face à une liberté d'action considérablement accrue, et elle est consciente qu'elle va devoir bientôt composer avec les nouvelles données qu'implique la mise en place de *l'Europe sans Frontière* (Delors, 1992). Le Président Directeur Général de l'époque, Marc Viénot, décide à ce moment 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 : 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. Au niveau des services centraux de la banque (qu'il sera question de réunir dans ce nouveau siège central), l'état des lieux au moment de la privatisation est sans appel : ces services sont éparpillés sur une cinquantaine d'adresses différentes sur Paris et ses environs. Pour la plupart, il s'agit d'anciens immeubles haussmanniens qui ont été aménagés tant bien que mal,

sans aucune harmonie d'une adresse à l'autre, et dont le confort et les infrastructures accusent de sérieux retards. La Direction Générale entend alors tout changer pour regrouper 4500 de ces salariés à La Défense, dans deux tours jumelles dont le modernisme devra également témoigner du dynamisme du Groupe (les autres salariés des services centraux se retrouvant envoyés sur un autre pôle, dans le Val de Marne). Pour notre recherche, notre attention s'est portée uniquement sur le site de La Défense, et en particulier sur l'espace de l'Agora puisque c'était essentiellement ce lieu de 850m² qui devait faciliter la mise en place du « *New Model Worker* ».

3. RESULTATS ET PROPOSITION THEORIQUE

3.1. DE L'ESPACE CONCU A L'ESPACE VECU

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. A vrai dire, 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 porté atteinte au projet consistant à favoriser l'aménagement de bureaux de petite densité. Quant aux salles de réunions, qui devaient être soignées et agréables puisqu'on attendait des salariés qu'ils travaillent davantage en commun, (c'était là la base du Projet d'Entreprise de l'époque : s'éloigner autant que faire se peut du « travail individuel formaliste classique ») – elles étaient paradoxalement aménagées de telle sorte à ce que les employés n'y passent pas trop de temps (salles aveugles avec des signalétiques limitant la durée des réunions). Le même constat a été récemment fait avec les box de proximité dont nous avons pu faire l'expérience pendant nos observations terrain: la limitation de l'usage de ces espaces passe par un manque d'ergonomie et de confort. Enfin, 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 sur les objectifs managériaux du projet initial.

Mais intéressons-nous surtout sur l'Agora, puisque, dans le projet architectural, c'était le lieu qui concentrait le plus d'ambitions managériales à faire porter à l'espace, et c'est aussi celui qui, dans notre recherche, a fait émergé le plus de données. En premier lieu, nous observons que l'Agora a connu plusieurs époques : dans sa première période, il fut proche de ce que les concepteurs avaient imaginé : c'est-à-dire un espace privé, réservé aux salariés du Groupe, avec des animations fréquentes plébiscitées par des publications internes. Puis, comme le Siège devait accueillir toujours plus de salariés, l'Agora fut radicalement transformée après quelques années, elle devint un lieu ouvert au public, sa grande cafeteria fut morcelée et ses boutiques disparurent : ainsi, les aménagements spatiaux qui devaient faciliter la transition vers le *New Model Worker* disparurent.

Aujourd'hui, l'Agora devenue publique est perçue et vécue comme un vaste hall d'accueil (précisément ce que le projet initial ne voulait pas !), trop bruyant et trop peuplé, et très peu d'utilisateurs 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). Nous notons donc de nombreux découplages et de grandes distorsions entre ce que le projet initial devait mettre en place – et permettre en termes de pratiques sociales – et ce qu'il est devenu au fil du temps. Pour autant, la façon dont cet espace a été administré et a évolué n'a pas été sans suivre une certaine logique, et même si celle-ci n'apparaissait pas dans le dossier architectural initial, il nous semble qu'elle est révélatrice du management véritablement à l'œuvre dans cette organisation, au-delà des discours d'intention.

3.2. L'EMERGENCE D'UNE PROPOSITION THEORIQUE

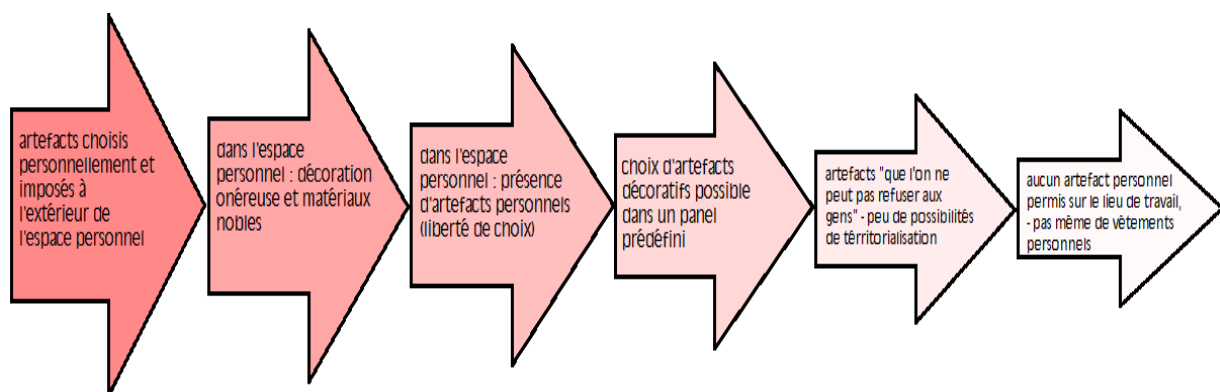
Puisque, après dix-neuf années de mise en service, cet espace organisationnel ne correspond finalement pas à ce qu'il était censé être, et qu'il ne remplit pas non plus les missions

managériales pour lesquelles il avait été conçu, que nous dit-il alors sur le management pratiqué en son sein ?

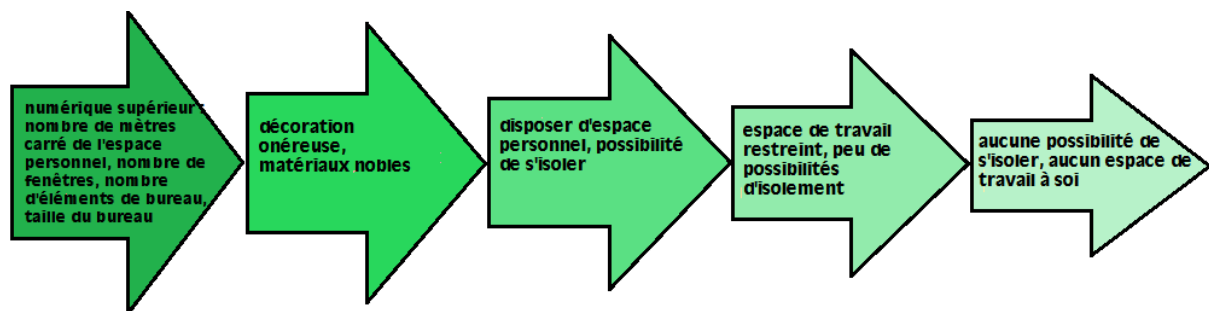
En fait, il ressort que dès le macro-zoning (c'est-à-dire dès la répartition des différents services dans les locaux fraîchement mis en service), la structure hiérarchique s'est littéralement « calquée » sur l'espace encore vierge de ces tours jumelles, en partant de la tour dont la Direction Générale s'était réservée l'étage le plus élevé, tour qui s'est vue alors investie par les services les plus influents, contrairement à l'autre tour, de fait nettement moins valorisée, au point de faire émerger « la Tour Crédit » (les services qui font gagner de l'argent aux groupes) et « la Tour Débit » (ceux qui en dépensent), comme le rapporte le responsable en charge de cette répartition spatiale à l'époque de l'emménagement.

L'analyse de nos données nous permette donc de constater que, dans le cas étudié, *l'influence organisationnelle* des individus s'est retrouvé fidèlement traduite dans l'espace, qu'elle s'est incarné spatialement, et qu'elle s'est ainsi rendue visible pour tous, à travers trois manifestations spatiales facilement observables : la *valorisation* de l'environnement personnel ; la *place* de chacun ; et ses possibilités en termes de *territorialisation*, selon les principes suivants (qui ne décrivent pas une succession de causes à effets, mais de différents degrés d'influence organisationnelle, à gauche : une grande influence organisationnelle, à droite : peu ou pas) :

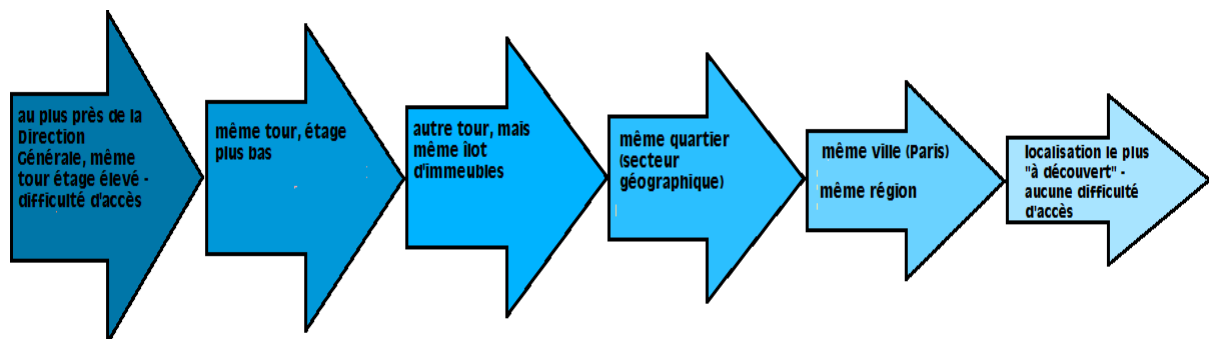
Critère 1 : la territorialisation



Critère 2 : la valorisation de l'espace



Critère 3 : la localisation ou la place de chacun



Et c'est la combinaison de ces trois critères qui s'est imposée à cet espace dès sa mise en fonction et qui a été suivie jusqu'à présent, en dépit de ce qui était visé par le projet architectural initial.

CONCLUSION

D'un poste de dépense considérable, l'espace apparaît de plus en plus 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.

Mettre à jour les mécanismes à l'œuvre qui arbitrent la répartition des places, les possibilités de territorialisation, et les divergences de valorisation de l'environnement personnel, nous

semble être une première étape vers une meilleure compréhension de l'espace des organisation.

Dans le cas du terrain que nous avons étudié, il est intéressant de noter que les trois critères spatiaux révélant l'influence organisationnelle de chacun peuvent se superposer car, en effet, chacun corrobore les deux autres, et qui se retrouve à l'une des extrémités d'une de ces échelles se retrouvera immanquablement dans les deux autres, au même niveau. Il serait donc intéressant de tester ces grilles sur d'autres terrains pour voir si elles se vérifient. Cela serait d'autant plus évocateur, nous semble-t-il, de les éprouver dans les organisations où l'horizontalité de la hiérarchie semble être de mise, que révélerait alors leur espace organisationnel ?

REFERENCES

- Baldry, C., Bain, P., Taylor, P. (1998) ““Bright Satanic Offices”: Intensification, Control and Team Taylorism” *Workplaces of the Future*, Thompson & Warhurst, eds. New York : Palgrave: 163-183.
- 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*. Metz : Mme Thiel.
- Bodin, R-P. « L'évolution du management et son impact sur l'architecture d'entreprise », *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan, 1994.
- 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.
- Chanlat, J-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* Laval : Presses Universitaires de Laval.
- 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. (2006) *Space, Organizations and Management Theory. Advances in Organization Studies*. Copenhagen : Copenhagen Business School Press.
- Clipson, C. (1994) « Acteurs et utilisateurs : apprendre par la participation à la conception », *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan, 1994.
- Dale, K. (2005) *Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control*.
- Du Gay, P. (1996) *Consumption and Identity at work*. London: Sage.
- Duffy, F. (1994) “Lieux de travail, lieux du changement”, *De l'atelier au territoire*. Paris : L'harmattan,
- Evette, T., Lautier F. (1994) *De l'atelier au territoire*. Paris : L'Harmattan.

- Fayard, A-L., Weeks J. (2006). "Photocopiers and Water-coolers. The Affordances of Informal Interaction"
- Flecker, J., Hofbauer, J. (1998) "Capitalising on Subjectivity: the "New Model Worker" and the Importance of Being Useful" *Workplaces of the Future*, Thompson & Warhurst, eds. New York : Palgrave, 104-123.
- Fischer, G-N. (1990) « Espace, Identité et Organisation », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat (Laval : PUL, 1990. 165-183.
- Fischer, G-N, Vischer J.C. (1998) *L'évaluation des environnements de travail, la méthode diagnostique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Foucault, M. (1984) « Des espaces autres », *Architecture, mouvement et continuité*, n°5.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Gibson, J.J. (1979) *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Giddens, A. (1991). *The consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Greeno, J.G. (1994) Gibson's Affordances in *Psychological Review*, vol 101, n°2, 336-342.
- Hancock, P., Spicer, A. (2010) Academic Architecture and the Constitution of the New Model Worker. *Culture and Organization*, vol. 17, n°2
- Harrison, A. (1994) "L'immeuble intelligent en Europe", *De l'atelier au territoire*, Paris : L'Harmattan.
- Labardin, P. (2009) *L'essentiel de l'histoire de la gestion* Paris : Gualino.
- 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 », *De l'atelier au territoire*, Paris : L'Harmattan.
- Milkman, Ruth. (1998) "The New American Workplace: High Road or Low Road?" *Workplaces of the Future*, Thompson & Warhurst, eds. New York : Palgrave. 25-39.
- Spiridonidis, C. (1994) "Conceptions, démarches et représentation dans le projet architectural des lieux de production", *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan.
- Tessier, D. "Apport de l'analyse de l'activité à la conception architectural des lieux de travail", *De l'atelier au territoire*, L'Harmattan, 1994.
- Wang, Shengwei. (2010) *Intelligent Buildings and Building Automation*. Oxon : Spon Press.
- Warhurst, C., Thompson, P. "Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century" *Workplaces of the Future*, Thompson & Warhurst, eds (New York : Palgrave, 1998) 1-24.
- 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
- Wright, G. (1988) "Federal Building Showcases Advanced Technology", *Building Design and Construction*, September, 73-7.

