



HAL
open science

Déménager / Réaménager : Une approche du politique à travers les changements d'espace dans les organisations

Eliel Markman

► To cite this version:

Eliel Markman. Déménager / Réaménager : Une approche du politique à travers les changements d'espace dans les organisations. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2019. Français. NNT : 2019PSLED020 . tel-03222354

HAL Id: tel-03222354

<https://theses.hal.science/tel-03222354>

Submitted on 10 May 2021

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

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



THÈSE DE DOCTORAT

DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Déménager / Réaménager

Une approche du politique à travers les changements
d'espace dans les organisations

Soutenue par

Eliel Markman

Le 12 Juin 2019

Ecole doctorale n° ED 543

Ecole doctorale de Dauphine

Spécialité

Management & Organisation

Composition du jury :

Jean-François, CHANLAT
Professeur des universités,
Paris-Dauphine

Examineur

Anne, PEZET
Professeur des universités,
HEC Montréal

Rapporteur

Ignasi, MARTI
Professeur des universités,
ESADE

Rapporteur

Philippe, EYNAUD
Professeur des universités, Paris 1

Examineur

Anthony, HUSSENOT
Professeur des universités,
Université de Nice

Co-directeur

François-Xavier, DE VAUJANY
Professeur des universités,
Paris-Dauphine

Directeur de thèse



Déménager !

Une approche du politique à travers les
changements d'espace dans les
organisations

À ma fille, Philomène.

Remerciements

Je remercie en tout premier lieu mes directeurs de thèse, MM. François-Xavier De Vaujany et Anthony Hussenot pour leurs conseils, aiguillages et aides tout au long de ce processus. Je les remercie de m'avoir supporté (dans tous les sens du terme) sans la moindre faille.

Lorsque ce projet de thèse a émergé, François-Xavier m'a dit être ravi de m'accompagner dans cette « aventure » (De Vaujany, 2012), je ne mesurais pas, à l'époque, à quel point le terme était juste et bien choisi. C'est bien une aventure, complexe, parfois difficile, souvent rayonnante et toujours enrichissante.

Je remercie mes collègues du laboratoire M&O de Paris-Dauphine, je remercie également l'ensemble du personnel de Paris-Dauphine qui a matériellement rendu ce doctorat possible et plus particulièrement tout le personnel de la bibliothèque. Un grand merci à l'Université de Cergy-Pontoise et Lyon 2. Merci, à Peggy, Aurore, Bérangère et Saïd.

J'ai la chance d'avoir été accompagné, tout au long de cette aventure par la formidable Noémie Kukielczynski, compagne de vie et d'âme, mère de ma fille, à qui cette thèse appartient, comme tout le reste de ma personne.

Cette thèse n'aurait jamais existé sans mes amis qui rendent chaque jour la vie plus belle. Je les remercie pour leur écoute, leur soutien et leur aide.

Mes parents et ma famille ont aussi été un grand soutien, je remercie tout particulièrement ma sœur, Clara, pour tout.

Résumé/sum up

Français

Cette thèse interroge le malaise qui accompagne les déménagements d'organisation. Pourquoi tout changement d'espace est-il un tel remous et pourquoi est-ce si difficile pour les salariés, même lorsque le bâtiment et le *décorum* restent identiques (dans le cas d'une rénovation, par exemple) ?

Nous analysons le processus de déménagement au prisme de la pensée d'Henri Lefebvre pour en comprendre la dimension politique. Si la politique est un métier, le politique peut être défini *a minima* comme deux personnes parlant d'un sujet les concernant. Un nouvel espace donne un nouveau cadre aux interactions entre salariés et modifie, par conséquent, le politique. Nous appuyons notre construit sur une étude de cas : une entreprise venant de déménager. Nous étudions la manière dont se déroule le déménagement, mais aussi comment les salariés reconstruisent le politique dans le nouvel espace. À travers leurs pratiques spatiales, les salariés s'accordent plus ou moins d'importance par un jeu subtil que nous appelons « économie de l'attention ». Plus concrètement, une palette complexe de pratiques spatiales révèle l'autorité ou la disgrâce de tel ou tel salarié, ce qui constitue une pratique du politique. Nous montrons aussi que le politique dépasse largement le cadre des pratiques officielles à travers (par exemple) les pratiques compensatoires, informelles, mais codifiées.

English

Our thesis challenges the discomfort that comes with any organisation removal. Why any space change is such ripple and why is it so tough on employees even if the *decorum* remains ?

We will analyse the removal process through Henri Lefebvre's thinking in order to highlight its political underpinnings. If politics is a profession, the political can be defined *a minima* as two persons discussing topics that concern themselves. A new environment also brings a new frame for interactions among workers and therefore influences the political. Our construct stands on a case study : a recently removed company. We focus on the removal process and on how employees reconstruct a political structure within the new environment. Through their spatial practices, employees pay more or less attention to the others constructing what we call an « attention economy ». More concretely, analysis reveals complex patterns of spatial practices that credit or discredit workers and how this game is, in fact, a political practice. We also highlight the fact that this political practice overwhelms official practices, through, as an example, compensatory practices, informal but codified.

Sommaire

Remerciements	6
Résumé/sum up	8
Sommaire	10
Introduction : le déménagement, phénomène et révélateur politique ?	16
Vers une problématique : à la poursuite d'une intuition	17
Contributions et originalité de la recherche	22
Présentation du plan	24
<i>Partie 1 Revue de littérature</i>	28
1) L'appropriation de l'espace en sciences de gestion : un enjeu politique	29
Introduction	29
1.1 Aborder le politique par l'espace	30
Introduction	30
1.1.1 Définir la politique en science de gestion	30
1.1.2 Capturer le politique à travers une analyse de l'espace	36
1.1.3 L'espace lefebvrien ou la marque du politique	39
Résumé	47
1.2 Le politique à travers l'appropriation de l'espace : une présence absente	48
Introduction	48
1.2.1 L'appropriation de l'espace comme mouvement	48
1.2.2 Les différents enjeux de l'appropriation de l'espace	54
1.2.3 L'attachement au lieu	62
Résumé	69
1.3 Théories voisines et points de distinction	71
Introduction	71
1.3.1 Points de distinctions avec les théories de l'acteur-réseau	71
1.3.2 Points de distinctions avec les approches foucaaldiennes de la politique	75
1.3.3 Un espace 'inappropriable' est-il concevable ?	79
Résumé	82
1.4 Gap et positionnement théorique	83
Introduction	83
1.4.1 gap et justification de l'approche théorique	83
1.4.2 Positionner Henri Lefebvre en sciences de gestion	88
1.4.3 Apports pour les approches lefebvriennes en sciences de gestion	93
Résumé	101
2) L'appropriation 'lefebvrienne', de l'espace : un cadre théorique	102
Introduction	102

2.1 Le triptyque de Lefebvre : une approche politique de l'espace	103
Introduction	103
2.1.1 L'espace perçu, pratiqué ou de reproduction	103
2.1.2 L'espace conçu ou représentations de l'espace	106
2.1.3 L'espace vécu ou symbolique	110
Résumé	113
2.2 Le politique à travers la domination et l'appropriation de l'espace	115
Introduction	115
2.2.1 L'espace conçu comme outil de domination	115
2.2.2 Les espaces perçus et vécus, le retour du politique	119
2.2.3 Les déménagements comme prismes du politique ?	125
Résumé	128
2.3 Cadre théorique : pour une analyse lefebvrerie	129
Introduction	129
2.3.1 Paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique de l'espace	129
2.3.2 Paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique des pratiques	135
2.3.3 Paramètres analytiques : une optique lefebvrerie	137
Résumé	142
Résumé de la partie 1 : Revue de littérature	143
<i>Partie 2 Méthodologie</i>	147
1) Un cas d'étude	149
Introduction	149
1.1 Présentation du cas	149
Introduction	149
1.1.1 Terrain exploratoire : l'émergence d'une curiosité	150
1.1.2 Arrivée sur le terrain principal	156
1.1.3 Description physique du terrain principal	160
1.1.4 Management et Division hiérarchique	167
Résumé	175
1.2 Narratif et isolement du cas	177
Introduction	177
1.2.1 Description du cas : un déménagement d'organisation	177
1.2.2 Narratif : un déménagement	180
1.2.3 Focus : qu'observer précisément ?	184
Résumé	188
2) Épistémologie, collecte et analyse des données	189
Introduction	189
2.1 Épistémologie	189
Introduction	189
2.1.1 Une méthode interprétativiste	189

2.1.2 En quoi notre méthode est-elle « lefebvrienne » ?	192
Résumé	199
2.2 Entretiens et ethnographie	202
Introduction	202
2.2.1 Réflexions sur l'interaction interviewer-interviewé	202
2.2.2 Récit ethnographique	207
Résumé	217
2.3 Analyse des données	218
Introduction	218
2.3.1 Justification du traitement des données	218
2.3.2 Approche sensible et validation continue	223
2.3.3 Codage multithématique	229
Résumé	235
Résumé de la partie 2 : méthodologie	236
<i>Partie 3</i>	239
<i>Résultats et contributions</i>	239
Introduction	240
1 Analyse du terrain	240
Introduction	240
1.1 Espace conçu : un pouvoir descendant	240
Introduction	240
1.1.1 Échelle globale : TOG et Schéma global d'implantation	240
1.1.2 Échelle moyenne : conception des salles de réunion	245
1.1.3 Échelle privée : le micro-zoning	249
Analyse 1 : Ratios fixes et ratios flottants : l'espace du politique	254
1.2 Espace perçu : les pratiques dans le nouvel espace	257
Introduction	257
1.2.1 Niveau privé : l'augmentation du TOG dans la pratique	257
1.2.2 Niveau moyen : les salles de réunion dans la pratique	262
1.2.3 Niveau global : un espace parcellisé	272
Analyse 2 : typologie des pratiques compensatoires	280
1.3 Espace vécu : Symbolique et appropriation de l'espace	284
introduction	284
1.3.1 Niveau privé : La représentation pour recréer un lien	284
1.3.2 Niveau moyen : Typologie symbolique des salles de réunion	292
1.3.3 Niveau global, « passer » ou communiquer par les SI, quelle symbolique ?	301
Analyse 3 : le politique dans l'organisation : une économie de l'attention	307
2 Réponse à la problématique et conclusions	312
Introduction	312

2.1 Réponse à la problématique	312
Introduction	312
2.1.1 Déménager, un acte politique	312
2.1.2 L'appropriation du nouvel espace ou l'émergence des conditions du politique	317
2.1.3 Vers une redéfinition du politique	320
Analyse générale : vers une théorie du déménagement organisationnel	323
2.2 Contributions et discussion	331
Introduction	331
2.2.1 Pour les recherches lefebvriennes	331
2.2.2 Pour les recherches sur l'espace.	337
2.2.3 Pour les recherches sur le politique	343
Résumé	346
Conclusion générale	348
Annexes	350
Table des entretiens	351
Entretien 29	352
Entretien 51	353
Entretien 41	354
Entretien 39	358
Entretien 29	359
Entretien 53	360
Entretien 27	370
Entretien 26	379
Entretien 25	392
Entretien 23	406
Entretien 22	416
Entretien 3	425
Entretien 1	435
Entretien 4	444
Entretien 2	461
Entretien 24	473
Entretien 55	486
Entretien 5	495
Codage	505
Document présenté aux équipes	520
Présentation interne à Arthur	522
Rapport envoyé à Arthur	523
Impressions hebdomadaires	547
Index des tableaux, schémas, illustrations et encadrés	561
Index des schémas	561
Index des tableaux	561
Index des encadrés	562

Index des illustrations

562

Bibliographie

563

Introduction : le déménagement, phénomène et révélateur politique ?

Qui n'a pas vécu une fois dans sa vie un déménagement ? Un changement radical de lieu de vie avec tout ce qui en découle. Ces petites habitudes, croiser ses voisins, ces perspectives, ces mille petits gestes dans le hall, dans l'ascenseur, dans les couloirs, dans chaque pièce de l'appartement. Toutes ces routines que l'on va laisser derrière soi sans trop de certitudes sur l'après. C'est tout un mode de fonctionnement collectif autour et à travers un nouveau lieu qu'il va falloir réapprendre. Le déménagement et tout le processus qui l'incarne peuvent alors être une formidable opportunité de réinvention. En France, selon le ministère de l'Industrie et du Numérique, 75 % des salariés ne pratiquent pas le télétravail¹, une modification des espaces de travail est une réelle (r)évolution du quotidien des salariés de toute organisation. Quiconque a (sur)vécu à un déménagement organisationnel, que ce soit une entreprise, une université, un hôpital, association, etc. a en mémoire le désordre et les innombrables tractations qu'il a engendrées. Un déménagement est parfois un élément si marquant que longtemps après l'arrivée dans les nouveaux locaux, la mémoire de l'ancien bâtiment demeure. Quelles tensions cela révèle-t-il ? Pourquoi y a-t-il un *avant* et un *après* aussi marqués ? Cette thèse se propose d'apporter des éléments de réponse.

Ce travail trouve ses racines dans une intuition qui nous a guidés tout au long de nos recherches, que ce soit au creux de nos recherches bibliographiques, sur notre terrain et pour la construction de nos conclusions. L'entreprise qui constituait notre premier terrain était tout au début d'un processus de déménagement. Ce changement d'espace impliquait un important remous, et c'est la nature de ce remous qui a éveillé notre curiosité. Aucun plan de licenciement n'était prévu, les salariés ne risquaient pas de perdre leur emploi, le management restait identique et les meubles équivalents (pas de passage à des bureaux en « hot-desking » ou à un espace plus ouvert). Seuls changeaient la localisation du bâtiment et la place des gens dans l'espace. Les premières conversations auxquelles nous avons pu assister montraient cependant beaucoup d'angoisses, de fantasmes, de tensions, de jeux autour d'un processus qui n'était pourtant qu'à son commencement. Il nous est rapidement apparu qu'un déménagement organisationnel est un mouvement de l'organisation elle-même, car l'espace de travail est en grande partie ce qui structure la relation entre salariés, hiérarchie et organisation (Davis, 1984). Aussi, derrière la question principale que se posent les salariés de l'organisation (comment sera mon bureau ?), les questions entendues étaient multiples : « qui sera

¹ Source : <https://goo.gl/mChr3V>

mon voisin ? » « Vais-je être perdu dans ce nouvel espace où mes repères habituels vont disparaître ? » « Quelle sera ma place dans ce nouveau contexte ? » Etc. Au fil de notre recherche, nous nous sommes forgé une conviction : les interrogations, les malaises des membres de l'organisation et l'essentiel de leurs pratiques étaient de nature politique.

À travers ce travail doctoral, nous proposons donc d'explorer plus en profondeur le malaise qui accompagne un déménagement organisationnel au crible de l'appropriation de l'espace par les salariés. La thèse que nous allons défendre est que les dynamiques révélées par l'appropriation de l'espace mettent au jour des tensions politiques au sein des organisations. Notre argument central est qu'un déménagement d'organisation est *in fine* un acte politique au sens où, dans un même mouvement, il rend visible, cristallise, produit et reproduit du politique par et dans la spatialité. Afin de conceptualiser cette articulation entre espace et politique, nous emprunterons à la pensée d'Henri Lefebvre tout en nous basant sur une étude de cas envisagée de manière exploratoire.

Vers une problématique : à la poursuite d'une intuition

Nous avons commencé par nous pencher sur l'actualité pour, ensuite, nous intéresser aux recherches dédiées aux changements d'espace et au malaise qui les accompagne. Suivant notre intuition, nous nous sommes penchés sur les aspects politiques d'un changement d'espace et plus précisément au creux de l'appropriation des espaces de travail par les salariés. Cela nous a conduits à une problématique, fil directeur de ce travail.

Un sujet d'actualité

De grandes entreprises françaises comme BETC, Clarins, Arthur ou Veolia, ont déménagé, sont en train de déménager ou sont sur le point de déménager. Dans le cas de Paris, ce mouvement se fait du centre vers la périphérie immédiate². L'argument économique est l'une des premières causes qui poussent les organisations à déménager ou à repenser leurs aménagements intérieurs (Maclouf, 2011). Un changement d'espace reste un moment complexe pour les membres d'une organisation. Cela a d'ailleurs donné naissance à une nouvelle forme d'activité-conseil : le « facility management, » plus souvent appelé « space planning » en France (Badger & Garvin, 2007 ; Georgoulis, 2008).

² Comme l'explique « Entretien 61 », agent immobilier, spécialiste des bâtiments d'entreprise : « Paris n'est pas extensible et c'est cher quand même ! Aujourd'hui, toutes les communes périphériques font des efforts pour que les entreprises puissent aussi venir. Et il y a un poids tel au point de vue financier qu'ils sont obligés de le faire ».

Ce marché de niche semble particulièrement prospère, comme en atteste la quantité d'entreprises revendiquant le space planning comme activité principale au sein de l'Association des Directeurs et Responsables de Services Généraux (ARSEG) dans son « guide des prestataires ». Le terme de « space planning » apparaît pour la première fois en 1998 dans le n° 73 du magazine *ARSEG info*³. Deux pages sont alors consacrées aux « *cabinets de conseil en aménagement tertiaire* » sous la forme d'un référencement factuel (taille, coordonnées des entreprises, etc.). Peu de temps après, dans le n° 75, toujours en 1998, Catherine Bonnet et Michaël Fenker, space planners, expliquent qu'il faut penser l'aménagement en articulation avec le mode d'organisation. Les déménagements sont un sujet récurrent. La plupart des articles du magazine liés à cette problématique cherchent à présenter les « best practices » pour changer d'espace sans briser une certaine continuité entre l'ancien et le nouveau site, voire entre l'ancien et le nouvel aménagement. Ils préconisent d'insuffler une nouvelle énergie sans pour autant restructurer les équipes ni dénaturer l'organisation. À titre d'exemple, une entreprise de space planning propose de « *déménager l'indifférence* » (*ARSEG info* n° 69, 1998). Ils expliquent que les relations entre les salariés doivent rester les mêmes et que le bâtiment doit s'effacer devant le processus de l'entreprise.

Étrangement, les livres professionnels sur le sujet restent rares, *Workplace Magazine* n'en répertorie qu'un : *Déménager son entreprise* (2009). Une recherche à la Bibliothèque Nationale de France (BNF) a permis d'en répertorier un second : *Réussir le déménagement de son entreprise* (1999), qui semble avoir connu un certain succès puisqu'il a été édité deux fois. Ces deux ouvrages se cantonnent à des aspects pratiques (prévoir son déménagement, comment choisir un space planner, etc.). La gestion des salariés semble se résumer à des actes de communication de la part des instances de direction ou du service concerné. Nous proposons donc de nous pencher sur ce que représente — réellement — pour les salariés un déménagement d'entreprise. Comment expliquer le bouleversement et le malaise que cela implique ?

Un malaise lié au changement d'espace ?

Bien que peu d'études de sciences de gestion soient consacrées aux déménagements *per se* (Inalhan & Finch, 2004 ; Van Marrewijk, 2009 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015), un déménagement ou un réaménagement est un terrain d'étude relativement courant, essentiellement pour parler de l'appropriation de l'espace, mais jamais du déménagement — lui-même — (liste non exhaustive : Manning, 1965 ; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Allen & Gerstberger, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Hedge, 1982 ; Sundstrom, Kring, Herbert & Brown, 1982 ; Marans & Spreckelmeyer, 1982 ; Goodrich, 1982 ; Konar, Sundstrom,

³ *ARSEG info* existe depuis 1987 et devient au tournant des années 2000 *Workplace magazine*. Il se spécialise dans la diffusion de mobilier, de matériel comme des extincteurs, ascenseurs, etc. et l'immobilier d'entreprise.

Mendel & Rice, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Spreckelmeyer, 1993 ; Sundstrom, Town, Rice, Osborn & Brill, 1994 ; Milligan, 1998 et 2003a et 2003b ; Brennan, Chugh & Kline, 2002 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Eilam & Shamir, 2005 ; Warren, 2006 ; Rooney & al., 2009 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; De Vaujany & Vaast, 2014). Parallèlement, un nombre critique de recherches s'accordent sur le fait qu'un changement d'espace modifie le fonctionnement d'une organisation (Carr & Hancock, 2006 ; Hamad, 2015). Les recherches se penchant plus spécifiquement sur les membres d'une organisation s'accordent à dire que toute arrivée dans un nouvel espace s'accompagne d'un malaise (Steele, 1973 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sundstrom, Kring Herbert & Brown, 1982 ; Konar & al., 1982 ; Oldham & Rotchford, 1983 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Elsbach, 2003 ; Elsbach, 2004 ; Danielsson & Bodin, 2009 ; Värlander, 2012 ; Kim & De Dear, 2013). Cependant, la nature de ce malaise reste un point d'ombre : toutes ces études montrent comment les membres de l'organisation en général et les salariés⁴ en particulier s'accommodent de leur nouvel espace, mais n'interrogent pas la nature du malaise qui accompagne les mécanismes d'appropriation et plus généralement d'arrivée dans le nouvel espace. Notre intuition reste cependant toujours la même : et si le malaise perçu était d'ordre politique ?

Un malaise politique ?

Traditionnellement, le politique est largement perçu comme un élément jouant contre les organisations (Mintzberg, 1985). Le phénomène politique est perçu comme un frein à l'efficacité globale qu'il convient de maîtriser (Mintzberg, 1985 ; Thomas & Davies, 2005) et/ou d'employer à des fins carriéristes (Pfeffer, 1992). Cette crainte réside dans le fait que pour de nombreux managers comme chercheurs, *politique* rime avec *syndicat*, *résistance au changement* ou quelque autre forme de contestation (Levy, 2008 ; Courpasson & Clegg, 2012 ; Courpasson, Dany & Martí, 2016). Très récemment, quelques chercheurs se penchent sur le fait que la micropolitique fait partie des processus normaux de l'organisation et qu'elle doit être étudiée comme un objet indépendant (Geppert & Dörrenbächer, 2014 ; Clegg, Geppert & Hollinshead, 2015 ; Geary & Aguzzol, 2016), que ce soit à travers la perpétuelle lutte des salariés entre eux pour un pouvoir déterminé (Bélanger & Edwards, 2007 ; Spicer & Fleming, 2008) ou pour la définition de ce que Geppert & Dörrenbächer (2014, p. 238) appellent les « règles du jeu »⁵. Notre intuition est précisément qu'un déménagement implique un mouvement de ces « règles du jeu ». Dès lors, un déménagement est un

⁴ Le choix du terme de « salarié » s'explique parce qu'il est employé dans l'organisation qui constitue notre terrain. Il permet de distinguer les salariés de l'organisation des prestataires, des intérimaires et autres gens de passage. Pour ce doctorat, il a fallu trancher : nous parlons exclusivement de gens en CDI, « salariés » à temps plein disposant d'un bureau fixe.

⁵ « Rules of the games » (Geppert & Dörrenbächer, 2014, p. 238)

moment privilégié pour observer comment se met en place cette « règle du jeu », dans la mesure où nous observons de quelle manière se réinventent des pratiques spatiales.

Il convient à présent de proposer une définition de « politique ». Pour Henri Lefebvre la politique définit l'art de se maintenir au pouvoir, un jeu de domination. Le pouvoir politique est donc symbolique, mais dicte des pratiques sociales. Or, pour Henri Lefebvre, il n'y a pas de rupture entre pratiques spatiales et pratiques sociales. L'historien Jean-Pierre Vernant (1965, p. 577) définit le politique comme « *le jeu réglant l'exercice en commun de la souveraineté* ». Le politique correspond au cadre de la politique, c'est un système d'interaction cohérent et de règles qui compose le quotidien des salariés, c'est en quelque sorte *la règle du jeu*. Ce jeu, perceptible dans l'espace correspond à des pratiques dénuées de charges revendicatives. Pour Henri Lefebvre (1974), analyser la manière dont un groupe occupe son espace (pratiques spatiales) revient à analyser leurs pratiques sociales. Ces pratiques sont, pour Henri Lefebvre, *politiques* (Lefebvre, 1974) que ce soit dans une optique de domination, lorsqu'il s'agit d'un pouvoir qui se consolide (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Peltonen & Salovaara, 2018), ou d'appropriation lorsqu'on parle d'une prise de pouvoir (Wasserman & Frenkel, 2011). À titre d'exemple, Wasserman & Frenkel (2011) expliquent que l'appropriation d'un espace se fait par opposition à un espace conçu, en leur cas, par une lutte esthétique traduisant des enjeux politiques. Cependant, si la nature du malaise que nous avons ressenti était bien de nature politique, il ne semblait pas animé d'une volonté d'opposition, dès lors, comment le capturer ? S'agissant de déménagement, la question de l'appropriation de l'espace semble ici centrale.

L'appropriation de l'espace, une dialectique

La notion même d'appropriation de l'espace est fondamentalement dialectique. Elle représente à la fois un processus (l'appropriation de l'espace) et un état (un espace approprié) (Chombart de Lauwe 1959 ; Korosec-Serfaty, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979 ; Pol, 2002 ; Pavalache-Ilie, 2016). Pour Henri Lefebvre, l'espace se trouve en permanence en tension, qu'il soit le reflet d'une domination ou celui d'une appropriation politique. L'espace conçu est dominé, l'appropriation est perceptible au creux des espaces perçus (ou pratiqués) et vécus (ou symboliques). Dès lors, nous pouvons classer les études lefebvriennes de sciences de gestion consacrées à l'appropriation de l'espace en deux catégories :

- Celles focalisées sur l'espace dominé, c'est-à-dire sur l'espace conçu (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Hancock & Spicer, 2011).
- Celles focalisées sur l'espace approprié (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012).

Les recherches lefebvriennes consacrées à l'appropriation de l'espace se penchent donc sur l'apparition d'un espace approprié (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012). Cette appropriation peut se faire à l'aune d'une confrontation à l'espace perçu (Wasserman & Frenkel, 2009), par établissement de règles reproduisant des habitudes antérieures (Hirst, 2011), à travers la patine du temps (Peltonen, 2011) ou par contraste avec l'environnement immédiat (Wapshott & Mallet, 2012). Tout en s'inscrivant dans ce courant, notre intuition nous pousse à considérer l'appropriation de l'espace comme un fait politique, sans qu'une logique d'opposition frontale soit nécessaire, ce qui nous conduit à notre problématique.

Problématique et objectifs de la recherche

Dans la perspective lefebvrienne que nous adopterons, aborder la question de l'appropriation de l'espace par les salariés revient à étudier la manière dont émerge le politique, nous nous demanderons donc :

Problématique

En quoi un déménagement d'organisation est-il un phénomène politique ?

En proposant une analyse lefebvrienne de l'appropriation de l'espace, nous nous inscrivons dans le sillage des études qui lient espace et politique en science de gestion (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2009). Cependant, là où Dale (2005) et Dale & Burrell (2008) se focalisent quasi exclusivement sur l'espace conçu et là où Wasserman & Frenkel (2010) n'envisagent l'appropriation de l'espace que sous son tour symbolique, notre étude propose d'analyser l'appropriation de l'espace sous l'angle des pratiques spatiales/sociales. À travers cette thèse nous soutiendrons que l'appropriation de l'espace par les membres de l'organisation est indissociable de l'émergence du politique dans l'organisation. Notre étude de cas approfondie montre qu'un déménagement d'organisation entraîne *de facto* une modification de l'espace organisationnel. Dans une perspective lefebvrienne, cela entraîne également une modification de la (et du) politique dans l'organisation. En termes opérationnels, l'intérêt de cette thèse est double :

- La mise au jour des aspects politiques qu'implique un déménagement d'organisation contribuera à mieux comprendre (et réduire) le malaise et les tensions que ce processus implique pour les

salariés. Notre recherche peut donc intéresser à la fois la stratégie, la gestion des ressources humaines et la direction immobilière de l'entreprise ;

- La compréhension des aspects politiques de l'appropriation de l'espace par les salariés peut supposer des réaménagements et reconfigurations continus qui peuvent intéresser plus spécifiquement les space planners.

En termes méthodologiques, nous explorerons la manière dont les salariés interagissent dans leur nouvel espace de travail. C'est dans cette optique que nous avons effectué notre terrain de recherche auprès d'une entreprise que nous appellerons *Arthur* et dont 3000 des salariés viennent d'emménager au siège central désormais fort de 15 000 salariés. Nous avons conduit notre terrain entre 1 et 4 mois après l'arrivée des salariés dans le nouvel espace. Nos résultats présentent donc l'intérêt d'avoir été construits « à chaud », en dialogue permanent avec notre terrain de recherche.

Contributions et originalité de la recherche

Cette thèse s'inscrit dans le courant de recherche dédié à la spatialité (De Vaujany & Mitev, 2013), ce positionnement nous permet de contribuer à trois littératures :

- les recherches lefebvriennes ;
- les recherches sur le politique ;
- les recherches sur l'appropriation de l'espace.

Contributions pour les recherches « lefebvriennes »

Les recherches lefebvriennes sont un pan du courant de la matérialité (Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Wassemran & Frenkel, 2011 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012 ; Fahy & al., 2014 ; Wasserman & Frenkel, 2015 ; Kingma, Dale & Wasserman, 2018). Au sein même des lefebvriens, nous nous inscrivons dans la veine liant politique et espace (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wassemran & Frenkel, 2010 ; Beyes, 2018 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Certaines de ces recherches sont théoriques (Dale & Burrell, 2008 ; Beyes, 2018). Aussi, tout en entrant en dialogue avec elles, nous interagissons plus précisément avec celles proposant une approche de terrain (Dale, 2005 ; Wassemran & Frenkel, 2010 ; Peltonen & Salovaara, 2018). La plupart de ces études — de terrain — se focalisent sur la manière dont les espaces sont conçus dans une perspective de domination des gens qui les occupent (Dale, 2005 ; Peltonen & Salovaara, 2018). L'appropriation de l'espace, qui sera le cœur de notre travail, reste

peu traitée (Peltonen, 2011 ; Wasseman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Hirst, 2011). Au sein même de ces recherches, une seule se penche sur les aspects politiques de l'appropriation de l'espace sous un tour lefebvrien (Wasseman & Frenkel, 2009). Wasserman & Frenkel (2010) se penchent essentiellement sur les aspects symboliques de l'appropriation politique de l'espace par les salariés. Nous nous distinguons de cette recherche par deux points. Tout d'abord, nous explorerons les aspects symboliques, mais aussi pratiques de l'appropriation de l'espace. Ensuite, nous n'envisageons pas nécessairement l'appropriation politique de l'espace comme une dynamique d'opposition, mais également d'opérationnalisation du nouvel espace.

Contributions pour la recherche sur la politique en sciences de gestion

Approcher le politique est davantage l'apanage des sciences politiques. Nous observons cependant depuis quelques années un engouement croissant pour le politique dans les théories des organisations et le management⁶ (Gotsis & Kortezi, 2010 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Beyes, 2018 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Les sciences de gestion offrent traditionnellement une vision plutôt sombre de la politique, généralement perçue comme une entrave à l'organisation, s'opposant systématiquement à toute ligne hiérarchique (Mintzberg, 1985 ; Vigoda, 2002 ; Gotsis & Kortezi, 2009). D'autres chercheurs y voient un phénomène inhérent pouvant être bénéfique pour un acteur (Pfeffer, 1992) ou une organisation. La politique peut aussi être vue comme une forme de résistance au changement (Soparnot, 2013). Finalement, le politique est généralement perçu comme lutte (Kondo, 1990 ; Gabriel, 1999 ; Mumby, 2005, Wasserman & Frenkel, 2011). Cette lutte est souvent perçue comme une manière de s'opposer aux instances de direction et rime, pour nombre d'acteurs, avec syndicalisme (Courpasson, Dany & Marti, 2016). Certains chercheurs perçoivent cette lutte à travers des espaces intermédiaires ou « hétérotopies » (Fleming & Spicer, 2007 et 2008 ; Courpasson, Dany & Marti, 2016), des contextes qui ne correspondent pas nécessairement à une remise en cause de l'ordre établi (Kornberger & Clegg, 2002 ; Sturdy, Schwarz & Spicer, 2006 ; Schorrt, 2015). Mumby (2005, p. 22) pointe à cet effet que le politique peut alors être perçu comme une dialectique marxiste de lutte de classes. La pensée d'Henri Lefebvre s'inscrit dans la même dialectique en considérant d'un côté une domination de l'espace (Dale, 2005 ; Peltonen & Salovaara, 2018), de l'autre une appropriation de l'espace (Wasserman & Frenkel, 2011). Cette étude propose une vision intermédiaire : il convient d'aborder le politique comme *un phénomène neutre, inhérent à toute organisation et correspondant davantage à l'appropriation de l'espace per se qu'à une lutte ou une revendication.*

⁶ Le sujet est récurrent dans nombre de colloques. A titre d'exemple, un track a été dédié au sujet lors de la conférence LAEMOS de 2018 à Buenos Aires

Contributions pour la recherche sur l'appropriation de l'espace

Notre revue de littérature dédiée à l'appropriation de l'espace explique que le politique se trouve en filigrane au creux de nombreux autres sujets. Ainsi, ces recherches se focalisent sur :

- l'appropriation de l'espace comme la construction d'une présence légitime dans un espace déterminé (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976 ; Montjaret, 1996 ; Larson & Pearsons, 2012 ; De Vaujany & Vaast, 2014) ;
- l'appropriation comme manifestation d'une identité occupationnelle et détermination de frontières juridictionnelles (Bechky, 2003) ;
- l'appropriation comme manifestation de marques hiérarchiques (Steele, 1973 ; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982 ; Konar, Sundstrom, Mendel & Rice, 1982 ; Goodrich, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Strati, 1992 ; Trice & Beyer, 1993 ; Rafaeli & Vinai-Yavetz, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012) ;
- l'appropriation comme association entre espace et identité personnelle (Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Hedge, 1982 ; Sutton & Rafaeli, 1987 ; Montjaret, 1996 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014) ;
- l'appropriation de l'espace comme affirmation d'une liberté au sein de l'organisation (Sommer, 1974 ; Davis & Altman, 1976 ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Fischer, 1998).

Notre thèse entre en conversation avec cette littérature en considérant que ce sont là différentes facettes du politique. Autrement dit, l'appropriation de l'espace est un phénomène politique.

Présentation du plan

Nous proposons un plan en trois chapitres : une (A) revue de littérature, suivie d'une présentation de notre (B) méthodologie et de nos (C) résultats.

Chapitre A : Revue de littérature, pour une approche de l'appropriation de l'espace

Tout en s'inscrivant dans le courant de la matérialité, cette thèse entre en conversation avec d'autres champs comme l'appropriation de l'espace et la politique en sciences de gestion. Nous avons donc commencé par expliquer en quoi (partie 1) l'appropriation de l'espace en sciences de gestion est un enjeu politique. À travers cela, nous voyons comment et pourquoi (1) aborder le politique par l'espace pour ensuite envisager (2) l'appropriation de l'espace comme marque du politique.

Finalement, nous expliquerons pourquoi nous laisserons de côté des (3) théories voisines par des points de distinction, pour aller (4) vers un gap théorique autour de l'appropriation de l'espace.

Dans la seconde partie, nous verrons plus précisément ce qu'est (partie 2) l'appropriation 'lefebvrine' de l'espace en détaillant un cadre théorique. Nous verrons tout d'abord en quoi (5) le triptyque de Lefebvre propose une approche politique de l'espace, puis comment (6) le politique peut être perçu à travers la domination et l'appropriation de l'espace. Nous préciserons finalement notre (7) cadre théorique, pour une analyse lefebvrine.

Chapitre B : Design de la recherche, collecte et analyse de données

La phase empirique de notre thèse a été pleine d'aléas. Nous avons abordé un premier terrain préparatoire qu'il nous a fallu abandonner au bout d'un an et demi. Cette thèse s'appuie donc sur une (partie 1) étude de cas. Nous nous penchons ensuite sur notre (partie 2) épistémologie, collecte et analyse des données. Nous commençons par expliquer en quoi notre étude s'inscrit dans une épistémologie « lefebvrine ». Nous nous pencherons ensuite sur notre conduite du terrain, qui se traduit par une chronique de notre expérience de terrain. Finalement, nous expliquons notre analyse des données à l'aide d'un codage multithématique débouchant sur la mise en place d'échelles nous aiguillant vers la construction de nos résultats.

Chapitre C : Résultats de la recherche

Nous diviserons ce dernier chapitre en deux parties. La partie 1 propose une analyse du terrain, notre partie 2 développe la discussion et nos conclusions. Nous analyserons notre terrain à trois niveaux, en traitant tout d'abord l'espace conçu, *un pouvoir descendant*. Nous explorerons ensuite l'espace perçu, *les pratiques dans le nouvel espace*, ce qui nous mènera à l'espace vécu : *symbolique et appropriation de l'espace*. Nous clorons cette partie avec une réponse à la problématique : l'appropriation de l'espace comme phénomène politique.

La seconde partie (partie 2), *discussions et conclusion* se divise en deux parties. Nous mêlerons contributions et discussion pour finir par une conclusion générale.

Introduction

Vers une problématique : à la poursuite d'une intuition

Problématique :
En quoi un déménagement d'organisation est un phénomène politique ?

Contribution et originalité de la recherche

Présentation du plan

Partie 1 Revue de littérature

1 L'appropriation de l'espace en sciences de gestion : un enjeu politique

1.1 Aborder le politique par l'espace

1.2 Le politique à travers l'appropriation de l'espace : une présence absente

1.3 Théories voisines : autour de l'appropriation de l'espace

1.4 Gap et positionnement théorique

2 L'appropriation « lefebvrienne », de l'espace : vers un cadre théorique

2.1 Le triptyque de Lefebvre : une approche politique de l'espace

2.2 Le politique à travers la domination et l'appropriation de l'espace

2.3 Cadre théorique : pour une analyse lefebvrienne

Partie 2 Méthodologie

1 une étude de cas

1.1 Présentation du cas

1.2 Narratif et isolement du cas

2 Épistémologie
collecte et analyse des données

2.1 Épistémologie

2.2 Entretiens et ethnographie

2.3 Analyse des données

Partie 3 Résultats et contribution

1 Analyse du terrain

1.1 Espace conçu : un pouvoir descendant

1.2 Espace perçu : les pratiques dans le nouvel espace

1.3 Symbolique et appropriation de l'espace

2 Réponse à la problématique et conclusions

2.1 Réponse à la problématique

2.2 Contributions et discussion

Conclusion générale

Partie 1

Revue de littérature

1) L'appropriation de l'espace en sciences de gestion : un enjeu politique

Introduction

Cette thèse propose une approche du politique comme objet d'étude en sciences de Gestion. Nous étudions donc l'émergence du politique au creux de l'appropriation des espaces de travail. Nous commencerons cette revue de littérature en voyant comment (1.1) aborder le politique par l'espace. Nous verrons ensuite en quoi (1.2) l'appropriation de l'espace (est une) marque du politique. Nous finirons par un détour du côté des (1.3) Théories voisines : autour de l'appropriation de l'espace. Cela nous conduira à (1.4) un gap théorique autour de l'appropriation de l'espace que nous traiterons à travers un prisme lefebvrien, nous situerons donc (1.5) Henri Lefebvre en sciences de gestion.

1.1 Aborder le politique par l'espace

Introduction

Dans cette partie nous verrons ce que nous entendons précisément par « politique » au sein des organisations et comment l'aborder. Dans un premier temps, nous verrons donc comment (1.1.1) définir la politique en science de gestion. Ensuite — dans un deuxième temps — nous verrons comment (1.1.2) capturer le politique. Finalement, nous expliquerons notre choix d'étudier l'espace organisationnel à travers (1.1.3) l'espace lefebvrien ou la marque du politique.

1.1.1 Définir la politique en science de gestion

Introduction

Dans cette première partie, nous verrons comment a été envisagée la politique en sciences de gestion. Il s'agit d'un (1.1.1.1) phénomène ambivalent, que nous pouvons envisager comme (1.1.1.2) un équilibre de pouvoir(s) ou (1.1.1.3) une lutte permanente. Nous finirons par proposer une (1.1.1.4) distinction entre « la » et « le » politique.

1.1.1.1 La politique en sciences de gestion, un phénomène ambivalent

Force est de constater que les sciences de gestion ne sont pas à l'aise avec la politique, en effet elle est davantage l'objet des sciences politiques, de la sociologie ou de la philosophie. Cependant, un certain nombre d'articles de sciences de gestion en font état. Prenons comme point de départ l'article de Mintzberg (1985) proposant une définition qu'il convient de critiquer. La politique est davantage perçue comme un élément indésirable, mais inhérent à toute organisation. Elle définit un mécanisme de pouvoir en marge des organigrammes. Mintzberg (1985, p. 134⁷) explique que :

« Un système politique peut être décrit comme le reflet d'un pouvoir aux intentions (parfois aussi aux desseins) illégitimes (ou peut-être, plus précisément, d'un pouvoir

⁷ « The system of politics, in contrast, may be described as reflecting power that is technically illegitimate (or, perhaps more accurately, 'alegitimate') in its means (and sometimes in its ends as well). In other words, behaviour termed political is neither formally authorized, widely accepted, nor officially certified. As a result, political behaviour is typically divisive and conflictive, often pitting individuals or groups against formal authority, accepted ideology, and/or certified expertise, or else against each other. Politics can, of course, arise when these other systems of influence are absent or at least weak. But it can also be evoked by them, as when departmentalization, created through formal authority, encourages group processes that benefit parochial interests at the expense of the needs of the organization at large. » (Mintzberg, 1985, p. 134)

allégitime) dans ses intentions. Autrement dit, une attitude qu'on pourrait qualifier de "politique" n'est pas formellement autorisée, acceptée ou certifiée. Le résultat est qu'une attitude politique attise les conflits, les divisions, dresse les individus et les groupes contre une autorité formelle, une idéologie acceptée, une expertise certifiée, ou même les uns contre les autres. La politique peut émerger quand les autres systèmes d'influence sont absents ou tout du moins, faibles. »

La politique définit ici une somme de comportements autorisés ou tolérés, détournés à des fins personnelles ou au bénéfice d'un petit groupe d'individus (Gotsis & Kortezi, 2009). Vigoda (2002) explique que cela peut entraîner des négligences professionnelles, augmenter le stress et *in fine* nuire aux performances organisationnelles. La politique est donc considérée initialement comme un univers d'intrigues difficiles à contrôler et potentiellement néfaste aux organisations. Mintzberg (1985) explique que les univers clos comme les entreprises fortement cloisonnées spatialement ou socialement sont favorables au développement de la politique : elle s'exprime donc dans les zones grises des organisations.

Pfeffer (1992) perçoit, au contraire, la politique comme un impondérable dont il faut savoir tirer parti. La politique est donc un phénomène ambivalent : elle définit des attitudes individuelles organisées, elle peut être positive comme négative. C'est un élément inhérent, insaisissable et souterrain, comme l'expliquent Gotsis & Kortezi, 2011, p. 461⁸) :

« Une attitude politique négative représente une menace considérable au niveau des équipes et de l'organisation du moment qu'elle se fait au détriment de la prospérité d'autrui. Ainsi, des préceptes de relations normées contraignent significativement les attitudes égoïstes. Au contraire, la politique positive représente une somme de phénomènes positifs, bénéficiant à tous. »

Butcher et Clarke (2006) précisent qu'un fin politicien peut aussi devenir un bon manager de par sa capacité à résoudre les conflits et à dépasser ses prérogatives dans l'intérêt de ses équipes. Kurchner-Hawkins et Miller (2006) suivent cette lecture en expliquant que la politique est une bonne manière d'appliquer un pouvoir doux, d'atteindre des objectifs sans contraintes brutales. Ils précisent que cela peut permettre de désamorcer des conflits et d'améliorer la coordination organisationnelle. La politique peut donc être un instrument positif à condition qu'elle converge

⁸ « Negative political behavior posits a considerable threat both at the team and organizational levels, as it is detrimental to others' prosperity. Thus, the significance of normative binding precepts is apparent in constraining self-serving behavior. Positive politics, on the contrary, represents a positive-sum game phenomenon, beneficial to all. » (Gotsis & Kortezi, 2011, p. 461)

avec les objectifs de l'organisation. En ce sens, Kurchner-Hawkins et Miller (2006) expliquent que la politique permet une souplesse et une fluidité nécessaires à la vie organisationnelle. Todd, Harris, Harris et Wheeler (2009) précisent que la politique implique une capacité à tirer parti d'un réseau organisé et structuré à toutes fins possibles.

La politique semble donc avant tout définir une capacité d'influence au service d'une minorité ou d'un individu, au dépend d'une entité. Elle agit forcément en marge des structures officielles et se manifeste par des blocages ou des contraintes avantageant un individu ou un groupe. Gotsis & Kortezi (2010, 498⁹) expliquent que la politique dans les organisations reste un objet mal défini. Selon eux, cela s'explique par une absence de structure visible ou officielle de l'objet lui-même. Ils précisent toutefois que trois éléments restent stables : « *influencer les attitudes à travers des actes intentionnels ; l'usage du pouvoir, de tactiques et de stratégies ; et des attitudes informelles, mais non sanctionnées impliquant parfois des conflits organisationnels* ».

Pour résumer, la politique est présentée ici comme un phénomène, certes difficile à cerner, mais remarquable par ses effets sur le fonctionnement de l'organisation (Gotsis & Kortezi, 2009). Il s'agit d'un phénomène sous-terrain dont on peut se méfier, mais dont il est également possible de tirer parti. Dans ce cas, un manager qui use de politique sait tirer parti d'un réseau organisé. Cependant, la politique reste un phénomène clandestin, impondérable, mais toléré, car inévitable. En effet, la politique n'apparaît sur aucun organigramme organisationnel, il est donc nécessaire de trouver des occasions où elle est rendue évidente. Nous ne sommes alors plus à la recherche de 'la politique', qui semble être un concept introuvable, mais de traces d'une vie politique au sein d'une organisation.

1.1.1.2 Le politique au creux de la résistance au changement

L'objectif de notre démarche est de faire émerger des éléments que nous pourrions qualifier de 'politiques' afin d'approfondir notre définition. C'est dans cette optique que nous allons faire un détour par le concept de résistance qui fait parfois cas du politique dans les organisations (Soparnot, 2013). La résistance au changement est un vaste sujet en sciences de gestion (Lewin, 1947 ; Coch & French, 1948 ; Jacques, Lingagne & Dubost, 1972 ; Thévenet & Chevalier, 1986 ; Ouimet & Dufour, 1997 ; Dent & Godberg, 1999 ; Herrbach, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford, Ford & d'Amelio, 2008 ; Trader Leigh, 2002 et 2008 ; Marti, 2009 ; Soparnot, 2013 ; Courpasson, Dany & Marti, 2016). Nous pouvons classer les causes de la résistance organisationnelle en trois catégories ; les résistances individuelles, collectives et politiques (Soparnot, 2013).

⁹ « It comprises intentional acts of influence, mainly through informal means, the intentional use and exercise of power, often through activities employed to give access to scant resources, actions and tactics to influence decision making, as well as behaviors occurring on an informal basis within organizational settings. » (Kortezi, 2009, p. 498)

- Les résistances individuelles peuvent être liées à une anxiété face à l'inconnu (Jacques 1972 ; Ouimet & Doufour, 1997), à une perte d'identité professionnelle et/ou personnelle (Herrbach, 1999 ; Peze, 2012) ou à un manque de compétences (Crozier & Friedberg, 1977). Ces inconforts partagés peuvent poser les bases d'un ralliement à une résistance organisationnelle collective (Carroll & Nicholson, 2014 ; Friedman, 2011).
- Les résistances collectives sont liées à un groupe. Lewin (1947) explique que tout changement implique un déséquilibre qui se traduit par des résistances. Un groupe constitué possède une inertie et un équilibre qu'il tentera de retrouver quoiqu'il arrive. Coch et French (1948) ajoutent un paramètre culturel en précisant que la meilleure manière de limiter la résistance au changement est d'inclure les acteurs tout au long de sa mise en œuvre. L'objectif est de générer un climat favorable au changement.
- La résistance politique est un concept qui trouve ses racines dans les travaux de Crozier et Friedberg (1977). Prenant appui sur leur définition des *zones d'incertitudes*, Soparnot (2013, p. 28) explique que :

« Les acteurs peuvent tout à fait accepter les objectifs de la réforme tant qu'elle ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement. Et ils ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant apparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. »

Pour Soparnot (2013), c'est précisément ce « jeu » que nous pourrions définir comme politique. Il s'agit de réseaux qu'il serait possible d'activer. En ce sens, Rothschild et Miethe (1994) expliquent à travers un cas d'étude que les lanceurs d'alerte peuvent être considérés comme des acteurs politiques à même de réveiller des réseaux complexes débouchant sur une résistance au changement. Dans cette optique, ils expliquent que l'analyse des actions de résistances au changement induit *de facto* une analyse de la politique.

1.1.1.3 La politique comme lutte

Notons que jusqu'ici, la résistance au changement s'inscrit dans une logique de pouvoir hiérarchique, que nous pouvons qualifier de « descendant », toute résistance politique correspond à un système parallèle à même de contrer une décision hiérarchique (Mintzberg, 1985). Piderit (2000, 785) dénonce cet état de fait en mettant à jour l'unicité du point de vue des analyses sur la résistance. Elles conduisent systématiquement à percevoir la résistance comme un « *obstacle* », une « *désobéissance* » et potentiellement comme une forme d'« *irrespect* » face à un pouvoir

descendant. Jusqu'à récemment, cette vision a prédominé, toute résistance ne pouvant être considérée que dans une logique de blocage (Jermier, Knights & Nord, 1994 ; Dent & Goldberg, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford, Ford & D'Amélio, 2008). Face à cette vision unilatérale, Piderit (2000) et Ford, Ford et D'Amélio (2008) proposent une rupture : ils expliquent que la résistance au pouvoir peut aussi être bénéfique à l'organisation, révélant par exemple de bonnes pratiques qu'il conviendrait de conserver comme autant de pistes d'amélioration pour un changement réussi. La résistance peut donc aller dans le sens de l'organisation. Précisant cette pensée, Mumby (2005) propose une analyse dialectique de la résistance au changement. Il stipule que pouvoir et résistance sont deux facettes de la vie organisationnelle. Mumby (2005, 30) cite Tucker (2003, 26) qui définit la résistance comme « *un 'contrôle social inversé'* » ce qui correspond à une « *lutte* » (« *struggle* ») (Mumby, 2005, 27). Dès lors, le rôle de la théorie critique est d'apporter une vision dépassant le clivage pouvoir/résistance pour engager ces deux dynamiques comme une relation dialectique, réintroduisant par là une perspective marxiste de lutte des classes (Mumby, 2005, 22). La résistance politique se place donc en dehors de tout organigramme (Scott, 1990 ; Bell & Forbes, 1994 ; Murphy, 1998 ; A. Prasad & Prasad, 1998 ; P. Prasad & Prasad, 2000 ; Mumby, 2005) ce qui la rend pratiquement impossible à analyser dans la mesure où elle est systématiquement perçue comme subversive et dangereuse ; plus clairement, comme quelque chose qu'il faudrait comprendre pour encadrer ou supprimer. C'est précisément ce *quelque chose* dont il faut trouver la trace.

1.1.1.4 « Le » ou « la » politique : points de distinction

Faut-il parler de « le » ou de « la » politique ? Clarifions. Une partie de la confusion entre les deux termes provient certainement de la prééminence des recherches anglo-saxonnes en sciences de gestion. Les chercheurs anglo-saxons parlent de « politics » littéralement « politiques ». La distinction entre « le » et « la » leur est impossible étant donné que tous les adjectifs sont neutres. À l'épreuve de la traduction, nous pouvons cependant faire une distinction entre « politics », comme une pratique, et « the political », comme un phénomène. Cette distinction a été présentée à l'occasion d'EGOS, 2016 (track 26) à Naples et a été comprise par l'assistance. Nous en prenons acte en proposant une distinction entre :

- la politique comme une pratique individuelle ou collective ponctuelle à but déterminé ;
- le politique comme un phénomène collectif sans buts précis pouvant être rapproché du « jeu » dont parle Soparnot (2013, p. 28) et dont la définition est un des enjeux de ce travail.

Nous nous focaliserons donc plus précisément sur ce second point, le politique. Si la question de l'existence de politique dans les organisations semble avérée, c'est bien la question de sa trace qui

relève de choix davantage que de débats. Il convient donc de choisir un élément à même de mettre au jour le politique comme nous le verrons dans la partie suivante.

Conclusion

La politique est un élément ambivalent de la vie des organisations. Elle est externe aux organigrammes officiels tout en les influençant et — potentiellement — les grippant. Il s'agit davantage d'un phénomène que d'un élément palpable. La politique semble cependant être une des manières d'entraver l'action organisationnelle notamment dans le cadre de résistance au changement. Il convient donc de poser la question autrement : l'existence de politique dans les organisations n'est pas réellement questionnable, encore faut-il trouver comment la percevoir, c'est-à-dire trouver des traces d'une vie politique forcément souterraine : autrement dit, comment capturer *le* politique ?

1.1.2 Capturer le politique à travers une analyse de l'espace

Introduction

Dans cette partie, nous tâcherons de voir comment accéder au politique. Dans un premier temps, nous approcherons (1.1.2.1) l'espace du politique ce qui nous mènera à (1.1.2.2) une déconstruction de l'espace pour accéder au politique selon Lefebvre.

1.1.2.1 L'espace du politique

Mumby (2005) précise que toute organisation se structure en une lutte permanente perceptible à travers l'espace. Cela implique des espaces de lutte (Kondo, 1990 ; Gabriel, 1999 ; Mumby, 2005) parfois qualifiés d'espaces interstitiels (Bell and Forbes, 1994). Ces espaces de lutte sont autant d'espace de liberté où une discussion allant à l'encontre d'une décision hiérarchique peut avoir lieu. Fleming et Spicer (2007 et 2008) optent plutôt pour le terme d'hétérotopie (Foucault, 2004). À titre d'exemple, Courpasson, Dany et Marti (2016, p. 20) se servent du concept d'hétérotopie pour montrer comment le salarié d'une grande entreprise (Jacques) s'est, dans le meilleur intérêt de son organisation, instinctivement opposé à ses supérieurs. Cela a fédéré nombre de ses collègues autour de lui et il lui a très vite été nécessaire de consacrer des espaces et des temps dédiés. Courpasson, Dany et Marti (2016, p. 17-18) expliquent que cela redessine le type de relation que les salariés entretiennent entre eux et avec leur hiérarchie. Le fait d'avoir réservé des espaces (concrètement, des salles de réunion) pour libérer une parole a permis de dépasser un interdit et a conduit à les considérer comme des espaces « autres » (Courpasson, Dany & Marti, 2016, p. 22 ; Courpasson, 2016) : c'est-à-dire des espaces « où la grammaire de l'organisation peut ouvertement être remise en cause » (Kornberger & Clegg, 2002, p. 86¹⁰). Autrement dit, un « lieu contrastant, relevant de trajectoires autres » (Lefebvre, 1974, p. 190). Henri Lefebvre propose précisément une approche du politique par la déconstruction de l'espace qui nous paraît ici tout indiquée.

Pour résumer, il semble établi que toute organisation possède une vie politique, cette vie politique se structure autour d'espaces 'en marge' qui peuvent être observés par la recherche. Sur cette base, Henri Lefebvre propose une autre entrée théorique vers la politique en proposant une déconstruction de l'espace.

¹⁰ « First, heterotopia could be a space for experimentation and temptation, where discussions about existing orders of things and discourses can happen and the grammar of an organization is implicitly questioned. » (Kornberger & Clegg, 2003, 86)

1.1.2.1 Accéder au politique selon Lefebvre : vers une déconstruction de l'espace

Définir la politique est un problème complexe qui sortirait du cadre de ce seul doctorat. Aussi s'agit-il davantage d'en capturer des traces, autrement dit de percevoir le politique — en négatif — au creux d'un autre élément. Reste à définir lequel. Nous laisserons ce choix à Henri Lefebvre (1974, p. 43) qui parle toujours de politique de façon détournée. Autrement dit, pour parler de politique, parlons d'autre chose :

« La 'question politique', comme on dit couramment, se détaille ; elle contient, comme l'espace lui-même, plusieurs interrogations, plusieurs thèses et problèmes : la question du politique, en général, de son statut dans la pratique sociale — la question de la politique et de son rôle dans le mode de production capitaliste — la question des politiques, hommes d'État ou hommes de l'État, de leur formation et de leur sélection (si l'on peut dire). »

Face à ces trois possibilités, nous nous pencherons plus précisément sur *le* politique. Pour Henri Lefebvre, le politique n'existe pas *per se* et n'est — au mieux — que perceptible à travers des pratiques spatiales (Lefebvre, 1974, p. 137) :

« S'il y a un paysage, ce sont des paysans qui l'ont modelé, donc des communautés (villages), soit autonomes, soit dépendantes d'un pouvoir (politique). S'il y a un monument, c'est un groupe urbain qui l'a construit, soit libre, soit dépendant d'un pouvoir (politique). Nécessaire, la description ne suffit pas. Il serait complètement insuffisant pour connaître les paysages ruraux, puis les paysages industriels, puis une spatialité urbaine. Le passage de l'un à l'autre est essentiel. La recherche de la capacité productive et du processus créatif remonte, dans beaucoup de cas, jusqu'à un pouvoir (politique). Comment s'exerce un tel pouvoir ? Se contente-t-il de commander ? N'est-il pas aussi 'demandeur' ? Quel est son rapport avec les groupes subordonnés, eux aussi 'demandeurs', souvent 'commandeurs', toujours 'participants' ? C'est un problème historique, celui de toutes les villes, de tous les monuments, de tous les paysages. L'analyse d'un espace mène vers ce rapport dialectique : demande-commande, avec les interrogations : "Qui ? Pour qui ? Par qui ? Pourquoi ? et Comment ?" »

Pour Henri Lefebvre, il y a donc co-construction du politique au sein d'un espace déterminé. Une étude de l'espace permet donc de mettre à jour ce lien dialectique entre autorité politique et capacité

d'action des administrés. L'espace conçu est donc bien la manifestation matérielle d'une autorité politique, mais l'espace tel qu'il est perçu et vécu par les salariés est une relecture de ce même espace, ce qui traduit un processus d'appropriation. Interroger l'espace ne revient donc pas à remettre nécessairement sa matérialité en cause, mais à comprendre ses différentes lectures et, ce faisant, les tensions politiques qui le traverse.

Pour résumer, Henri Lefebvre (1974) définit le politique comme des relations de pouvoir qu'il convient de percevoir à travers l'espace. Autrement dit, la déconstruction de l'espace mène *de facto* à une approche des systèmes de pouvoir qui l'ont façonné, c'est-à-dire à des relations politiques. Suivant une vision 'lefebvrerie' du politique, nous proposons une approche à travers l'espace. Dans la partie suivante, nous verrons plus précisément comment l'espace peut être la marque du politique dans une perspective lefebvrerie.

Conclusion

Dans cette partie nous avons vu que si le politique demeure insaisissable, il est cependant possible d'en déterminer les espaces. Dans cette perspective nous nous appuyons sur une perspective lefebvrerie pour accéder au politique par la déconstruction de l'espace. Dans la partie suivante, nous approfondirons ce concept en voyant en quoi, dans une perspective lefebvrerie, l'espace est bien la marque du politique.

1.1.3 L'espace lefebvrien ou la marque du politique

Introduction

Il serait bien évidemment périlleux et erroné de présenter ici tous les concepts lefebvriens, c'est pourquoi nous nous focaliserons sur la manière dont Henri Lefebvre lie espace et politique. Dans un premier temps, nous verrons la (1.1.3.1) Définition de l'espace pour Lefebvre, mi-œuvre, mi-produit. Ensuite, nous verrons quels liens il fait entre (1.1.3.2) Espace et pouvoir : commandement, État et politique. Finalement, nous stabiliserons ces définitions en distinguant (1.1.3.3) Espace dominé et espace approprié : une définition.

1.1.3.1 Définition de l'espace selon Lefebvre : mi-œuvre, mi-produit

Henri Lefebvre (1948) s'appuie sur la conception marxiste primordiale de l'espace : tout individu (Lefebvre parlera plutôt de « *L'homme* », 1974, p. 130) est inclu dans une *pratique sociale* qui lui permet de pourvoir à ses besoins. Cette pratique sociale est indissociable d'une pratique spatiale. Pour Lefebvre, la pratique sociale est *spontanée* et devient *réfléchie* en se complexifiant¹¹. Autrement dit, « *L'homme* » est un animal social, l'organisation d'une société est donc indispensable à sa survie, ce qui implique une répartition des tâches et une organisation tant sociale que spatiale. Le travail qui représente des actions de survie est lié à la fois à une production (nécessaire à la survie) et à une pratique sociale (nécessaire à l'organisation). Pour Lefebvre (1948 et 1974), l'organisation de l'espace en vue d'une survie est donc le propre de « *L'homme* ». Dans cette optique, la notion même d'organisation peut être interprétée comme un mécanisme inné d'appropriation d'un espace en vue d'une production.

L'espace est donc à la fois :

- une conséquence (involontaire) d'une production ;
- une volonté (volontaire) d'organisation de cette même production.

Pour clarifier cette dichotomie, Lefebvre propose une différence dialectique entre *produit* et *œuvre*. Lefebvre (1974, 86) explique que la nature *créée* des fleurs qui sont vivantes et éphémères, ce sont des œuvres et elles ne sont pas le fruit d'une production. À l'inverse, « *L'homme* » produit des choses (ou des produits) dont il a besoin et qui sont le fruit d'une production. Cette production est volontaire et implique une pratique sociale. Le travail a un rôle secondaire dans la création d'une œuvre qui est la conséquence d'un mouvement dont elle n'était pas l'objet. À l'inverse, un produit demande un travail organisé et structuré autour d'objectifs définis. À titre d'exemple, pour une

¹¹ Sur ce point Lefebvre (1974 ; 18) cite explicitement Lévi-Strauss (1962) qui définit le *mental* du *social* à travers l'analyse des sociétés « sauvages ». Pour Lefebvre (1974 ; 18), ce mouvement est donc inné.

œuvre (par exemple une œuvre d'art), le rôle du travail (et du créateur en tant que travailleur) semble secondaire alors qu'il domine dans la fabrication des produits artisanaux¹². Il y a donc dichotomie entre :

- d'un côté l'espace comme mouvement spontané (œuvre) qui ne serait pas le fruit d'un processus volontaire, mais la conséquence d'un besoin inné d'organisation ;
 - de l'autre l'espace construit (produit), fruit d'un processus volontaire en vue d'une production.
- « L'homme », tel qu'inclu dans une pratique sociale, *crée* donc des œuvres et *produit* des choses comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif : Distinction Oeuvre/Produit	
Oeuvre	Produit ou objet
<ul style="list-style-type: none"> - Possède une « vie » propre. - N'a pas d'usage prédéfini. - Est créé : n'est pas toujours le fruit d'un travail. - Est le reflet d'une pratique sociale <i>de facto</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - N'est pas « vivant ». - Possède une ou plusieurs fonctions prédéfinies. - Est produit ; toujours le fruit d'un travail. - Est le reflet d'une organisation sociale délibérée.

Pour Lefebvre, la production de l'espace correspond donc aux deux catégories ; un espace est une œuvre, car il peut être le fruit d'une histoire, qu'il peut être éphémère, et est davantage une conséquence qu'un acte volontaire. En même temps, l'espace peut aussi être un produit, car il implique un travail, une pratique sociale et une organisation. Cette organisation est pour Henri Lefebvre nécessairement politique.

1.1.3.2 Définition de la politique selon Lefebvre : commandement, État et politique

Pour Lefebvre (1974), la gestion de l'espace s'appuie sur trois piliers, tout d'abord, la fonction de (1) *direction, de commandement ou d'organisation*, ou élément spontané, ensuite, (2) *l'État* qui définit des institutions ou élément réfléchi et finalement, (3) *la politique* ou élément illusoire qui occupe ces institutions :

1. La fonction de direction, de commandement ou d'organisation repose sur la reconnaissance d'une compétence supérieure ou d'une capacité naturelle à diriger en vue d'une production efficace. Pour Lefebvre, cet élément est spontané. Le/la commandant(e) ou directeur/trice n'est

¹² Lefebvre propose une réflexion plus poussée des relations entre art et travail dans le premier tome de la *Critique de la vie quotidienne* (1947). Il s'appuie largement sur la pensée d'André Breton et des cercles surréalistes desquels il était proche pour penser l'art moderne comme la séparation de l'art et du travail. Dans cette acceptation l'art est œuvre dans la mesure où il est la conséquence d'une pulsion ou d'une inspiration et non le fruit d'un travail volontaire. Au contraire, le travail d'un artisan possède une volonté plus précise non exempte de la notion d'effort et de travail. Reste que nombre d'artistes travaillent leurs œuvres. Le débat reste ouvert mais il nous éloigne de notre sujet. Nous fermons donc ici cette parenthèse.

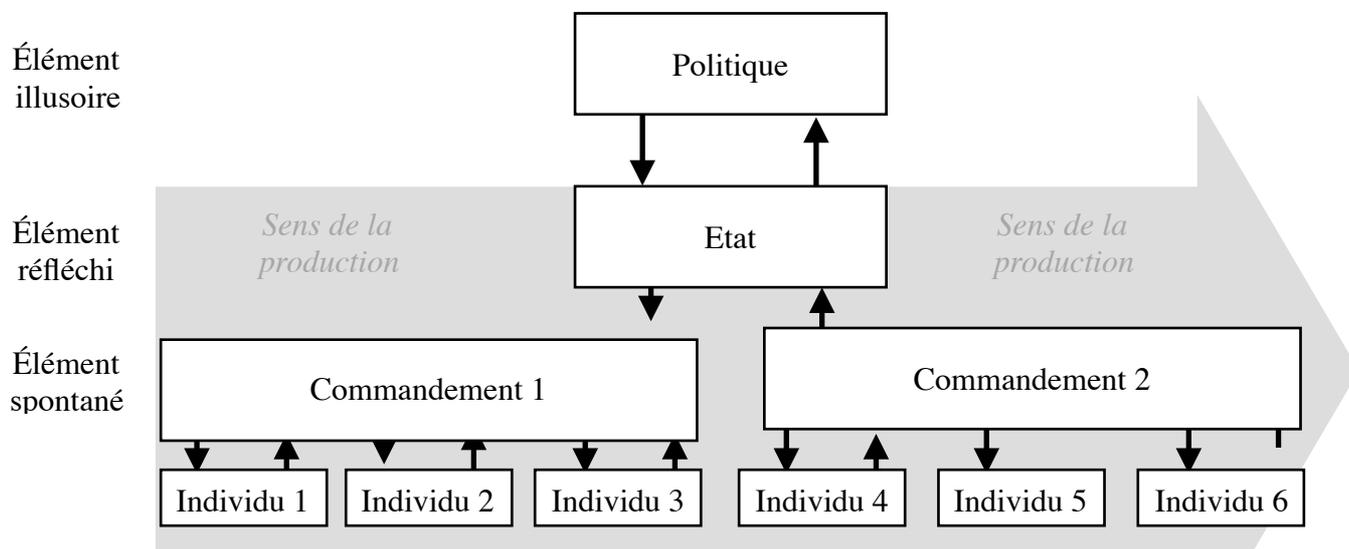
donc pas différent des autres individus ; il/elle est *primus inter pares* à même d'assurer le commandement, l'organisation, l'administration, etc. dans le meilleur intérêt d'un groupe. La fonction de commandement n'est relative qu'à une capacité objective de gestion (Lefebvre, 1948, p. 91). Autrement dit, si un(e) commandant(e) ou directeur/trice n'est plus à même d'assurer ses fonctions, il paraît naturel qu'il reprenne ses fonctions précédentes et libère celles de commandement

2. L'État se fonde sur un besoin de commandement rationalisé qui lui permet de prendre un rôle d'organisation (élément *spontané*) : il régule donc la loi, et assure une stabilité à une structure sociale (élément réfléchi). Le rôle de l'État est de garantir des rapports sociaux de production. C'est-à-dire une pratique sociale permettant une production efficace.

3. À cette stabilité s'ajoute une *illusion* qui constitue une idéologie (élément illusoire) ce qui, pour Lefebvre constitue la politique. Pour Lefebvre (1948), l'essence de la politique est l'accaparement du pouvoir à l'aide d'une technologie sociale visant à maintenir certains groupes ou personnes au pouvoir. La politique n'est donc pas l'art de diriger (davantage l'apanage de l'État), mais l'art de se maintenir au pouvoir. Un espace produit par une volonté politique visera à une reproduction (re-production) d'un rapport social de domination favorable à tel ou tel groupe.

Ces trois éléments (*spontané, réfléchi et illusoire*) constituent les trois ressorts de toute organisation. Et s'articulent d'une manière qu'illustre le schéma ci-dessous.

Schéma 1
Les différentes échelles du pouvoir selon Lefebvre (1948 et 1974)



L'élément politique n'est qu'un des éléments de l'organisation qui mêle compétences de commandement rationalisées et arguments justificatifs ou idéologiques (Lefebvre, 1948, p. 92).

Lefebvre donne donc à la politique deux aspects fondamentaux :

- D'un côté le *spontané* et le *réfléchi*, auxquels la politique est infléchie,
- De l'autre, l'*illusoire* que la politique crée.

Lefebvre (1948, p. 31-32) qualifie le *spontané* et le *réfléchi* d'*appropriation*, l'*illusoire* de *domination*, comme le clarifie le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Les types de pouvoir selon Lefebvre : Domination et appropriation		
Type de pouvoir	Appropriation	Domination
Raison d'être	Spontané et réfléchi	Illusoire
Management	Production rationnelle	Politique
Maintien au pouvoir	Reconnaissance entre pairs	Technologie sociale

Observons finalement que le pouvoir « réfléchi » est sujet à caution : Lefebvre (1974) explique qu'il se trouve au milieu d'intérêts parfois contradictoires. Il peut être employé dans le meilleur intérêt de la production (*appropriation*) ou dans une visée politique (*domination*). Cela nous invite donc à penser la politique comme duale.

- D'un côté la politique de domination (illusion)
- De l'autre la politique d'appropriation (spontanée et réfléchie). L'aspect spontané de cette seconde catégorie nous invite à la conceptualiser comme un fait impondérable autant que comme une pratique analysable.

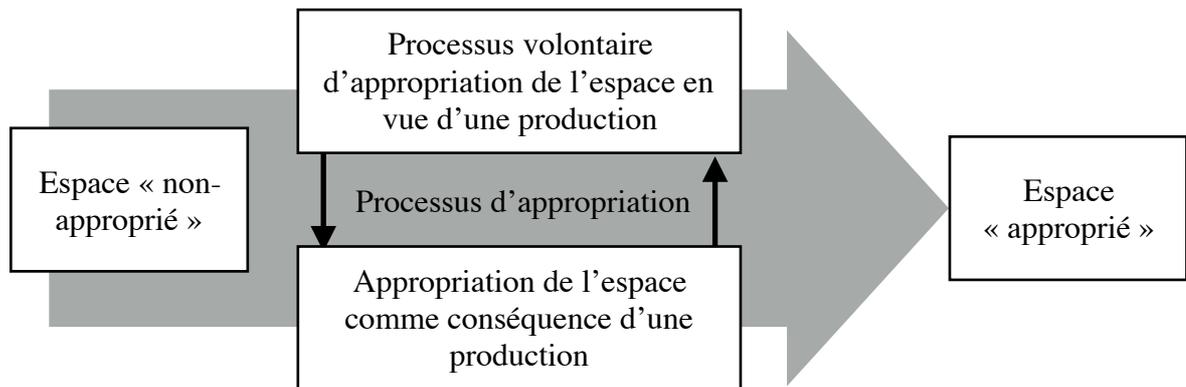
Nous définirons donc d'un côté la politique (élément illusoire) répondant à des technologies sociales et dont le but est de se maintenir au pouvoir. De l'autre la politique comme une pratique spontanée (et réfléchie) entre les individus pour une production efficace. Nous faisons le choix de nous concentrer davantage sur ce second élément. Voyons maintenant comment cela trouve une application spatiale, autrement dit, quand et comment un espace peut être dominé ou approprié.

1.1.3.3 Une vision lefebvrienne de l'espace 'dominé' et 'approprié'

Pour Lefebvre (1948 et 1974), l'organisation qui découle de la production (ou en vue d'une production) implique une spatialité et une temporalité qui est le reflet d'une organisation sociale. Cela représente la définition première de l'appropriation de l'espace : celle-ci peut être volontaire (en vue d'une production) ou involontaire (conséquence d'une production).

La distinction entre œuvre et produit opérée par Lefebvre (1948 et 1974) nous permet de préciser cette dynamique en proposant une distinction entre espaces appropriés volontairement ou involontairement comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma 2
Apport de Lefebvre (1948 et 1974) pour la
compréhension de l'appropriation de l'espace



Pour Lefebvre, l'appropriation de l'espace, c'est-à-dire l'organisation ou la conséquence d'une organisation sociale de production, implique une démarche politique, c'est-à-dire des formes organisées de domination.

L'espace approprié s'inscrit dans une pratique spatiale ; à titre d'exemple, l'atelier d'un artisan est approprié en ce sens qu'il est complètement tourné vers un effort de production efficace (en ce cas, artisanal). Dans cette dynamique, l'espace est davantage *créé* que *produit* ; un espace est approprié par libre consentement et est construit dans le temps, il est le fruit d'expériences et d'une pratique : il est donc la conséquence d'une histoire. En ce sens, un espace approprié est généralement inscrit sur le temps long. À échelle d'organisation, un espace peut être *approprié* par un service ou un métier. L'appropriation de l'espace s'inscrit donc nécessairement dans une velléité de pérennisation d'une structure de production. Dans cet ordre des choses, un espace approprié est davantage la conséquence d'une évolution que du fruit d'un travail construit à dessein (une usine, où chacun trouve une place étudiée pour un rôle n'est pas, à proprement parler, « appropriée »). L'espace approprié est également un espace d'émancipation sans superflu extérieur au confort d'un travail de production efficace.

L'espace dominé est un espace « accaparé » (Lefebvre, 1947, p. 248), il est tourné vers l'exploitation davantage que vers la production et ordonné par des forces externes à la production qui s'y déroule. Lefebvre précise que c'est un espace généralement clos, stérilisé, vidé, c'est un espace qui relève de la technicité : un espace encadré. Cet espace est strictement produit, c'est-à-dire qu'il ne s'inscrit pas dans une évolution historique, mais se pose davantage en rupture

avec celle-ci ; à titre d'exemple, Lefebvre parle des autoroutes qui tranchent le paysage comme des lames tranchant du papier. L'espace produit se pose donc comme une manière objective de tirer le meilleur parti d'un cadre ou d'une *contrainte* donnée, il endosse pour cela des arguments de rationalité en se fixant des *objectifs*. En cela, l'espace dominé n'est en aucun cas tourné vers une œuvre, mais ne peut être destiné qu'à la génération d'un produit.

Pour Lefebvre, l'espace dominé peut avoir nombre d'autres objectifs qui ne sont pas nécessairement liés à la production, ils peuvent être politiques, commerciaux, artistiques, etc. C'est un espace produit (par opposition à espace comme 'œuvre'). Pour être produit, un espace nécessite une coordination de plus ou moins grande ampleur, il repose donc sur une volonté d'État et d'institutions (pouvoir *réfléchi*). En ce sens, l'espace produit, dominé, repose sur une pratique sociale dont il se sert autant qu'il la produit ou reproduit. Autrement dit, la compréhension de l'espace produit peut se faire, là encore, sous forme de dialectique (1974, p. 152) :

« Les rapports sociaux de production ont une existence spatiale ; ils se projettent en un espace, ils s'y inscrivent en le produisant. »

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques d'un espace 'approprié' face à un espace 'dominé'.

Tableau 3 : Espace dominé et espace approprié; quelles oppositions ?	
Espace approprié	Espace dominé
Espace créé (oeuvre)	Espace produit
Fruit d'une histoire	Fruit de rapports sociaux de production
Utilisation inscrite dans le temps	Utilisation immédiate
Tourné vers la production	Tourné vers un objectif

Enfin, Lefebvre (1974) apporte un certain nombre de nuances. Premièrement, il explique qu'idéalement, espace dominé et espace approprié devraient aller de pair, mais selon Lefebvre la domination l'emporte toujours. La domination dispose pour cela de différents moyens de coercition pour encadrer les pratiques (la menace, le renvoi). En ce sens, l'institution (l'État) est un instrument à double tranchant : il peut servir la production (appropriation) comme être un instrument politique (domination). Aucun espace ne saurait donc être 'figé', mais reste constamment en mouvement. Il est nécessairement en tension entre domination et appropriation ce qui — dans la pratique — implique de nombreuses nuances :

- Premièrement, pour Lefebvre, lors de la production d'un espace : espace approprié et dominé s'affrontent jusqu'à l'annulation d'un des espaces. Autrement dit, jusqu'à sa portion la plus congrue sans que cela n'implique sa disparition. Aucun espace n'est donc totalement dominé ou approprié.
- Secondement, Lefebvre explique qu'un espace dominé n'est pas strictement « produit » parce qu'une domination peut aussi s'inscrire sur le temps long. Malgré cela, un espace dominé n'est pas non plus « œuvre », mais davantage « ouvrage ». Effectivement, les rapports sociaux de production qu'ils reflètent peuvent être anciens.
- Troisièmement, si l'on considère que l'espace dominé peut s'inscrire dans une évolution historique, en quoi est-il différent d'un espace approprié ? Pour Lefebvre, un espace dominé reste hostile à toute caractéristique individuelle, réduisant « *L'homme* » à sa fonction motrice. Autrement dit, il n'a pas besoin d'être approprié pour être utilisable, car les « *hommes* » qui y passent sont interchangeables (il n'y a donc pas d'inscription dans le temps).

Pour résumer, pour Henri Lefebvre, l'espace est le reflet de rapports sociaux de production, c'est-à-dire de relations politiques situées. Face à cela, les rapports sociaux sont producteurs de spatialité. Ces relations politiques sont à comprendre comme opposition dialectique perpétuelle entre domination et appropriation de l'espace. Autrement dit, pour Henri Lefebvre, la meilleure manière de comprendre le politique à travers un espace est de comprendre la manière dont il est dominé ou approprié. C'est précisément par ce biais que nous aborderons la question du politique dans les organisations.

Conclusion

Dans cette partie nous expliquons comment Henri Lefebvre lie espace et politique. Ce lien se construit en trois étapes :

- Premièrement, les pratiques sociales sont le propre de l'être humain. Pour Henri Lefebvre, il n'y a pas de rupture, pour Henri Lefebvre entre pratiques sociales et pratiques spatiales. L'espace est donc mécaniquement le reflet de pratiques sociales.
- Deuxièmement les pratiques spatiales matérialisent une organisation qui n'est autre qu'un système particulier de domination. La politique constitue les outils de ces systèmes de domination. Étudier la manière dont l'espace est ordonné revient donc *in fine* à étudier des relations politiques de domination sociale/spatiale.

- Troisièmement, la politique peut se définir pour une lutte perpétuelle pour la domination de l'espace. Il y a donc opposition permanente entre espace dominé et approprié. L'étude de l'appropriation de l'espace représente donc pour Henri Lefebvre une approche du politique.

Nous proposons donc une approche du politique à travers l'étude de l'appropriation de l'espace comme nous l'expliquerons plus en détail dans la partie suivante.

Résumé

Nous prenons pour point de départ les quelques approches de la politique en sciences de gestion. Il s'agit d'une somme de relations individuelles ou collectives capables d'entraver une décision hiérarchique. Il peut aussi s'agir d'une somme de stratégies de pouvoir consistant à excéder ses prérogatives. Dès lors, il est possible de comprendre la politique dans les organisations selon un rapport dialectique d'opposition : d'un côté une organisation officielle, de l'autre une contre-organisation non officielle à même d'infléchir ou contrer toute décision hiérarchique. Nous pouvons représenter la politique comme une lutte perpétuelle visible à travers des causes ponctuelles : il est donc impossible d'approcher la politique *per se*, il est cependant possible d'en percevoir la trace à travers des motifs de lutte comme un changement organisationnel. La politique définit alors une action volontaire aux objectifs définis. Par opposition, le politique est un phénomène collectif inhérent à toute organisation. Le politique est perceptible au crible des espaces du politique, c'est-à-dire en analysant les lieux où les réseaux prennent vie. Une étude de ces espaces est donc une porte d'entrée pour une approche du politique dans les organisations.

La pensée d'Henri Lefebvre (1948 et 1974) qui propose un lien entre espace et politique. Il n'y a pas, pour Henri Lefebvre, de différence entre pratique sociale et pratique spatiale. L'étude de l'espace d'une organisation revient à étudier son système de domination, c'est-à-dire, ses relations politiques. Les relations politiques constituent pour Henri Lefebvre une opposition perpétuelle entre espaces dominés et appropriés. Le politique est donc perceptible à travers la domination ou l'appropriation de l'espace. Nous choisissons pour ce doctorat d'approcher le politique en nous penchant sur l'appropriation de l'espace.

1.2 Le politique à travers l'appropriation de l'espace : une présence absente

Introduction

Les différentes approches de l'appropriation de l'espace en sciences de gestion laissent de côté la question du politique comme nous le verrons tout au long de cette partie. Dans un premier temps, nous proposerons une définition générale en présentant (1.2.1) l'appropriation de l'espace comme mouvement. Ensuite, nous verrons quels sont (1.2.2) les différents enjeux de l'appropriation de l'espace pour finir par nous pencher sur (1.2.3) l'attachement au lieu.

1.2.1 L'appropriation de l'espace comme mouvement

Introduction

Dans cette partie, nous donnerons tout d'abord ce qu'est (1.2.1.1) l'appropriation de l'espace : une question de pouvoir. Nous verrons ensuite ce qu'est (1.2.1.2) l'appropriation pour Henri Lefebvre, un mouvement, pour finir par (1.2.1.3) quelques exemples.

1.2.1.1 L'appropriation de l'espace : une question de pouvoir

Commençons par un peu d'étymologie : selon le Robert (1995), *approprier* signifie littéralement « rendre propre ». Relativement à un espace de travail, cette définition possède une contradiction : s'agit-il de rendre un espace propre à quelque chose, c'est-à-dire le rendre utilisable en lien avec un travail ou un effort ? Ou s'agit-il de faire d'un espace sa propriété, ce qui constitue un acte tant légal qu'occupationnel, voire mémoriel ? En termes de recherche, les définitions reprennent ces contradictions : l'appropriation de l'espace définit autant un état (un espace approprié) qu'un processus d'appropriation de l'espace. En ce sens, un espace approprié présuppose un espace 'non approprié' (Proshansky, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979) ou dominé (Lefebvre, 1974) et un processus d'appropriation. La question qui se pose est celle des critères permettant de dire qu'un espace est 'approprié' et au terme de quel processus. Autrement dit, quelles 'cases' cocher pour qu'il nous soit possible d'affirmer qu'un espace est approprié (ou non).

En 1976, un premier colloque pluridisciplinaire et international est organisé à l'université de Strasbourg par Marie-José Chombart de Lauwe pour tenter de donner une définition stable à la notion d'appropriation de l'espace (Korosec-Serfaty, 1976 ; Proshansky, 1976 ; Pol, 2002 ; Pavalache-Ilie, 2016). Dans le cadre de ce colloque, le chapitre dédié à *l'appropriation des espaces*

de travail nous intéresse tout particulièrement (Proshansky, 1976). Proshansky (1976, 36) place la problématique du « pouvoir » au cœur du concept d'appropriation de l'espace lorsqu'il explique qu'« *On s'approprie l'espace pour avoir à exercer sur lui une autorité, un contrôle, une maîtrise ou un pouvoir* ». Serfaty-Garzon (2003) complète cette définition en expliquant que l'appropriation d'un espace est un lieu de rencontre entre deux histoires, d'un côté celle de l'individu qui se l'approprie, de l'autre l'histoire de l'espace et des processus qui l'ont façonné. L'individu s'imbrique alors dans des structures qui le dépassent en y intégrant son identité personnelle. Fischer (1998, 484) compile ces définitions et explique que « *les mécanismes d'appropriation correspondent à l'ensemble des conduites à travers lesquelles l'individu tend à privatiser un lieu, c'est-à-dire à inscrire dans un espace sa marque personnelle : privatiser un espace, c'est introduire des éléments de différenciation dans un lieu qui, par définition, est homogène.* » Pour résumer, le premier ressort de l'appropriation de l'espace est une prise de pouvoir par une personne ou un groupe au gré d'une modification acceptée. L'appropriation d'un espace représente le passage d'un état à un autre (de désapproprié ou dominé à approprié). Étonnement, s'il est essentiellement question d'accord entre individus et organisations et de pouvoir, jamais il n'est question de politique (Proshansky, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979 ; Serfaty-Garzon, 2003 ; Pol, 2002 ; Serfaty-Garzon, 2003 ; Pavalache-Ilie, 2016)

L'appropriation de l'espace est également le résultat d'un processus. La question qui se pose alors est celle de la nature de ce processus. Sur ce point, deux courants se divisent (Pol, 2002 ; Serfaty-Garzon, 2003 ; Patache-Ilie, 2016) : d'un côté un courant « latin », de l'autre, le courant « anglo-saxon ». En termes théoriques, les approches anglo-saxonnes se fondent davantage sur la psychologie environnementale et se distinguent des approches « latines » qui reconnaissent un héritage marxiste et envisagent l'appropriation au sein d'un collectif¹³. Sur cette base, Korosec Serfaty (2003) propose deux façons d'envisager l'appropriation de l'espace :

- D'un côté une conception « marxiste » (Lefebvre, 1968 et 1974 ; Fischer, 1998). En ce cas, l'appropriation de l'espace correspond à la transformation d'un espace en espace de production, ce qui implique une modification physique de l'espace. Un espace approprié est un espace

¹³ Dans un article en espagnol, Pol (2002, p. 123) propose un élément d'explication en expliquant que : « *le problème pourrait être que le terme 'appropriation de l'espace' reste clair en français mais confus dans son acception anglaise* ». Le détail de la langue conserve son importance pour deux raisons : tout d'abord parce qu'une bonne partie de la recherche sur l'appropriation de l'espace a lieu en espagnol à travers les travaux de Pol, de Perla, de Serfaty-Garzon ou de Tomeu Vidal Moranta. Ensuite, Pol (2002), Pol et Vidal Moranta (2005) et Pavalache-Ilie (2016) expliquent que la langue joue un rôle dans l'évolution du concept d'appropriation de l'espace : côté européen, il a été étudié à travers les sciences des organisation, côté américain du nord, il s'agit davantage de psychologie environnementale.

modifié en fonction de besoins ou d'envies, autrement dit où est appliqué un certain pouvoir matériel et perceptible par les sens.

- De l'autre, une approche « non-marxiste » davantage centrée sur les pratiques et conceptualisations individuelles (Proshansky, 1976 et 1978 ; Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983 ; Stokols, 1995 ; Scanner & Gifford, 2010 ; Lewicka, 2011). Cette approche, fondée sur la pensée de Merleau-Ponty (1947) stipule que l'appropriation d'un espace dépend davantage de la manière dont il est perçu par une personne et/ou un collectif sans qu'il y ait besoin de le modifier matériellement : une reconceptualisation suffit.

Cette distinction permet d'organiser la littérature et de justifier l'utilisation d'Henri Lefebvre pour aborder la question de l'appropriation de l'espace : il propose une synthèse de ces deux visions. En ce sens, De Vaujany (2019, 11) parle d'une « *phénoménologie marxiste* » en envisageant l'appropriation de l'espace comme une démarche conceptuelle et matérielle. Elle est — en tous cas — principalement un mouvement.

1.2.1.2 L'appropriation pour Henri Lefebvre : un mouvement

Si Henri Lefebvre donne des détails sur les processus d'appropriation de l'espace, il ne donne pas de définition claire de ce qu'est un espace approprié. Il explique simplement que :

« L'appropriation ne s'accomplit pas en fonction d'un groupe immobile : famille, village, ville. Le temps s'y inclut et l'appropriation ne peut se comprendre sans les temps, les rythmes de vie » (Lefebvre, 1974, p. 193)

Nous interpréterons cette citation en relevant deux points importants sur lesquels nous reviendrons tout au long de ce travail :

- L'appropriation d'un espace implique un mouvement, elle est la marque d'un changement ;
- L'appropriation de l'espace a une portée pérenne. Nous pouvons donc déduire qu'une volonté d'appropriation de l'espace correspond à une volonté de s'inscrire sur le temps long.

Un peu plus loin dans le texte, Henri Lefebvre définit un espace dominé par opposition à un espace approprié dans une relation dialectique. Dans cette perspective est approprié tout ce qui n'est pas dominé. Cependant, Lefebvre (1974) reste pessimiste quant à l'existence même d'un processus d'appropriation de l'espace. En ce sens, Lefebvre (1974, p. 193) précise :

« Le dominé et l'approprié peuvent aller ensemble. Ils le devraient ; mais l'histoire (celle de l'accumulation) est aussi l'histoire de leur séparation, de leur contradiction. Le dominant l'emporte. [...] L'opposition "dominé-approprié" ne se limite pas au discours, ça n'est pas qu'une simple opposition significative. Elle donne naissance à une contradiction, à un mouvement conflictuel qui se déploie jusqu'à la victoire accablante de l'un des deux termes : la domination, jusqu'à la réduction extrême de l'autre terme : l'appropriation. Sans que ce dernier puisse disparaître. ».

Le ton est donné, un processus d'appropriation se fait nécessairement « face à » dans une dynamique conquérante : c'est donc une dynamique d'opposition. Voyons à présent quelques exemples d'appropriation comme opposition à travers les travaux d'Aubert-Gamet (1997) et Daskalaki, Stara & Imas (2008).

1.2.1.3 Quelques exemples

Pour Aubert-Gamet (1997), l'espace offre un univers de « possibles » qui guident l'individu vers une utilisation particulière. La rupture avec une utilisation « préconisée » représente, pour Aubert-Gamet (1997) un premier mouvement d'appropriation. Aubert-Gamet (1997, p. 35) emprunte à Lefebvre la division entre l'espace perçu, l'espace conçu et l'espace vécu pour créer une échelle quant à la capacité d'un espace à inciter à l'action avec plus ou moins de force :

- La suggestion concerne les indices tangibles que donne l'espace vis-à-vis de son utilisation : l'espace ici « propose ». Dans cette optique, l'espace s'inscrit dans une reproduction des pratiques correspondant à une habitude.
- La séduction enjoint à une attitude ou à une action à l'aide de symboles : l'espace ici « invite à... ». L'impératif peut être plus ou moins important, mais l'individu garde un libre arbitre fort. Aubert-Gamet (1997) explique qu'en ce cas, l'appropriation correspond à une concession : l'individu concède ses actes à un espace qui « l'enjoint à ».
- La prescription est une interdiction directe, l'espace ici « oblige et contraint ».

Face à ces diverses incitations, l'appropriation consiste à dévier des différentes attitudes que l'espace préconise. Cela peut aller d'une concession à un acte de subversion. Aubert-Gamet (1997) propose d'introduire une correspondance entre le niveau d'incitation de l'espace et la violence du refus qu'il induit. Elle propose donc plusieurs niveaux d'appropriation qui constituent des refus plus

ou moins intenses. Le tableau ci-dessous reprend ces catégories en articulation avec celles de Lefebvre telles que comprises par Aubert-Gamet (1997, p. 35).

Ordre spatial Niveau d'appropriation	Suggestion (espace perçu) « L'espace propose »	Séduction (espace vécu) « L'espace influence, invite, enjoint »	Prescription (espace conçu) « L'espace oblige ou contraint »
Bas	Reproduction (pas d'appropriation)	Concession (pas d'appropriation)	Soumission (pas d'appropriation)
Moyen	Concession (appropriation)	Concession (appropriation partielle) Diversión (réappropriation)	Diversión (ré-appropriation)
Haut	Création (appropriation totale)	Diversión (ré-appropriation)	subversion (ré-appropriation)

Cet article ouvre de nombreuses voies. Il propose une distinction théorique entre quatre types d'appropriations : la concession, la création, la diversion et la subversion. L'appropriation est ici un refus de cadres préétablis sans que cela implique de modification de l'espace. À titre d'exemple, pour Aubert-Gamet (1997), une « subversion » consiste à refuser toute prescription de l'espace et à suggérer de nouvelles formes d'énactions. Daskalaki, Stara & Imas (2008) proposent une approche similaire à travers l'étude du *parkour*¹⁴ comme une manière alternative d'énacter l'espace urbain. Ils expliquent qu'en se déplaçant par les toits, sautant d'un immeuble à l'autre, les *traceurs* déconstruisent et reconstruisent l'espace de la ville et l'énactent de manière décalée : ils contournent des espaces normalement dévolus aux déplacements (ponts, rues, tunnels, couloirs, etc.) pour ne se servir que d'espaces ayant d'autres fonctions (toits, corniches, poteaux, etc.). Ce faisant, ils créent une nouvelle expérience de l'espace urbain, ce qui constitue une forme d'appropriation détournée comme le précisent Daskalaki, Stara et Imas (2008, p. 62¹⁵) :

¹⁴ Discipline qui consiste à sauter d'un immeuble à l'autre en sortant systématiquement des cadres pré-définis d'usage de l'espace. Les adeptes du parkour, appelés « traceurs », se déplacent le plus souvent par les toits, sautent de ponts, lampadaires, etc.

¹⁵ « Parkour is about the inhabitants' ability to take control of the given space and transform it into a landscape of possibility. We claimed that despite appropriation forces present in corporate discourse and practice, the philosophy of parkour continues to offer lenses for seeing the corporate spaces differently and conceptualising organisational practice in more dialogical ways. This is because parkour was conceptualised not as a reactive movement but as an expressive medium of individuals who view the city as a playground. In this sense. » (Daskalaki, Stara & Imas, 2008, 62)

« Le parkour est une manière pour les habitants d'un espace donné de le transformer en un espace de possibles. Nous expliquons qu'en dépit de la force d'appropriation que distillent les discours et pratiques des entreprises, la philosophie du parkour continue à proposer une optique différente pour conceptualiser les pratiques organisationnelles de façon dialogique. Cela s'appuie sur le fait que le parkour n'a pas été conceptualisé comme une réaction, mais un mouvement d'individus qui s'expriment en voyant leur ville comme un terrain de jeu. »

Pour Daskalaki, Stara & Imas (2008), la pratique du parkour représente donc l'appropriation d'un espace comme un acte politique en envisageant son détournement.

Pour résumer, l'appropriation représente une manière de s'affranchir des contraintes d'une matérialité donnée. C'est cet affranchissement qui pose les bases de l'appropriation de l'espace. Cette première étape franchie, il convient à présent d'interroger le contenu de cette appropriation : autrement dit : quels sont ses enjeux ?

Conclusion

S'approprier un espace représente une prise de pouvoir par une personne ou un groupe de personnes sur un espace donné. Cette prise de pouvoir peut être matérielle, tangible, auquel cas l'espace est modifié afin d'accompagner une action. Mais cette prise de pouvoir peut aussi être conceptuelle, c'est-à-dire entraîner une requalification ou une nouvelle conceptualisation de l'espace sans que cela implique de modification matérielle. L'appropriation telle que comprise par Henri Lefebvre propose une synthèse de ces deux approches en recentrant l'appropriation de l'espace autour de la notion de mouvement, de modification et de durabilité : l'appropriation de l'espace constitue une modification de l'espace — matérielle ou non. Toujours selon Henri Lefebvre, cette modification doit s'inscrire dans le temps, sans quoi les individus s'inscrivent dans un espace dominé. Finalement, l'appropriation de l'espace se fait par opposition à une domination. C'est donc une relation dialectique. L'appropriation de l'espace se fait toujours 'face à' un espace dominé avec plus ou moins de force. Dans la partie suivante, nous verrons plus précisément dans quel but les salariés modifient leur espace, autrement dit quels sont les différents enjeux de l'appropriation de l'espace.

1.2.2 Les différents enjeux de l'appropriation de l'espace

Introduction

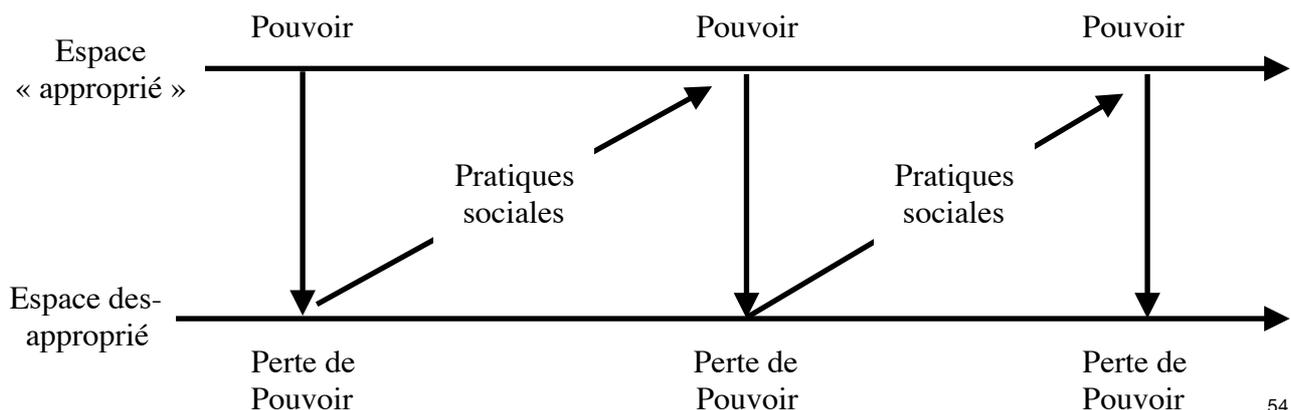
Répondant à la question « pourquoi ou à quelles fins les salariés s'approprient leur espace de travail ? », nous proposons une cartographie des différents enjeux de l'appropriation de l'espace. L'appropriation de l'espace est donc (1.2.2.1) un instrument de légitimation, (1.2.2.2) une démarche occupationnelle, (1.2.2.3) une démarche hiérarchique, (1.2.2.4) une question de personnalisation.

1.2.2.1 L'appropriation de l'espace comme instrument de légitimation

Commençons par la définition de 1976 (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976). Dans cette optique, un espace ne peut être approprié qu'au terme d'un processus d'appropriation. Davis & Altman (1976) expliquent que la notion d'appropriation d'un environnement de travail est directement liée à celle de participation à des pratiques sociales : chaque environnement de travail « approprié » possède des règles qui lui sont propres et qui sont reconnues (sans être forcément suivies) par tous les individus qui y travaillent. Proshansky (1976) explique qu'un espace peut aussi être « dés-approprié » s'il n'est plus le théâtre de pratiques sociales cohérentes ou n'est plus adapté à un usage. Il appartient alors aux individus de se le réapproprier à l'aune de nouvelles pratiques sociales ou d'une modification de l'espace (Montjaret, 1996). Davis & Altman (1976) précisent cette pensée en expliquant que l'appropriation de l'espace par la force ou la propriété est différente d'une appropriation « réelle », c'est-à-dire socialement acceptée.

Fischer (1998) explique que l'appropriation concerne une série de codes non verbaux. Elle est perceptible dans l'espace, peut être décrite par les individus, mais n'est en aucun cas un acte performatif : il ne suffit pas de dire qu'un espace est approprié pour qu'il le soit, c'est forcément le fruit d'un processus. C'est précisément cette dualité qu'il convient de circonscrire pour comprendre l'appropriation de l'espace :

Schéma 3
L'appropriations de l'espace
(inspiré de Korosec-Serfaty, 1976)



Le schéma ci-dessus montre que dans cette vision, un processus d'appropriation (allant d'un espace « non approprié » à un espace « approprié ») consiste à obtenir un pouvoir par le biais de pratiques sociales. En ce sens, De Vaujany & Vaast (2014) expliquent comment l'appropriation de l'espace d'un bâtiment universitaire inclut ses différents « héritages », ce qui construit sa légitimité (De Vaujany & Vaast, 2014, p. 22). Ils analysent comment l'université Paris-Dauphine s'est approprié son espace sur le temps long et comment cette appropriation est le reflet d'une histoire. Pour De Vaujany & Vaast (2014) les évolutions du bâtiment et ses appropriations, désappropriations et réappropriations successives sont le miroir des différents processus de légitimation de l'organisation.

L'appropriation de l'espace est ici perçue comme un processus perpétuel de légitimation d'un individu, d'un groupe ou d'un bâtiment dans un espace donné. Cette légitimation, sans cesse renouvelée, lie institution et individu dans un rapport dialectique construit sur le temps long : pour reprendre de cas de De Vaujany & Vaast (2014), nous pouvons dire que l'université Paris-Dauphine appartient à son espace comme son espace lui appartient. Il y a donc un lien direct entre l'activité ou l'occupation — en ce cas, universitaire — et l'espace approprié. Autre exemple, Larson et Pearsons (2012) expliquent que les entrepreneurs de la Silicon Valley construisent une partie de leur identité occupationnelle en lien avec leur lieu de travail. Autrement dit, être un entrepreneur de la Silicon Valley procure un statut et une légitimité particulière par rapport à un entrepreneur installé sur un autre site. En ce cas, l'identité occupationnelle des individus s'en trouve modifiée. Cette mécanique peut aussi s'appliquer à l'inverse : c'est-à-dire à travers l'adaptation d'un espace à une occupation ou appropriation occupationnelle.

1.2.2.2 L'appropriation occupationnelle de l'espace

Les appropriations professionnelles ou occupationnelles de l'espace sont celles propres à une fonction, elles s'inscrivent dans la tradition d'un métier. Dans ce cas, une place attribuée confère une identité occupationnelle, c'est-à-dire à une « *disposition de caractéristiques centrales, permanentes et distinctives qui définissent une pratique* » (Ashforth & Kreiner, 1999, p. 417). Dans le cas de bureaux attribués, cette donnée est pratiquement acquise puisque les salariés reconnaissent également leur fonction selon leur place dans l'espace (Bechky, 2003). Ce type de personnalisation s'inscrit dans une continuité, c'est là que se dessinent et se reproduisent les traditions professionnelles. En ce sens, Bechky (2003) explique que les artefacts marquent des frontières juridictionnelles entre différents champs professionnels et jouent un rôle important pour la structuration hiérarchique de l'organisation :

« L'autorité sur ces objets peut renforcer les frontières entre les espaces dévolus aux différentes tâches. En symbolisant le travail des différents groupes occupationnels, ces objets représentent le crédit et la légitimité des groupes qui s'en servent. En particulier lorsque ces machines sont employées occasionnellement pour réaffirmer cette domination. » (Bechky, 2003, p. 725)

En mettant en scène des objets caractéristiques, l'appropriation d'un bureau met en scène la compétence d'un salarié, justifiant ou légitimant son appartenance à tel ou tel groupe dans l'entreprise. La reconnaissance de compétences professionnelles est ici au cœur du processus d'appropriation. Ainsi, un salarié affirme une identité tout en performant sa tâche, même si cela n'a qu'une portée symbolique (Bechky, 2003). Bechky (2003) explique que ce processus conduit à la définition de frontières juridictionnelles matérialisées par les objets des salariés¹⁶ (Trice & Beyer, 1993 ; Pratt & Rafaeli, 1997 ; Elsbach, 2003 ; Bechky, 2003). Ces différents espaces occupationnels peuvent aussi définir une hiérarchie.

1.2.2.3 L'appropriation hiérarchique de l'espace

L'appropriation hiérarchique de l'espace est abordée par Konar, Sundstrom, Mendel & Rice (1982), Zalesny & Farace (1987) et Carlopio & Gardner (1992). Ils se penchent précisément sur le cas des open space qui sont dénués de marques hiérarchiques. Cela pose problème puisque l'attribution d'un espace plus vaste est un signe d'élévation hiérarchique (Steele, 1973 ; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982). Le fait d'être dans un espace en tous points comparable à celui de ses administrés peut être vécu comme un déclassement (Steele, 1973). Face à cela, Hedge (1982) observe que faute de marques hiérarchiques claires, les salariés se fixent à leur place et font leur possible pour en recréer, comme le confirme Fischer (1998, p. 487) :

« Ainsi le degré de personnalisation serait un indice du type de liberté et de contrôle détenus par un individu dans l'organisation : plus l'espace est personnalisé, plus l'autonomie serait grande. Dans une large mesure, cette corrélation peut être vérifiée, car le degré de personnalisation semble lié à un niveau de responsabilité hiérarchique. »

¹⁶ Pour être plus précis, Bechky (2003) met en avant le rôle des objets frontières pour la définition de communautés occupationnelles, nous ne creuserons pas ce point davantage afin de ne pas nous éloigner de notre sujet.

Fischer (1998) explique que ce type d'appropriation porte des marques de statut qui renvoient à une distinction sociale ou éducative en érigeant des barrières symboliques (Goodrich, 1982). Strati (1992 : 571) propose une analyse symbolique de la même question à travers l'observation d'un bureau de direction. Il explique que le bureau donne une première impression différente de celui d'un secrétaire. Il explique qu' :

« un grand soin a été consacré à l'espace de travail, il était à la fois plaisant et significatif. Considérés dans leur ensemble, les objets du bureau renseignaient sur la philosophie de l'organisation, et le sentiment général était homogène et consistant. »

Strati (1992) explique que la charge symbolique d'un tel bureau confère à celui qui l'occupe une aura de pouvoir. Rafaeli et Vinai-Yavetz, (2003 et 2004) expliquent que même s'il est possible de personnaliser un bureau représentant une fonction, cette personnalisation doit se faire dans un cadre précis qui traduit l'harmonie entre une personne et une tâche. Pour résumer, un espace est porteur de sens pour les membres d'une organisation, c'est dans ce cadre uniquement qu'une appropriation hiérarchique est possible. La personnalisation hiérarchique est donc délicate : d'un côté, elle représente bien une adéquation entre une personne et un statut ou un poste, de l'autre elle est cadrée par la fonction hiérarchique. Cela doit donc révéler la personnalisation des espaces de travail qui représente une autre forme d'appropriation.

1.2.2.4 L'appropriation de l'espace par la personnalisation

L'appropriation est ici définie comme la manière dont les salariés impriment leur identité sur leurs espaces de travail notamment à travers le passage de bureaux fermés à open space (Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980). Si quelques auteurs soutiennent que les open space produisent davantage de contacts entre salariés, ce qui débouche *in fine* sur une meilleure satisfaction (Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Allen & Gerstberger, 1973), la plupart affirment l'inverse, à l'image de Brookes & Kaplan (1972, p. 389¹⁷) :

« Au lieu de données solides, les designers, planners, et architectes ont construit leur propre schéma directeur. L'open space est un exemple typique de telles constructions.

17 « In lieu of any hard data, designers, planners, and architects must construct their own guidelines. Typical of such constructs is the office landscape. When push comes to shove, the myth explodes, but not before hundreds of millions of dollars have been invested in it. Space planning is a field with little rational basis for its designs, one sorely in need of human factors inputs. » (Brookes & Kaplan, 1972, p. 389)

Quand la pression (des effectifs) devient trop forte, le mythe ne tient plus, mais des centaines de millions de dollars ont été investis. Le space planning est un domaine aux bases rationnelles fragiles et qui nécessite des études poussées quant au facteur humain. »

Il en résulte un manque de contrôle sur les espaces de travail qui peut rendre la personnalisation des espaces de travail difficile (Sundstrom, Kring Herbert, & Brown, 1982 ; Sutton & Rafaeli, 1987). Oldham & Brass (1979) expliquent que les salariés s'approprient alors l'espace en le marquant d'objets n'ayant trait ni à leur tâche ni à leur hiérarchie (plantes, photos, accessoires personnels, etc.). Ce sont des objets appartenant ou rappelant un espace privé, intime. Ils sont la marque d'une identité personnelle. Ces marqueurs identitaires ont pour fonction de défendre et de sauvegarder un espace personnel considéré à la fois comme une protection symbolique et comme une façon de faire un lien matériel entre un salarié et la place qui lui est attribuée (Hedge, 1982 ; Sutton & Rafaeli, 1987). En ce sens, Montjaret (1996, p. 136) envisage cette personnalisation d'une place attribuée comme une réappropriation :

« La "réappropriation" doit être entendue comme le moyen de donner un autre sens aux lieux de travail, un nouveau sens coexistant avec le sens originel. Un espace intime est ainsi créé. Un processus de "nidification" s'observe. Les objets sont là pour inscrire des limites dans l'espace, créer des niches dans un souci constant de bien-être et souvent de protection. »

Elsbach (2003 et 2004) creuse la question de l'identité en lien avec l'appropriation des espaces de travail en la divisant en trois types d'identité : professionnelle, individuelle et hiérarchique, à travers le concept « d'identité du lieu de travail » défini comme suit :

« L'identité du lieu de travail (Workplace identity) se réfère aux distinctions et auto-catégorisations utilisées par un individu pour signaler son identité sur un lieu de travail spécifique » (Elsbach, 2003, p. 623¹⁸)

Ce concept est largement employé pour analyser les phénomènes suivant le passage de bureaux en « open space » (où les bureaux sont attribués à des salariés) à un système de « hot desking » ou « new office », c'est-à-dire de bureaux non attribués pensés comme des stations de travail devant

¹⁸ « Workplace identity refers to the distinctiveness and status self-categorizations used by an individual to signal his or her identity in a specific workplace » (Elsbach, 2003, p. 623).

rester vides de tout effet personnel (Duffy, 1997 ; Turner & Myerson, 1998). L'appropriation est alors — techniquement — impossible puisque les bureaux ne sont symboliquement la « *propriété* » d'aucun salarié (Hirst, 2011, p. 773 « *property* »). Les salariés se fixent dès qu'ils le peuvent à un endroit particulier (Elsbach, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012). Elsbach (2004, p. 102¹⁹) explique que cela prend la forme de « *marqueurs identitaires* » que les salariés gardent sur eux et qu'ils sont disposés à poser sur l'espace où ils s'installent. Les marqueurs identitaires se déclinent en trois catégories :

- Tout d'abord, en termes professionnels, des groupes se sont reconstitués en marquant l'espace. Les salariés ont rapidement « *squatté* » (Elsbach, 2003, 644 « *squatted* ») des bureaux, faisant fi des règles édictées par le management. Warren (2006), Fischer (1980, 129) ou Montjaret (1996, 136) parlent davantage de « *nidification* », soulignant ainsi la dimension personnelle et protectrice du phénomène.
- Ensuite, vis-à-vis des distinctions individuelles, les salariés transportent sur eux en permanence un symbole de leur identité personnelle (photos d'enfants, signes de réussites sportives, etc.). Elsbach (2003 et 2004) observe que cela inclut un certain nombre de symboles associant caractère personnel et exigence professionnelle (costumes soignés, attaché-case, etc.). Cette volonté de personnalisation de la tâche est une réponse à une instabilité ou une incertitude professionnelle (Rafaeli et Pratt, 1993 et 1997). Ces efforts représentationnels (Goffman, 1961 et 1967) compensent également le manque de distinctions inscrites dans l'espace, les salariés craignant plus que tout d'être interchangeables (Elsbach, 2003 et 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007). Avoir sur soi ce type d'effet personnel permet donc de transformer rapidement un espace vide en un espace personnel, intrinsèquement lié à l'identité d'une personne.
- Finalement, Elsbach (2003 et 2004) explique qu'en cas de bureaux non attribués, les salariés ne sentent pas leur statut hiérarchique réellement menacé. Cela s'explique peut-être par le fait qu'un espace ouvert fait davantage ressortir les différences de statut en mettant « à nu » (ou en rendant publics) les ordres donnés ou les supériorités hiérarchiques, ce qui rend manifeste la fonction des salariés dans le processus de l'organisation (Oldham & Brass, 1979).

Il paraît donc établi que les salariés enfreignent systématiquement un certain nombre de règles, comme celle de laisser les bureaux vides ou celle de ne pas s'installer deux jours d'affilée à la

¹⁹ « *Identity markers* » (Elsbach, 2004, p. 102)

même place (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Elsbach & Bechky, 2007 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014). Ces légères infractions constituent, en soi, une autre forme d'appropriation (Lefebvre, 1974 ; Aubert-Gamet, 1997) pouvant mener à une réattribution non officielle des bureaux (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Elsbach & Bechky, 2007 ; Hirst, 2011). À titre d'exemple, Värlander (2012) et Thanem et Värlander (2014) proposent une analyse basée sur l'affordance (Gibson, 1969 ; Norman, 1988) qui se réfère aux propriétés d'une chose, la première de ces propriétés fondamentales est celle qui détermine comment se servir de la chose. Värlander (2012) propose un cas d'étude de bureaux non attribués (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011). Elle explique que rien dans l'espace n'invite à se fixer à sa place, ce qui constitue, pour elle, une forme d'affordance (Gibson, 1969 ; Norman, 1988). Elle démontre que les salariés s'attribuent des bureaux en dépit de toute consigne inverse. Cela a lieu tout en respectant la règle qui consiste à laisser, après son départ, un bureau invariablement vide de tout objet ou artefact personnel. L'appropriation repose exclusivement sur un collectif : les salariés s'assurant entre eux de l'attribution des bureaux sans que rien soit officiel. Les bureaux sont alors d'autant plus attribués que l'identité de celui qui l'occupe est reconnue par un collectif. Thanem et Värlander (2014) font une étude relativement proche en se penchant sur les espaces censés encourager la créativité en poussant les salariés au contact les uns des autres. Ils expliquent que ces espaces préconisent des attitudes que les salariés ne suivent pas. Au contraire, les salariés ont développé des « *tactiques* » pour éviter d'entrer en contact (Thanem & Värlander, 2014, 305). À titre d'exemple, nombre de salariés ont cherché à travailler depuis leur domicile et ont créé des règles pour limiter les interactions entre eux. Autre exemple, Thanem et Värlander (2014, 311) expliquent qu'afin de recréer des groupes (ce qui va à l'encontre de toute préconisation managériale), les salariés n'ont pas hésité à déplacer des meubles pour recréer un espace à l'identité distincte. Le résultat est que l'appropriation du nouvel espace s'est faite exactement à l'inverse de ce qui était préconisé : cela a conduit à la création de nouveaux groupes fortement identifiés, mais communicants peu et s'opposant volontiers entre eux.

Conclusion

Parmi les différents aspects de l'appropriation de l'espace envisagés dans la littérature en management et organisation, la question du politique reste un aspect étonnamment inexploré. Ce fait est d'autant plus étonnant qu'un des enjeux majeurs de l'appropriation de l'espace est l'expression d'un certain pouvoir (Lefebvre, 1974 ; Proshansky, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979) qu'il soit envisagé à travers la :

- Légitimité (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976 ; Larson & Pearsons, 2012 ; De Vaujany & Vaast, 2014) ;
- Occupation (Bechky, 2003) ;
- Personnalisation (Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Montjaret, 1996 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014) ;
- Hiérarchie (Steele, 1973 ; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982 ; Hedge, 1982 ; Konar, Sundstrom, Mendel & Rice, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Strati, 1992 ; Fischer, 1998 ; Rafaeli & Vinai-Yavetz, 2003 et 2004).

Ces différentes manières d’aborder l’appropriation de l’espace présentent l’espace « approprié » comme quelque chose de figé, que ce soit le point de départ d’une désappropriation (Proshansky, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979 ; De Vaujany & Vaast, 2014) ou un état *approprié* plus stable, résultat d’un processus d’appropriation (Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982 ; Hedge, 1982 ; Konar, Sundstrom, Mendel & Rice, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Strati, 1992 ; Montjaret, 1996 ; Fischer, 1998 ; Rafaeli & Vinai-Yavetz, 2003 et 2004 ; Bechky, 2003 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014). La question posée est celle d’une appropriation visible à travers un système d’interaction propre au nouvel espace (Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014 ; De Vaujany & Vaast, 2014) que certains auteurs considèrent comme inévitable (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012). Nous inscrivant dans cette lignée, nous postulons qu’il s’agit là d’une manière d’envisager le politique.

Finalement, ces différents aspects de l’appropriation de l’espace ont en commun de situer l’individu dans un collectif. Mais l’appropriation peut aussi prendre un tour plus personnel. C’est précisément ce que nous observerons à travers l’attachement au lieu.

1.2.3 L'attachement au lieu

Introduction

Cette partie concerne ce que Pol (2002), Serfaty-Garzon (2003) et Pavalache-Ilie (2016) qualifient d'approches anglo-saxonnes de l'appropriation de l'espace. Nous ferons d'abord une (1.2.3.1) présentation générale, pour ensuite expliquer les différents aspects du concept comme (1.2.3.2) la topophilie, (2.3.3) le sens du lieu, (1.2.3.4) l'expérience du lieu, (1.2.3.5) l'attachement au lieu et le (1.2.3.6) passé interactionnel.

1.2.3.1 Présentation générale

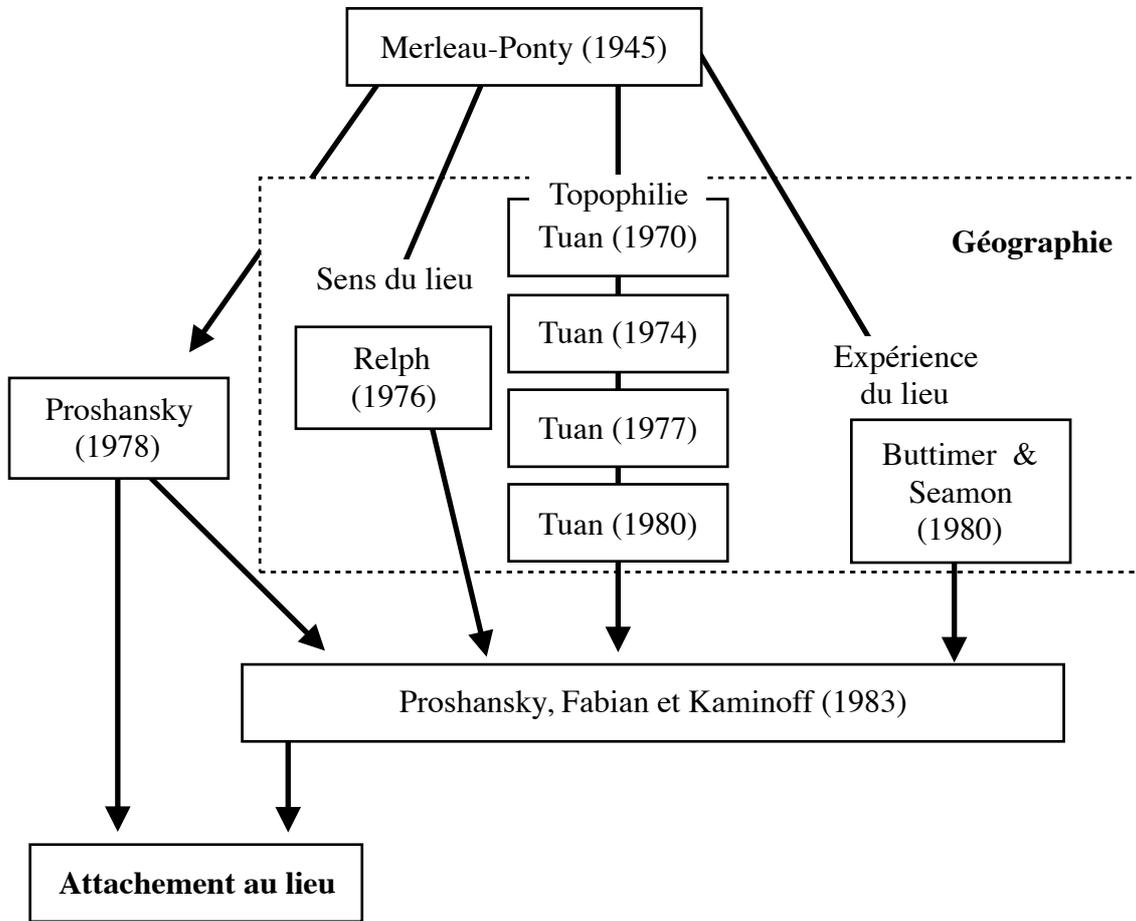
L'attachement au lieu, concept stabilisé en 1978 par Proshansky et en 1983 par Proshansky, Fabian et Kaminoff, s'appuie sur la réunion de trois approches toutes venues de la géographie culturelle comme l'expliquent Proshansky, Fabian et Kaminoff (1983, p. 60²⁰) :

« Il est important de prendre note que d'autres auteurs ont également employé le terme d'identité du lieu. Les trois auteurs qui sont le plus étroitement associés au concept d'identité du lieu sont Tuan (1980), Relph (1976) et Buttimer et Seamon (1980) qui sont respectivement tous des géographes humanistes. Bien que chacun définisse le terme de "lieu" de manière sensiblement différente, ils partagent nombre d'intuitions. »

Proshansky, Fabian et Kaminoff (1983) expliquent qu'ils partagent tous trois l'idée fondamentale que l'existence humaine est basée sur des lieux. Ces concepts ont donc été empruntés à la géographie et appliqués à la psychologie environnementale comme le montre le schéma suivant.

²⁰ « It is important that we take note of other theorists who have also employed the term place-identity. Those most notably associated with concepts of place-identity are Tuan (1980), Relph (1976), and Buttimer (1980), respectively, all of whom are humanistic geographers. Although each of them defines 'place' somewhat differently, many of their underlying assumptions are shared. » (Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983, p. 60)

Schéma 4
Fondements théoriques de l'attachement au lieu
 (Stokols, 1995 ; Scannell & Gifford, 2010 ; Lewicka, 2011)



Voyons maintenant quelles écoles se cachent derrière ce schéma. Procédons par ordre chronologique :

1.2.3.2 La Topophilie

Les travaux de Tuan (1970, 1974, 1977 et 1980) sont le premier pilier de cette approche. Dans cette optique, Lewicka (1992) explique que l'appropriation de l'espace est une capacité à conceptualiser l'espace, à en faire une carte mentale géométrique. Alexander (2002) parle à ce propos d'une forme de phénoménologie dans la mesure où l'appropriation passe par un ordre des choses intellectuellement construit et relatif aux sens (voir aussi Garelli, 1992). Dans cette acceptation, un espace approprié est avant tout un espace qu'il est possible d'intégrer dans un appareil conceptuel permettant de le réduire, par exemple à une carte (Stokols, 1995). Dans cette

approche, les émotions occupent une place importante, car elles sont le fondement de la mémoire²¹ comme l'explique Pred (1983, p. 49, cité par Calvard, 2015, p. 656²²) :

« L'espace et autres caractéristiques physiques sont mobilisés et transformés en lieux à travers une occupation humaine impliquant des activités locales et une routine débouchant sur une accumulation de souvenirs. Cela prend la forme d'images, d'idées, de symboles gagnés à travers des expériences, des événements marquants et l'établissement d'une identité individuelle et d'une vie en commun incluant des préoccupations et une sécurité. »

Pour résumer, l'espace est ici approprié au prix d'un effort mental d'ordonnement. L'appropriation est donc un effort à la fois intellectuel et émotionnel. Cette 'charge émotionnelle' de l'espace peut également être construite dans le temps, c'est précisément l'apport du sens du lieu.

2.3.3 Sens du lieu

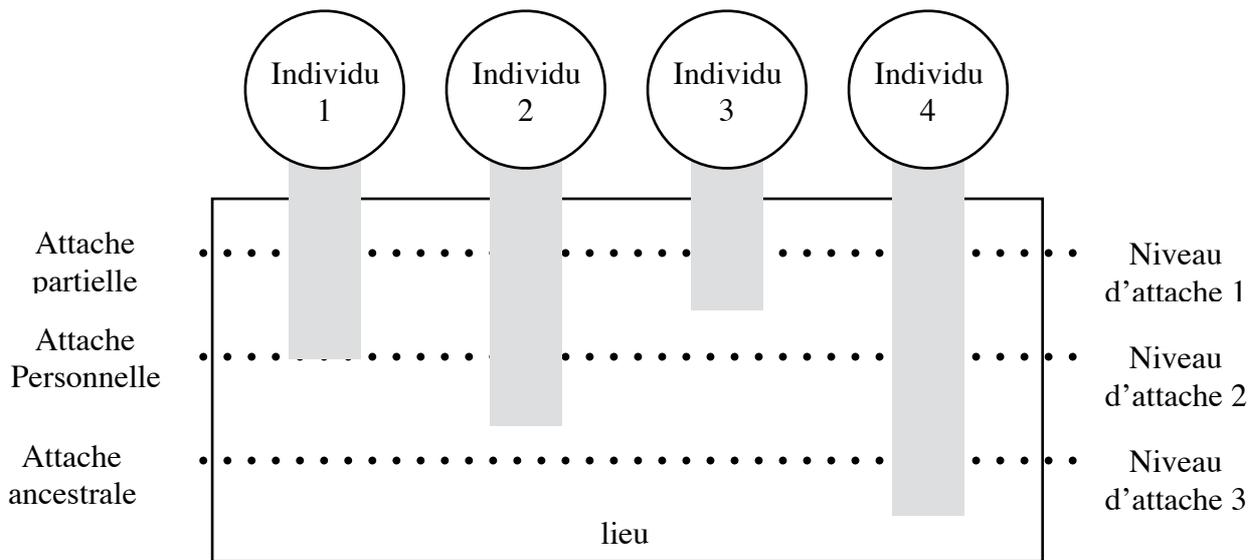
Second pilier de l'attachement au lieu, le travail de Relph (1976) explique qu'un espace peut être construit historiquement. L'attachement au lieu peut ici s'observer par degrés pouvant être chiffrés. Dans cette optique, un espace est approprié au fil des générations : plus un individu est ancré dans l'espace (« insidness »), plus il se l'est approprié et — en retour — plus cet espace dicte ses conduites. Le non-ancrage dans un espace implique une superficialité (« outsidness ») propre aux racines courtes. S'inspirant de ce cadre, Hay (1998) et Pretty, Chipuer & Bramston, (2003) proposent une échelle du sens du lieu allant de « superficiel » ou « partiel » pour les nouveaux arrivants, « personnel » pour les individus occupant l'espace depuis peu, à « ancestral » et « culturel » pour les gens enracinés dans un espace.

À titre d'exemple, Moore et Graefe (1994) et Jorgensen & Stedman (2001), travaillant sur le tourisme, proposent de comparer les « locaux » et les « nouveaux arrivants » : ils font la différence entre locaux (attache ancestrale), touristes habitués, c'est-à-dire revenant régulièrement (attache personnelle) et touristes occasionnels (attache partielle ou superficielle).

²¹ Sans nous aventurer ici dans une explication hasardeuse qui sort autant de notre champ que de nos compétences, précisons qu'en psychologie, le lien entre mémoire et émotions est établi avec fermeté par la plupart des recherches sur le sujet, voir Corson (2002) pour une revue de littérature.

²² « “space and physical features are mobilized and transformed into place through human residence and involvement in local activities and routines; through familiarity and the accumulation of memories; through the bestowal of meaning by images, ideas, and symbols; through the ‘actual’ experience of meaningful or moving events and the establishment of individual and communal identity, security, and concern” (Pred, 1983, p. 49). » (Calvard, 2015, p. 656)

Schéma 5
Le sens du lieu



Cet ancrage individuel dans un lieu n'est pas exempt d'une certaine domesticité, la maison ou le foyer étant — par excellence — le lieu de la mémoire individuelle, ce qui est davantage exploré à travers l'expérience du lieu.

1.2.3.4 Expérience du lieu

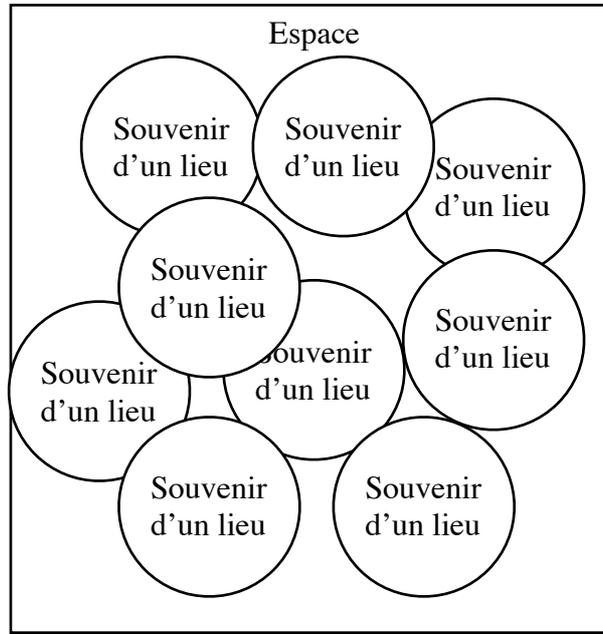
Buttimer et Seamon (1980) mettent l'accent sur l'espace de la maison comme base de toute appropriation de l'espace (voir aussi, Korosec-Serfaty, 1984 ; Korosec-Serfaty & Bolitt, 1986). Dans cette optique, toute appropriation de l'espace vise à produire ou reproduire le lieu de référence qu'est l'espace de la maison. C'est sur cette base que les individus s'attachent — ou non — tous les autres lieux. Dans cette optique un espace approprié est un espace qui rappelle l'espace domestique.

2.3.5 L'attachement au lieu, comme concept de synthèse

Proshansky (1978) et Proshansky, Fabian & Kaminoff (1983), proposent de réunir ces différents concepts sous le nom d'« attachement au lieu » (Stokols, 1995 ; Scannell & Gifford, 2010 ; Lewicka, 2011). Ils précisent que l'attachement au lieu est avant tout un phénomène individuel et émotionnel qui prend racine dans les lieux de vie successifs, au fur et à mesure des changements d'espace (Proshansky, 1978). Proshansky (1978) et Proshansky, Fabian et Kaminoff (1983) partent du principe que chaque individu possède une identité propre, cette identité est indéfectiblement liée à un ou plusieurs espaces. Dans cette optique, il serait possible d'interpréter un lieu comme une mosaïque de souvenirs en permanente recomposition, un « *pot-pourri de souvenirs, conceptions,*

interprétations idées et sentiments liés à un type d'aménagement de l'espace » (Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983, 60).

Schéma 6
L'attachement au lieu selon
Proshansky (1978)



Concernant l'appropriation des espaces de travail, cette approche a surtout été employée pour comprendre les facteurs spatiaux pouvant faciliter les changements organisationnels (Rooney & al., 2009) ou pour dégager des indicateurs de la qualité de vie au travail (Rioux, 2006). À titre d'exemple, Rooney & al. (2010) expliquent la rupture entraînée par le déménagement d'un hôpital. En termes d'attachement au lieu, l'hôpital était un lieu complexe puisque, l'âge de l'établissement aidant, certaines familles y travaillaient depuis plusieurs générations. Rooney & al. (2010, p. 48) ont réalisé une série d'entretiens divisés en différents niveaux hiérarchiques : senior managers/middle managers/superviseurs/non-superviseurs. Rooney, & al. (2010) proposent de cartographier les champs lexicaux employés afin de comparer l'attachement au lieu entre les différents échelons hiérarchiques. Il en résulte que plus les salariés sont haut placés dans la hiérarchie, moins leur attachement au lieu est fort. Ils précisent que la peur du changement identifiable au bas de la hiérarchie s'explique aussi par un moindre niveau de qualification allant de pair avec une plus grande difficulté à trouver du travail.

Pour résumer, l'attachement au lieu nous permet de faire une cartographie individuelle des lieux appropriés au fil de ses souvenirs. Ce concept reste, en raison de son aspect individuel, limité pour

comprendre l'interaction entre les individus et *in fine* aborder la question du politique. Dans cette optique, toute appropriation collective est perçue comme l'addition de souvenirs personnels, c'est précisément l'enjeu du concept de passé interactionnel.

1.2.3.6 Le passé interactionnel

Milligan (1998) propose de lier attachement au lieu et analyse interactionniste (Blumer, 1969) pour comprendre les mécanismes d'appropriation et de désappropriation. Dans cette acceptation, l'attachement au lieu repose sur les interactions entre les individus : l'espace cadre des interactions et crée une construction sociale particulière. Dans cette optique, la désappropriation d'un espace correspond à une déstructuration des interactions en place (Milligan, 2003b ; Rothe, Sarasoja et Heywood, 2015). À titre d'exemple, Milligan (1998) suit le déménagement d'une cafétéria de campus dans une université américaine. L'ancien espace est abandonné, mais conserve son identité et les gens continuent à y être attachés. Si après le départ 'matériel' de la cafétéria, une désappropriation (tout du moins physique) a bien eu lieu, Milligan (1998, p. 8) précise qu'une fois vide, l'ancien bâtiment a été rebaptisé « *ancienne cafétéria* », ce qui représente une réappropriation par le personnel de l'université et les étudiants. Ce souvenir d'interactions passées (ou passé interactionnel) est partagé par plusieurs individus sans qu'il soit exactement similaire : le passé interactionnel dépeint donc une mosaïque de souvenirs individuels incarnés par un lieu qu'ils ont en commun. Eilam & Shamir (2005) observent un phénomène similaire. Ils étudient le déménagement d'une agence gouvernementale israélienne au départ d'un bâtiment ancien et vétuste où les salariés bénéficiaient de bureaux où ils étaient seuls ou à 4. Les nouveaux bureaux étaient des « *cubicles* » et le nouveau bâtiment avait gagné un « *prestigieux prix d'architecture* » (Eilam & Shamir, 2005 ; 404). Ils expliquent cependant que l'ancien bâtiment garde une image de familiarité et d'intimité réconfortante pour les salariés qui se sentaient maîtres des lieux ou chez eux. Cette dichotomie entre les deux lieux a entraîné un rejet du nouvel espace qui s'est traduit par un conflit syndical complexe.

Pour résumer, le passé interactionnel renvoie à une construction collective comme un conglomérat de constructions individuelles. L'appropriation de l'espace se fait donc à l'aune d'une myriade de projections individuelles qui articulent une construction collective. Nous expliquons notre choix de ne pas nous inclure dans cette approche par deux facteurs :

- Tout d'abord, le politique tel que compris par Henri Lefebvre (1948 et 1974) représente un écosystème davantage que l'addition de stratégies individuelles. Stratégies individuelles qui définissent plutôt la politique comme une action située au(x) but(s) défini(s).

- Ensuite, nous pouvons interroger le manque de volonté de rupture des salariés dans un nouvel espace donné : reproduisent-ils nécessairement un passé interactionnel ? Nous répondons par la négative.

Finalement, Henri Lefebvre (1974, p. 48) explique que tout espace est également un espace de « reproduction » de structures sociales antérieures sans pour autant les copier à l'identique. Cela nous permet donc d'intégrer une forme de passé interactionnel dans l'appropriation de l'espace et d'entrer en conversation avec cette littérature sans pour autant nous y inscrire.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons abordé les aspects individuels de l'appropriation de l'espace à travers l'attachement au lieu. Pour cette école, l'appropriation de l'espace constitue une mosaïque de souvenirs individuels. L'appropriation de l'espace est ici une addition de ces souvenirs. Les souvenirs d'autres espaces incluent la mémoire d'interactions avec d'autres acteurs ou passé interactionnel. Le passé interactionnel porte la mémoire d'une pratique sociale et spatiale qui façonne la manière dont les salariés s'approprient leur espace. Nous entrons en conversation avec cette dernière approche sans pour autant nous y inscrire à travers ce qu'Henri Lefebvre (1974, p. 48) appelle les espaces de « reproduction ».

Résumé

Dans cette partie nous avons commencé par donner une définition générique de l'appropriation de l'espace : une prise de pouvoir sur un espace particulier par un individu ou un groupe. Pour Henri Lefebvre (1974), l'appropriation de l'espace doit être pensée comme une dialectique opposant appropriation de l'espace et domination de l'espace. Dans cette optique, l'appropriation de l'espace se fait 'face à' quelque chose ce qui implique une prise de pouvoir. Cette prise de pouvoir peut, d'un côté, prendre un tour matériel, et être perceptible à travers les sens (toucher, vue, etc.), de l'autre, un tour conceptuel en introduisant une reconceptualisation du même espace. Henri Lefebvre précise que cette distinction est avant tout un outil théorique, l'espace possède à la fois une matérialité et une 'charge' conceptuelle. À l'analyse, il est donc pratique de distinguer des marques tangibles et intangibles d'appropriation. Commençons par les marques tangibles. Il est donc possible de s'approprier un espace à travers :

- La légitimité : s'approprier un espace revient à en avoir la légitimité comme à en tirer une légitimité. Dans cette acceptation, l'espace 'approprié' est le reflet du processus qui a conduit à son appropriation, lequel se réactualise en permanence ;
- L'occupation : un espace peut être approprié *via* des impératifs liés à une fonction technique ou symbolique. À échelle de groupe, l'appropriation d'un espace revient à constituer des frontières juridictionnelles propres à chaque occupation de l'organisation comme autant d'espaces de pouvoir(s) ;
- La hiérarchie : l'appropriation d'un espace peut aussi être dictée par une fonction hiérarchique, laquelle peut être couplée à une occupation, mais pas seulement. Il peut aussi s'agir d'une identité accolée à un statut ;
- La personnalisation : l'appropriation peut être le fruit de marqueurs identitaires disposés sur un espace. Cela produit une association entre une personne et son lieu de travail ou *identité du lieu de travail*. L'appropriation se fait ici par association étroite entre un individu ou un groupe et un espace qui lui est alloué et adapté.

Ces arguments d'appropriation ont en commun de pointer différents aspects d'une parcelle de pouvoir que les salariés s'accordent. Autrement dit, dans une optique lefebvrienne, toute appropriation est une redéfinition du point d'équilibre des pratiques sociales, c'est-à-dire de la coordination entre individus et entre groupes au sein d'une organisation. Notre postulat est qu'il s'agit, à ce titre, d'un acte politique sans que jamais l'appropriation ne soit directement abordée sous cet angle.

Reste la question des marques intangibles d'appropriation. C'est précisément le thème du concept d'attachement au lieu qui définit l'appropriation comme une mosaïque de souvenirs individuels. L'appropriation de l'espace revient ici à effectuer une carte mentale et émotionnelle de l'espace. Ces souvenirs qui composent un espace incluent la mémoire de pratiques sociales, c'est-à-dire d'interactions entre individus ou passé interactionnel. Le concept de passé interactionnel permet d'envisager les souvenirs sur lesquels les acteurs basent l'appropriation d'un espace. Nous faisons le choix de ne pas nous inscrire dans cette littérature tout en entrant en conversation avec elle à travers le concept lefebvrien de reproduction qui définit autant la réminiscence de structures antérieures que l'appropriation de l'espace par création de nouvelles formes d'occupation de l'espace.

Voyons maintenant la question — plus fondamentale — des individus dans l'espace : cela implique-t-il nécessairement appropriation ? D'autres cas de figure sont-ils possibles ? Notre réponse est négative comme nous le verrons à travers une exploration des théories qui, n'en relevant pas, tournent autour de l'appropriation de l'espace.

1.3 Théories voisines et points de distinction

Introduction

Dans cette partie, nous explorerons d'autres théories qui, sans traiter directement d'appropriation de l'espace, sont fréquemment citées par les études y ayant trait. Dans un premier temps, nous verrons les (1.3.1) Points de distinctions avec les théories des réseaux, avec (1.3.2) les approches foucaaldiennes de la politique pour finalement nous demander si (1.3.3) un espace non-appropriable est concevable ?

1.3.1 Points de distinctions avec les théories de l'acteur-réseau

Introduction

Les théories de l'acteur-réseau sont souvent employées pour comprendre l'appropriation de l'espace. Elles permettent d'aborder (1.3.1.1) la constitution d'un collectif, dans la mesure où (1.3.1.2) L'appropriation de l'espace (est ici perçue) comme somme d'enactions individuelles. Cette optique individualiste implique quelques (1.3.1.3) limites pour une approche politique de l'espace.

1.3.1.1 Théories de réseaux et constitution d'un collectif

Lorsque l'on parle de théorie de l'acteur-réseau et de constitution d'un collectif, il s'agit généralement de l'ANT (Akrich, Callon & Latour, 1988) et de la pensée de Deleuze & Guattari (1972 et 1980). Ces derniers ont marqué les sciences de gestion en proposant des visions « rhizomiques » de l'espace et de son appropriation. Il serait périlleux de s'attaquer en quelques lignes à la théorie deleuzienne et à ses applications en sciences de gestion tant celle-ci se développe dans des directions diverses (voir Sorensen, 2005 et Vergne, 2013 pour des revues de littérature). Cette approche dite *rhizomique* (Sorensen, 2005 ; Vergne, 2013) a fortement inspiré les approches 'latouriennes' (ou théories de l'acteur-réseau) qui en reprennent les grandes lignes comme l'explique Law (2009, p. 145-6²³) :

²³ « It can also be understood as an empirical version of Gilles Deleuze's nomadic philosophy (Deleuze and Guattari, 1988). Latour has observed that we might talk of "actant rhizomes" rather than "actor networks," and John Law has argued that there is little difference between Deleuze's agencement (awkwardly translated as "assemblage" in English) and the term "actor network" (Law, 2004). Both refer to the provisional assembly of productive, heterogeneous, and (this is the crucial point) quite limited forms of ordering located in no larger overall order. This is why it is helpful to see actor network theory as a particular empirical translation of poststructuralism. » (Law, 2008, p. 145-6)

« Elle (l'ANT) peut également être comprise comme une version empirique du nomadisme de Deleuze & Guattari (1980). Latour a observé que nous pourrions parler 'd'acteurs rhizomes' au lieu de parler 'd'acteur réseau'. Law (2004) a également observé que peu de choses différencient les 'assemblages' deleuziens de l'acteur réseau. Les deux se réfèrent à des assemblages provisoires, productifs et bornés (c'est là le point crucial) d'un réseau limité au sein d'un réseau plus vaste. C'est pourquoi il est si utile de percevoir l'ANT comme une traduction particulière et empirique du post-structuralisme. »

La théorie des réseaux est tout d'abord employée pour comprendre la densification des flux. En termes d'appropriation, cette densification correspond à un levier d'action collectif. À ce titre, De Haan (2005) explique comment le lien entre les acteurs d'un quartier d'une petite ville néerlandaise a été réactivé pour faire face à la densification du quartier décidée par le gouvernement. Les habitants se sont organisés en réseau et ont entrepris une série d'actions destinées à protéger leur environnement. De Haan (2005, p. 13²⁴) explique qu'ils ont soudainement pris conscience du maillage local qui animait leur quartier par toutes sortes de liens (affectifs, familiaux, etc.). La modification de 'leur' quartier était véritablement vécue comme une dépossession et a fédéré les habitants :

« En intégrant l'espace du quartier comme un réseau d'acteurs collectif, résister à la dépossession est devenu de plus en plus important pour la survie du voisinage. En conséquence, les acteurs étaient de plus en plus déterminés à résister. En ce cas, le mouvement d'appropriation n'était pas apparemment une prise de pouvoir consciente. Il s'agissait plutôt d'un effort collectif spontané destiné à créer de plus en plus d'activités locales qui est devenu une interdépendance indispensable entre les gens et leur espace. »

Cette activation des réseaux a conduit, pour De Haan, à la réappropriation de leur espace par les habitants. Cela a donc impliqué une opposition relativement forte aux politiques gouvernementales et une appropriation de l'espace en conséquence (Aubert-Gamet, 1997). Cette dynamique n'est cependant jamais qualifiée comme politique par l'auteur. De Haan (2005) perçoit davantage une

²⁴ « By integrating neighborhood space into its collective actor network, it became more and more important for neighborhood 'survival', and the resident were increasingly determined to resist dispossession. The process of space appropriation was most likely not a conscious decision of empowerment. It was rather a spontaneous collective effort to create space for an increasing number of collective activities, which slowly developed into indispensable interdependencies between space and people. » (De Haan, 2005, p. 13)

somme d'individus comme autant d'intérêts isolés dont le réseau a un caractère immanent. C'est sans doute ce caractère immanent et individualiste qui sépare notre approche de l'appropriation de l'espace analysée à travers les théories des réseaux.

1.3.1.2 L'appropriation de l'espace comme somme d'enactions individuelles

Munro & Jordan (2013) proposent d'étudier le cas du public d'un festival qui se concentre au gré des spectacles ce qui revient à observer une densification ponctuelle des flux. Ces espaces de densification des flux sont considérés comme des espaces « lisses »²⁵ (Deleuze & Guattari, 1972), c'est-à-dire des lieux non délimités, mais dont une intensité de flux particulière définit les frontières (d'un côté un espace où les flux sont importants, de l'autre un espace peu ou pas traversé par des flux). Munro & Jordan (2013, p. 1500) expliquent qu'une analyse des flux est un outil pour comprendre « *l'imbrication des pratiques spatiales utilisées par les artistes pour se réapproprier et re-sociabiliser les espaces publics.* » L'appropriation elle-même est comprise sur une base lefebvrienne comme une « *politique de l'espace organisationnel* » (Munro & Jordan, 2013, p. 1515). Munro et Thanem (2017) poursuivent cette idée à travers trois autres exemples. Le premier est l'industrie médiatique dont les acteurs se concentrent autour d'un lieu (guerre, famine, rencontre politique, etc.). Le second est l'industrie musicale : le déplacement d'un artiste correspondant à une concentration de flux d'informations et de personnes. Le troisième est celui du mouvement « occupy » qui se définit comme un ensemble de réseaux acéphales de places occupées par des militants politiques (comme la place Tahir en Égypte ; Wall Street à New-York, ou la Plaza del Sol à Madrid). Dans ce cas, la théorie des réseaux permet bien d'observer une concentration de flux synonyme de message politique. Le politique est ici défini par une myriade d'individus réunis dans un espace pour une cause comme autant d'électrons libres. Dans cette optique, toute politique serait évanescence. Dans cette même veine, mais allant plus loin, Ashley (2016) propose une approche *non-représentationnelle* des dynamiques individuelles donnant vie à un espace (Thrift, 2004 et 2008 ; Cadman, 2009 ; Anderson & Harrison, 2010 ; Beyes & Steyaert, 2012). Ashley (2016) déconstruit les relations que les individus entretiennent avec le mémorial de Chattri à Brighton. Ce mémorial commémore les soldats indiens morts pendant la Première Guerre mondiale. Il a été construit selon

²⁵ Gilles Deleuze (1986 ; minute 8.54) distingue les espaces « lisses » des espaces « striés » en s'inspirant du compositeur Pierre Boulez dans un cours enregistré le 14/01/1986 disponible en PDF et MP3 sur le lien goo.gl/dj4BNP : « *L'espace strié, [...] c'est un espace tel qu'il faut compter pour l'occuper. Il faut compter pour l'occuper. C'est un espace qui se définit par grandeur et mesure. En musique, c'est quoi ? C'est la pulsion, qui est une unité de base, et c'est le tempo, qui est un certain nombre d'unités. Vous voyez, la pulsion, le tempo définissent un espace strié. L'espace strié, son occupation est affaire de vitesse ou de lenteur. L'espace strié est parcouru par des vitesses et lenteurs. Il y a toujours un indice de vitesse en espace strié. Très important pour la musique. L'espace lisse, c'est pas ça, c'est un espace ouvert qui n'a pas d'unité de mesure, pas de tempo, pas de pulsion. Boulez l'appellera un espace-temps non pulsé. Il n'y a pas d'indice de vitesse, il n'y a pas de mesure. Il y a un indice d'occupation.* »

une architecture indienne typique. Il marque une période noire de l'époque coloniale, mais aussi l'attention que le gouvernement britannique porte au respect des rites funéraires des différentes communautés indiennes. La notion de mémoire qui s'en dégage est un mélange complexe de matérialité et de pratiques, intimement liées aux commémorations. Ashley (2016) explique que l'appropriation du mémorial repose sur des bases émotionnelles complexes aussi bien liées aux mémoires personnelles que collectives. La matérialité du bâtiment devient alors le point de rencontre d'au moins trois cultures différentes : indienne, musulmane et anglaise. Chaque communauté se l'approprie à sa manière à différents moments : les différentes appropriations du mémorial ne sont en aucun cas stables puisqu'il « prend » un sens différent pendant les cérémonies commémoratives en devenant une synthèse de ses différentes interprétations. En dehors des cérémonies, le mémorial est approprié par des groupes et des individus différents pour des raisons individuelles différentes. Ashley (2016) analyse l'espace d'un mémorial comme « énéacté » par les émotions auquel il donne lieu. Cela est naturellement fluctuant en fonction des événements (cérémonies, visites familiales, individuelles, etc.), mais aussi de la météo, de la réception (ceux qui voient le mémorial ou ceux qui le voient en photo, etc.). Dans cette optique, un espace est approprié et désapproprié en permanence.

1.3.1.3 Limites de la théorie des réseaux pour une approche politique de l'espace

Les théories des réseaux permettent de faire un portrait des différentes dynamiques sociales d'appropriation à travers une analyse de flux. Les théories des réseaux sont donc performantes pour mettre au jour les pratiques sociales et spatiales qui structurent un espace (De Haan, 2005 ; Munro et Jordan, 2013) et comprendre les interactions entre les différents acteurs. Autrement dit, une approche par la théorie des réseaux permet de déconstruire les pratiques sociales et spatiales qui produisent l'appropriation de l'espace et plus généralement la constitution d'un collectif comme une somme d'individus. De fait, cette approche n'envisage pas l'appropriation collective : l'espace est ici perçu comme une somme d'individualités réunies à un instant T . Toute dynamique politique collective est ici considérée comme une volonté personnelle d'affirmation dans un espace : une simple présence peut être performative. Cet aspect revendicatif immédiat laisse de côté toute construction ultérieure. Concernant les aspects collectifs de l'appropriation de l'espace, toutes ces études font appel à d'autres théories ; De Haan (2005) fait appel à Proshansky (1978) et Korosec-Serfaty (1984) ; Munro & Jordan (2013) et Ashley (2016) font appel à Lefebvre (1974/1991)²⁶. Les théories des réseaux, tant deleuziennes (Munro & Jordan, 2013 ; Munro & Thanem, 2017) que latouriennes (De Haan, 2005) et non représentationnelles (Ashley, 2016) sont donc un cadre efficace

²⁶ Munro et Thanem (2017) font indirectement appel à Lefebvre (1974/1991) sans le citer mais en renvoyant au précédent article de Ian Munro : Munro & Jordan (2013) qui lui, cite Lefebvre explicitement.

pour comprendre les interactions qui produisent l'appropriation de l'espace, mais présentent des limites pour aborder la constitution d'un collectif ne répondant pas seulement à des dynamiques individuelles.

Conclusion

La limite des théories des réseaux pour comprendre l'appropriation de l'espace est leur difficulté à aborder un collectif au-delà d'une somme d'individualités indépendantes. Les théories des réseaux permettent de dresser un portrait des dynamiques sociales qui mènent à l'appropriation de l'espace, mais pas l'appropriation de l'espace — elle-même —. Elles sont descriptives et non explicatives : il est alors nécessaire de faire appel à d'autres théories pour comprendre l'appropriation de l'espace elle-même et l'émergence du politique au-delà des motivations individuelles.

Dans la partie suivante, nous verrons quels sont nos points de distinctions avec les approches foucaaldiennes de la politique.

1.3.2 Points de distinctions avec les approches foucaaldiennes de la politique

Introduction

La pensée de Michel Foucault est largement employée en sciences de gestion et plus largement en théorie des organisations pour aborder la question du pouvoir. (1.3.2.1) la politique selon Foucault (est affaire de) cadres, règles et des structures et (1.3.2.2) le politique (affaire de) pouvoir et contre-pouvoir. Vis-à-vis de notre approche, cela représente des (1.3.2.3) Points de distinction.

1.3.2.1 Cadres, règles et des structures

Foucault propose une vision du politique clairement axée sur la notion de pouvoir, pouvoir dont il analyse les rouages. Dans cette optique, la politique est visible à travers les rouages du pouvoir, lequel est systémique plutôt que clairement défini. En prenant comme point de départ le concept de panoptique (Foucault, 1975), le pouvoir foucaultien possède une dimension policière et administrative (Deleuze, 1986²⁷). Le pouvoir réside dans la surveillance et la mémoire, autrement dit dans les machines d'enregistrement (Deleuze, 1972). Le pouvoir est donc coercitif *a posteriori* en vue de l'intégration de la surveillance : il réside dans le calcul des peines. C'est-à-dire un savoir à même de rendre légitime une sanction appropriée. Linstead, Maréchal & Griffin (2014) vont dans ce sens lorsqu'ils explorent la « face noire » de l'organisation, soit tout ce qui est répréhensible.

²⁷ Précisons ici qu'il ne s'agit pas de théorie Deleuzienne mais d'un volume écrit par Gilles Deleuze en 1986 dédié à la pensée de Michel Foucault intitulé Foucault.

Si ces conceptions s'avèrent être efficaces pour envisager les structures de surveillance et de contrôle, elles présentent des limites vis-à-vis du principe de gouvernement (Olivier, 1988 ; Deleuze, 1986). Une des critiques les plus communes faites à Foucault est de n'étudier le pouvoir qu'à travers des mécanismes d'oppression qui structurent « de facto » un gouvernement. Gilles Deleuze (1986) présente dans son recueil de critiques de l'œuvre de Foucault une vision sensiblement différente. Tout d'abord, il met à jour la nature du pouvoir foucauldien qui se veut systémique, autrement dit, le pouvoir est une pratique (« il s'exerce ») bien plus qu'un statut, il est mouvant et n'est la résultante que d'un certain nombre de positions stratégiques. L'État (dans notre cas, l'organisation) est donc une multiplicité de rouages qu'il est possible d'approcher à travers une « microphysique du pouvoir ». Une différence d'échelle existe donc entre pouvoir local — qui constitue un rapport de force — et pouvoir diffus — qui se traduit par « les conduites des conduites » (Foucault, 1984). Un rapport de force est un rapport de pouvoir, mais il n'est en aucun cas figé, car il doit être pensé relativement à d'autres rapports de force. Ce rapport de force n'est pas nécessairement hiérarchique. Il peut être mené par un collectif suffisamment coordonné ou organisé pour être un contre-pouvoir. Ce contre-pouvoir peut être frontal (Eilam & Shamir, 2005 ; Courpasson, Dany & Martí, 2016) ou plus ou moins détourné (Milligan, 1998 ; Wasserman & Frenkel, 2009) : il peut se traduire par une zone d'influence ou de contrôle particulier (Zhang & Spicer, 2014). Nous entrons alors dans la « zone grise » qui constitue l'essence du pouvoir tel que conçu par Foucault.

1.3.2.2 Pouvoir et contre-pouvoir

La principale marque du pouvoir foucauldien est son caractère incitatif, il consiste à inciter, induire, détourner, rendre facile ou difficile, élargir ou limiter, rendre plus ou moins probable (Dreyfus, Foucault, Ranibow, 1984 ; Aubert-Gamet, 1997 ; Wasserman & Frenkel, 2009). Pour Foucault, le savoir permet d'anticiper ce qui pousse à agir, légitime une action, la rend cohérente et souhaitable, autrement dit le savoir permet de clarifier la dynamique de l'action. Nous pouvons donc effectuer une distinction entre :

- Le pouvoir, organisé par organigrammes, mais en perpétuelle redéfinition. Il est avant tout une pratique orientant, cadrant les actions. C'est un mécanisme incitatif dont la pratique est observable ;
- Le savoir qui se veut dur et formalisé, il est segmenté, organisé, stratifié et enregistré, c'est le cadre du pouvoir, il n'est en aucun cas une pratique, mais sa condition préalable.

Gilles Deleuze (1986, p. 81) résume cette idée par une citation de François Châtelet : « *le pouvoir comme exercice, le savoir comme règlement* ». Le pouvoir est donc pour Michel Foucault une pratique qui consiste à redéfinir les cadres du savoir et se glisse dans les interstices d'un organigramme. Pouvoir et résistance sont donc les deux facettes de la même médaille puisque les pratiques du pouvoir se vivent en tension, les acteurs sont pris entre des enjeux contradictoires avec lesquels ils composent du mieux qu'ils peuvent. Le pouvoir est alors une sorte de filtre qui permet aux acteurs de voir, penser, parler d'une certaine manière, il n'a aucune consistance ni matérialité. Assumer un pouvoir institutionnel n'a qu'une fonction performative, subordonnants et subordonnés étant pris, chacun dans leur rôle, dans des dynamiques qui les dépassent, ils n'ont pas nécessairement possibilité de dicter les conduites, mais de les orienter, notamment à l'aide de dispositifs. Les dispositifs sont les rouages du gouvernement, mais aussi les éléments sur lesquels le pouvoir a directement trait, soit, « gouverner, c'est gouverner les choses » (Foucault, 1994, p. 645). Ces choses proprement dites ne sont pas nécessairement matérielles et n'ont pas été strictement définies par Foucault (Raffnsøe, 2008). Ainsi, Dreyfus et Rabinow (1984, p. 178) éprouvent de réelles difficultés à cerner ce qu'est un dispositif puisqu'ils nomment « *les discours, les institutions, les dispositions architecturales, les règlements, les lois, les mesures administratives, les énoncés scientifiques, les propositions philosophiques, la moralité, la philanthropie, etc.* ». Raffnsøe propose une archéologie du concept et explique qu'un dispositif est initialement un terme militaire (par exemple une armure) désignant un attribut physique accolé à un rôle spécifique au sein du corps de l'armée. Cela rejoint la dualité chère à Foucault, un dispositif est à la fois une machine abstraite (diagramme informel, valeur symbolique) et concrète (agencements, formes, etc.). Le pouvoir est relayé par des signes interprétables qui marquent sa présence dans le temps et rappellent aux acteurs leur place dans un système institutionnel. Cela marque autant une marge de manœuvre que des obligations. De manière plus fine, il est possible de distinguer trois types de dispositifs : la loi, la discipline et les dispositifs de sécurité. La loi est une forme de savoir, elle cartographie le possible et les sanctions applicables. La loi est donc directement connectée au système répressif applicable, c'est un dispositif clair. La discipline est préventive, elle implique des manières de faire et suggère des conduites à adopter. Un dispositif de sécurité vise à annuler rapidement tout comportement déviant, inattendu ou imprévu, c'est un mécanisme de réparation. Concrètement, Raffnsøe (2008) et Moïsdon (2006, 135) s'accordent à penser « *qu'on peut appeler les technologies gestionnaires [...] les dispositifs fabriqués au sein des entreprises pour conduire les individus et les objets qu'elles englobent vers des finalités assignées* ». Les dispositifs ne peuvent être compris qu'en réseau et à travers une mise en cohérence à l'aune d'une pratique. Deleuze (1986) résume cette idée en expliquant qu'il faut percevoir la répartition des dispositifs comme une cartographie du pouvoir

applicable à une organisation. Les dispositifs définis par Foucault sont autant d'éléments d'influence qui permettent de définir ce qu'il appelle le principe de gouvernementalité, que l'on pourrait définir comme le gouvernement par l'usage raisonné des dispositifs.

1.3.2.3 Points de distinction

Les approches foucaaldiennes se focalisent davantage sur les règles et les cadres (Clegg, Geppert & Hollinshead, 2015), c'est-à-dire, sur de la « règle du jeu » (Geppert & Dörrenbächer, 2014, p. 239). Nous avons abordé notre terrain dans une perspective opposée : nous sommes partis du contenu pour arriver aux cadres du politique et observer comment l'appropriation de l'espace revient à faire de l'espace un espace politique. Un certain nombre de chercheurs foucaaldiens prennent le problème à l'inverse, se demandant comment un cadre où les salariés sont laissés libres (au creux d'un espace hétérotopique) permet aux initiatives politiques d'apparaître (Levy, 2008 ; Courpasson & Clegg, 2012 ; Zhang & Spicer, 2014 ; Courpasson, Dany & Martí, 2016). Les approches foucaaldiennes approchent les cadres, les structures. Sans affirmer ou infirmer cette approche, nous sommes sur un autre plan puisque nous parlons des pratiques, en l'occurrence spatiales. C'est, de fait, une autre manière — opposée — d'aborder les structures : par les pratiques pour aboutir aux cadres. Le récent regain d'intérêt pour cet élément, spécialement au sein des grandes entreprises (voir le track dédié lors de la conférence LAEMOS de 2018 à Buenos Aires), nous permet donc un dialogue certainement fructueux avec ces approches.

Conclusion

Notre choix de ne pas nous inscrire dans une perspective foucaaldienne tient à notre objet : nous traitons du politique dont le pouvoir est une des conséquences. Si l'on se base sur l'analyse du malaise qui accompagne un déménagement d'organisation, nous avons proposé d'approcher l'appropriation de l'espace comme la reconstruction du politique. Plus précisément, nous aurions pu aborder les pratiques *via* la manière donc un nouvel espace implique une (r)évolution des dispositifs qui organisent le gouvernementalité. Le propos serait alors qu'une nouvelle organisation des dispositifs entraîne une nouvelle gouvernementalité et une nouvelle pratique du politique, mais ça serait (sera ?) une autre étude. Voyons à présent si un espace qu'il serait impossible de s'approprier est concevable.

1.3.3 Un espace ‘inappropriable’ est-il concevable ?

Introduction

Dans cette partie, nous cadrans notre approche de l’appropriation en interrogeant l’existence même d’un espace qui échapperait à la dialectique domination/appropriation proposée par Henri Lefebvre, soit, un espace ‘inappropriable’. La réponse sera divisée en trois points. Tout d’abord, (1.3.3.1) l’espace inappropriable comme impasse pratique, ensuite, (1.3.3.2) l’espace inappropriable comme utopie. Finalement nous tâcherons de définir (1.3.3.3) l’espace inappropriable comme non-lieu.

1.3.3.1 L’espace inappropriable comme impasse pratique

Le projet de départ de Hjorth (2004) était de comprendre comment (re)produire un espace de liberté dans un environnement managérial. Hjorth (2004) pointe donc une contradiction entre un univers managérial où tout doit être prévisible, sous contrôle, et la liberté nécessaire à l’entrepreneuriat. Hjorth (2004 et 2005) s’inspire de Lefebvre (1974), d’Aubert-Gamet (1997) et de De Certeau (1980) pour affirmer que tout espace managérial induit des conduites de manière plus ou moins stricte (Aubert-Gamet, 1997). Face à cela, Hjorth (2004 et 2005) explique qu’il est possible de créer des espaces qui n’induiraient rien, qui n’inciteraient à aucune conduite et ne seraient pas appropriables. Pour illustrer son propos, Hjorth compare les cas des entreprises « ES » (Hjorth, 2004) et « A/S LK » (Hjorth, 2005). Dans le premier cas, un espace libre appelé « La piscine » a été créé pour que les salariés puissent lancer n’importe quelle idée. Restait alors la question des habitudes : les salariés ne sortaient pas de leur quotidien. Dit plus clairement : « La piscine » était perpétuellement vide. Le second terrain (« A/S LK », Hjorth, 2005) relate une pratique de l’art dans un espace de jeu comme vecteur de créativité. Il s’agit d’un espace où les gens se rendent à dessein en espérant être changés par l’espace (être créatifs, avoir des idées neuves, etc.) plutôt que pour le changer. Là encore, cela débouche sur un espace qui, hors atelier, demeure perpétuellement vide. Il n’y a pas, selon Hjorth (2004 et 2005) d’appropriation de l’espace dans la mesure où il n’observe pas de réactions ‘*face à*’ (Aubert-Gamet, 1997). De fait, les ateliers qui s’y déroulent restent cadrés, les espaces décrits semblent davantage dominés (Lefebvre, 1974). Autrement, ces espaces restent vides et sortent *de facto* du jeu dialectique d’espace dominé/approprié. Ce que démontre Hjorth (2004 et 2005) en creux est surtout l’impossibilité pratique d’une appropriation préfigurée, c’est-à-dire excluant tout mouvement d’opposition (Lefebvre, 1974 ; Aubert-Gamet, 1997). Cette impossibilité pratique se double d’une impasse théorique puisque l’espace inappropriable semble être une utopie.

1.3.3.2 L'espace inappropriable comme utopie

Pour Lefebvre, les utopies sont des espaces idéalisés mais aussi « *de savoir absolu et de puissance absolue* » (Lefebvre, 1974, 423). Les utopies, lefebvriennes sont traitées par les sciences de gestion à l'occasion d'un article de Zhang, Spicer & Hancock (2008). Cela contraste avec la fréquence du terme ; la notion d'utopie est largement passée dans le langage courant. De nombreux auteurs s'en servent sans y associer ce concept particulier et sans que cela ne soit nécessairement relatif à l'espace (Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Pina e Cunha, Rego & Clegg, 2009 ; etc.).

Zhang, Spicer & Hancock (2008) prennent pour cas d'étude trois romans de J. G. Ballard, il ne s'agit donc pas d'un espace 'réel', mais issu de la littérature. Zhang, Spicer & Hancock (2008, 903²⁸) proposent une approche de « *l'hyper-organisation* ». Ils expliquent que chaque projet spatial portant un projet managérial contient les causes de son échec (voir aussi Parker, 2002 pour une critique des espaces managériaux). Ils présentent donc une relation dialectique entre utopie comme espace idéal et dystopie comme espace cauchemardesque. Ce sont des espaces :

« *rigoureusement conçus pour restreindre l'accès de tout étranger, garantir la plus stricte hygiène et efficacité. Cet environnement est exempt de toute forme de stress. Il est privé, défensif, désincarné et par dessus tout : sûr.* ».

Cette étude théorique marque un point important : un espace utopique, hyperorganisationnel n'existe pas. Zhang, Spicer & Hancock (2008) proposent donc un cas strictement théorique pour en souligner l'échec. Autrement dit, l'espace est ici — au mieux — strictement dominé et devant l'impossibilité d'une appropriation, se retrouve détruit, c'est-à-dire *vide*. Peut-on pour autant parler d'un « non-lieu » (Augé, 1992) ?

1.3.3.3 L'espace inappropriable comme non-lieu

Comment définir les espaces 'vides' évoqués ci-dessus ? Le concept de « non-lieu » proposé par Marc Augé (1992) offre une solution : au creux du célèbre exemple des espaces d'aéroport ou des bretelles d'autoroute, Marc Augé explique que ce sont des lieux de passage où nul ne se fixe assez longtemps pour se les approprier. Ces espaces sont « *sans marques et ne marquent pas non plus ceux qui y habitent* » (Pol & Vidal, 2005, p. 285). Marc Augé explique que : « *Si un lieu peut se définir comme identitaire, relationnel et historique, un espace qui ne peut se définir ni comme identitaire, ni comme relationnel, ni comme historique définira un non-lieu.* » (Augé, 1992, p. 100).

²⁸ « Thus, the spaces in each novel are carefully designed to restrict access from outsiders, ensure utter cleanliness and efficiency, and provide a stress free environment which is privatized, defensive, disintegrated, and above all secure » (Spicer & Hancock, 2008, 903)

Pour Marc Augé (Augé, 1992, p. 119), les interactions qui s’y déroulent reposent sur la « *contractualité solitaire* » par opposition aux espaces « *organiques* » encrés dans une relation émotionnelle et presque « *charnelle* » (Augé, 1992, p. 101). Un non-lieu peut donc être défini comme un espace qui échapperait à la dialectique lefebvrienne espace dominé/approprié, c’est un espace vide qui sort — par conséquent — de notre approche. Plus généralement, nous postulons qu’un espace qui ne serait le théâtre d’aucune pratique sociale ni d’aucun jeu politique est un « non-lieu » et cela n’est pas l’objet de notre étude.

Conclusion

Dans cette partie nous avons stabilisé notre approche lefebvrienne d’appropriation de l’espace en illustrant l’impossibilité pratique et théorique d’un espace échappant à la dialectique espace dominé/approprié. En termes pratiques : un espace échappant à cette dichotomie demeure invariablement vide ce qui se vérifie sur le plan théorique. Cet espace ‘vide’ peut alors être défini comme un non-lieu, c’est-à-dire comme un espace qui ne serait l’enjeu d’aucune appropriation ou domination, d’aucune pratique sociale, ni d’aucun jeu politique et sort — par définition — de l’escarcelle de cette étude.

Résumé

Dans cette partie nous avons vu les théories voisines en expliquant les points qui nous en distinguent.

Dans un premier temps nous avons évoqué nos points de distinctions vis à vis des théories dites ‘des réseaux’. Ces théories s’appuient toutes sur la pensée de Deleuze & Guattari (1972 et 1980) et englobent (en plus des approches deleuziennes) les approches latouriennes et non représentationnelles. Elles invitent à une lecture rhizomique de l’organisation, c’est-à-dire par flux qui se croisent et se concentrent ce qui constitue un *assemblage*. Les théories des réseaux permettent d’envisager les dynamiques individuelles et de décrire précisément les mouvements des différents acteurs en vue d’une appropriation de l’espace. La théorie des réseaux permet donc de dresser un portrait précis de l’arrivée de différents individus au sein d’un espace. Les approches par les théories des réseaux permettent de déconstruire les mouvements d’acteurs qui mènent à l’appropriation de l’espace, mais ne disent rien sur la nature de cette appropriation ni sur son éventuelle dimension politique, notre propos ici.

Dans un second temps, nous expliquons ce qui nous distingue des approches foucaaldiennes. Les approches foucaaldiennes proposent une approche de l’organisation par ses cadres, ses règles et ses structures. Dans cette optique, les pratiques se cachent au creux des règles et des cadres. Notre approche se situe à l’inverse, nous partons des pratiques pour comprendre les règles et cadres. Une autre manière d’évaluer le pouvoir foucaaldien dans l’espace passe par une opposition entre pouvoir et contre-pouvoir. Là encore, notre approche s’en distingue puisque nous n’abordons pas le politique ni l’appropriation de l’espace au prisme d’une opposition.

Dans un troisième temps, nous nous sommes posé la question de la non-appropriation de l’espace, autrement dit : un espace non-appropriable est-il concevable ? La réponse est négative. La pratique montre qu’un espace qui ne serait pas le théâtre de la dialectique domination/appropriation demeure vide. Cette démonstration peut aussi se faire par l’absurde, les chercheurs ayant travaillé sur le sujet ont dû se pencher sur une utopie tirée de romans de science-fiction, pour le même résultat : sans cette dialectique, l’espace est vide. Ce ‘vide’ peut être défini comme un non-lieu (Augé, 1992) qui représente un espace non-appropriable, un lieu de passage qui ne serait le théâtre d’aucune pratique sociale, spatiale ou politique. Ces impasses étant signalées, précisons à présent notre gap théorique.

1.4 Gap et positionnement théorique

Introduction

Nous expliquerons ici notre espace dans la scène de la recherche en expliquant notre (1.4.1) gap et justification de l'approche théorique, ensuite, nous (1.4.2) positionnerons Henri Lefebvre en sciences de gestion. Pour finir, nous nous pencherons sur nos (1.4.3) apports pour les approches lefebvriennes en sciences de gestion.

1.4.1 gap et justification de l'approche théorique

Introduction

Dans cette partie, nous précisons notre gap théorique qui concerne une approche du politique. Cette entrée théorique est double, elle s'inscrit (1.4.2.1) dans la littérature sur le politique et dans (1.4.2.2) la littérature dédiée à l'appropriation de l'espace. Nous finirons par (1.4.2.3) notre choix de nous tourner vers une approche lefebvrienne.

1.4.1.1 Dans la littérature sur le politique

La politique demeure en sciences de gestion un concept encore relativement flou, commençons par clarifier les termes :

- La politique est une compétence et une pratique, appuyée sur un certain nombre de techniques visant à se maintenir au pouvoir (Lefebvre, 1974).
- Le politique est un phénomène permanent de luttes de pouvoir au sein des organisations. Dans une optique lefebvrienne, c'est également un phénomène spontané perceptible à travers les pratiques sociales, indissociables des pratiques spatiales.

Le premier objectif de ce travail est de stabiliser ce second concept, c'est-à-dire le politique comme un phénomène inévitable et permanent. La littérature dédiée à la politique en sciences de gestion respecte cette dichotomie selon deux tendances :

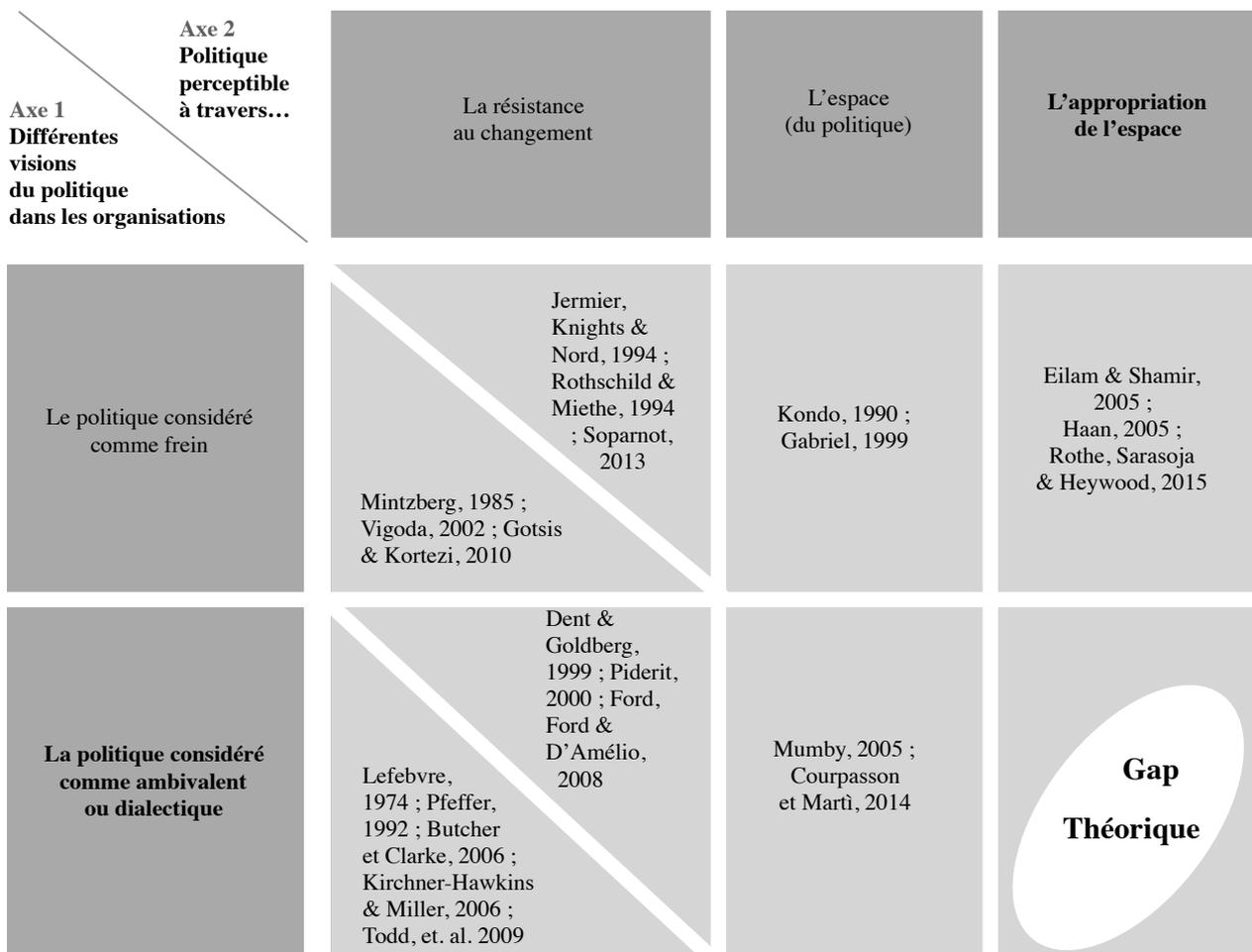
- D'un côté, la politique, toujours considérée comme inévitable, elle est généralement définie comme un frein à la bonne marche hiérarchique de l'organisation (Mintzberg, 1985 ; Vigoda, 2002 ; Gotsis & Kortezi, 2009). Dans cette même veine, la politique est souvent

envisagée comme un mécanisme de résistance au changement (Jermier, Knights & Nord, 1994 ; Rothschild & Miethe, 1994 ; Soparnot, 2013) perceptible à travers l'espace (Kondo, 1990 ; Gabriel, 1999). De la même manière, le politique est souvent considéré comme un frein à l'appropriation de l'espace (Eilam & Shamir, 2005 ; De Haan, 2005 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015).

- D'un autre côté, le politique est considéré comme un phénomène ambivalent (Pfeffer, 1992 ; Butcher et Clarke, 2006 ; Kurchner-Hawkins & Miller, 2006 ; Todd & al., 2009) ou dialectique (Lefebvre, 1974). Dans cette seconde acception, le politique peut être rapproché du concept de 'lutte' (Mumby, 2005 ; Courpasson, Dany & Marti, 2016), c'est-à-dire un phénomène permanent et inévitable perceptible à travers une analyse de l'espace.

Au sein des recherches partant du politique pour comprendre l'espace, seules quelques-unes se penchent sur le concept d'appropriation (Eilam & Shamir, 2005 ; De Haan, 2005 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015). Ces études mettent en avant la notion de « lutte » (struggle) : dans cette optique, le politique ne serait perceptible à travers l'appropriation de l'espace qu'à travers la lutte de salariés refusant d'intégrer un espace (Eilam & Shamir, 2005 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015) ou la lutte d'un groupe d'individus contre la modification de leur espace (De Haan, 2005).

Schéma 7
Gap théorique de la littérature sur le politique)



L'apport de cette étude est de considérer la politique comme un phénomène ambivalent perceptible à travers l'appropriation de l'espace. Dans cette optique, l'appropriation d'un espace ne dépend pas d'une lutte, mais est inévitable, au même titre que la politique elle-même.

Pour résumer, l'objectif de cette étude est de stabiliser la définition du politique comme un concept de compréhension de l'organisation.

- **Objectif 1** : Approfondir et clarifier une définition du politique dans les organisations comme un phénomène ambivalent.
- **Objectif 2** : Envisager l'appropriation de l'espace comme une manière d'approcher le politique sans que cela implique de lutte.

Voyons maintenant comment cette étude présente un second apport pour la littérature dédiée à l'appropriation de l'espace.

1.4.1.2 Dans la littérature sur l'appropriation de l'espace

L'appropriation est un phénomène à la fois individuel et collectif, en termes individuels, il s'axe sur la mémoire d'espaces passés préfigurant son appropriation (Proshansky, 1978 ; Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983 ; Stokols, 1995 ; Milligan, 1998 et 2003a et 2003b ; Eilam & Shamir, 2005 ; Scannell & Gifford, 2010 ; Lewicka, 2011 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015). L'appropriation représente alors une reconceptualisation de l'espace et une légère désobéissance vis-à-vis du cadre qu'il préconise (Aubert-Gamet, 1997). Cette opposition peut aussi avoir lieu de manière plus collective face à un espace dominé (Lefebvre, 1974) ou désapproprié (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976 ; Montjaret, 1996 ; Fischer, 1998 ; Larson et Pearsons, 2012 ; De Vaujany & Vaast, 2014). Cette affirmation est perceptible *via* un certain nombre de sujets. Cela explique que le concept d'appropriation de l'espace en sciences de gestion soit transverse, il touche à nombre d'autres sujets comme la légitimité, l'occupation, la personnalisation et la hiérarchie. Cependant, les aspects politiques de l'appropriation de l'espace restent à ce jour inexplorés.

Schéma 8 Gap théorique pour la littérature sur l'appropriation de l'espace

Appropriation de l'espace par/comme...	
Personnalisation	Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Allen & Gerstberger, 1973; Sundstrom, Kring Herbert, & Brown, 1982; Sutton & Rafaeli; 1987; Oldham & Brass (1979) ; Elsbach (2003, 2004) Halford, 2004 ; Warren, 2006 ; Wasserman & Frenkel, 2010; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012; Thanem et Värlander (2014)
Attachement au lieu	Tuan (1970; 1974; 1977; 1980; Relph (1976; Buttimer et Seamon (1980; Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983; Korosec-Serfaty, 1984; Korosec-Serfaty & Bolitt, 1986; Proshansky, 1978; Hay (1998; Lewicka (1992; Garelli, 1992; Moore et Graefe (1994) ; Stokols, 1995; Pretty, Chipuer, & Bramston, (2003); Jorgensen & Stedman (2001) Alexander (2002; Rioux, 2006; Rooney, et. al. (2010; Calvard, 2015
Passé interactionnel	Milligan (1998; Milligan, 2003a; Milligan, 2003b; Eilam et Shamir (2005; Rothe, Sarasoja et Heywood, 2015
Occupation	Trice & Beyer, 1993 ; Pratt & Rafaeli, 1997 ; Elsbach, 2000; Bechky, 2003;
Hiéarchie	Steele, 1973 ; Konar, Sundstrom, Mendel & Rice, 1982; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982; Hedge, 1982; Zalesny & Farace, 1987; Corlopio & Gardner, 1992; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982; Goodrich, 1982). Strati (1992; Rafaeli et Vinai-Yavetz, (2003, 2004)
Légitimité	Proshansky, 1976; Davis & Altman, 1976; Montjaret, 1996; Fischer, 1998; Larson et Pearsons, 2012; De Vaujany & Vaast, 2014
Marque du politique	Lefebvre, 1974

**Gap
Théorique**

Nous souhaitons combler ce gap en affirmant la pertinence du lien entre appropriation de l'espace et politique. Cela se décline en deux objectifs (3 et 4) :

- **Objectif 3** : L'appropriation de l'espace comme manière d'aborder l'émergence du politique dans une organisation :
 - **Objectif 3.1** : Cela permet de stabiliser le lien entre appropriations individuelle et collective ;
 - **Objectif 3.2** : Cela permettra d'anticiper les mouvements spontanés des salariés à leur arrivée dans un nouvel espace ;
- **Objectif 4** : En explorant les aspects politiques de l'appropriation des espaces de travail, notre postulat est qu'il est possible, à travers ce doctorat, de poser les premières pierres d'une théorie globale de ce qu'est l'appropriation de l'espace : un fait politique.

Dans la partie suivante, nous expliquerons notre choix de répondre à ces problématiques en nous inscrivant dans une méthode lefebvrienne.

1.4.1.3 Justification de l'approche lefebvrienne : une théorie de synthèse

Le lien entre politique et espace est l'objet des travaux d'Henri Lefebvre et plus précisément de *La production de l'espace* considéré comme son ouvrage majeur (Aubert-Gamet, 1997 ; Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Wapshott & Mallet, 2012 ;

Fahy, Easterby-Smith & Erland Lervik, 2014). Nous approcherons donc l'appropriation de l'espace sous un tour lefebvrien, nous inscrivant dans le sillage de quelques chercheurs lefebvriens (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012). Le choix d'une approche lefebvrienne trouve deux justifications :

- Il permet d'inclure des éléments individuels et phénoménologiques autant que marxistes pour une approche plus englobante ;
- Henri Lefebvre (1974) propose un lien entre politique et appropriation de l'espace que nous proposons d'appliquer à un terrain exploratoire pour lui donner une dimension plus concrète.

Dans la partie suivante, nous détaillerons notre approche et ce qu'elle apporte aux approches lefebvriennes en sciences de gestion.

Conclusion

Partant d'une problématique très simple — comment des salariés s'approprient leur espace après un déménagement d'organisation —, l'objectif de cette thèse est de mettre en évidence le lien entre politique et appropriation de l'espace. Notre gap théorique est donc à la croisée des chemins de deux littératures : celle sur la politique dans les organisations et celle sur l'appropriation de l'espace. Notre première contribution est d'affirmer que l'appropriation de l'espace est un fait politique, ce qui s'inscrit dans les deux littératures. Ce lien entre politique et espace est l'objet des travaux d'Henri Lefebvre, c'est donc tout naturellement que nous lui empruntons un cadre théorique que nous expliciterons dans la partie suivante.

1.4.2 Positionner Henri Lefebvre en sciences de gestion

Introduction

Dans cette partie, nous verrons comment Lefebvre a intégré le corpus théorique des sciences de gestion. Nous commencerons donc par une courte (1.4.2.1) Historiographie d'Henri Lefebvre dans le monde anglo-saxon. Ensuite, comment (1.4.2.2) Lire Henri Lefebvre en sciences de gestion. Finalement, nous verrons comment cela nous oriente vers (1.4.2.3) Une matérialité critique.

1.4.2.1 Historiographie d'Henri Lefebvre dans le monde anglo-saxon

Initialement formé en philosophie, mais docteur en sociologie, Henri Lefebvre (1901-1991) est un auteur inclassable. Professeur, conseiller municipal et résistant, Henri Lefebvre a écrit plus de 60 livres touchant à des disciplines aussi diverses que l'urbanisme, la sociologie, le roman et même le théâtre. Auteur à l'influence marxiste marquée (Elden, 2004 ; Revol, 2012), ses réflexions sur l'espace occupent une place spécialement importante en géographie et en urbanisme (Revol, 2012). Revol (2012) explique que ses travaux, quelque peu oubliés, ont connu un regain d'intérêt relatif au colossal succès de la pensée d'Henri Lefebvre dans les pays anglo-saxons. Goonewardena, Kipfer, Milgrom & Schmid (2008, p. 5) parlent à ce titre d'une véritable « *industrie académique* ». Si la recherche francophone en gestion reste timide vis-à-vis de la pensée d'Henri Lefebvre, dans le monde anglo-saxon, les sciences de gestion s'y sont intéressées avec une réelle intensité (Aubert-Gamet, 1997 ; Dobers & Strannegard, 2004 ; Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Beyes & Michels, 2011 ; Wapshott & Mallet, 2012 ; Zhang & Spicer, 2014 ; Fahy, Easterby-Smith & Erland Lervik, 2014 ; Kingma, Dale & Wasserman, 2018).

Cette redécouverte tardive s'explique en partie par l'historique de ses traductions (Elden, 2004 ; Kingma, Dale & Wasserman, 2018). En 1968, une première traduction de son ouvrage *Le Marxisme* (1948) sous le titre *The Sociology of Marx* passe relativement inaperçue. Une compilation de ses deux premiers ouvrages *La critique de la vie quotidienne* (1947) et *La critique de la vie quotidienne II, fondements de la sociologie de la quotidienneté* (1961) paraît en 1971 sous le titre *Everyday Life in the Modern World* (1969), mais ne rencontre qu'un succès mitigé. Il faudra attendre la fin des années 1980 pour que le monde de la géographie anglo-saxonne s'intéresse à Lefebvre. En 1989, le géographe anglais David Harvey publie *The Condition of Postmodernity*, un ouvrage fortement influencé par les travaux d'Henri Lefebvre. Harvey (1989, p. 220-221) propose une grille d'analyse inspirée de Lefebvre, mais bien plus complexe. Nombre d'auteurs s'en inspirent pour développer leur conception du triptyque de Lefebvre : espace conçu, perçu et vécu

(Hernes, 2004 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008). L'ouvrage d'Henri Lefebvre, *La production de l'espace* (Lefebvre, 1974), que beaucoup considèrent comme son œuvre majeure (Zhang, 2006) est traduit en anglais en 1991 et connaît un réel succès (Revol, 2012). En 1996, le géographe américain Edward Soja publie *Thirdspace : Journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places*. Le livre s'inspire directement du triptyque de Lefebvre et rencontre un grand succès ; il est, à ce jour, l'ouvrage le plus influent pour parler de Lefebvre en sciences de gestion (Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Beyes & Michels, 2011). En 1999, le sociologue Rob Shields publie *Lefebvre, love and struggle : spatial dialectics*, qui a inspiré quelques travaux en gestion (Watkins, 2005 ; Wapshott & Mallett, 2012). L'analyse intitulée *Understanding Henri Lefebvre* (2004) du géographe Stuart Elden stabilise les théories lefebvriennes dans le monde anglo-saxon, aussi peut-être n'est-ce pas un hasard si les deux articles les plus cités en référence à Lefebvre en sciences de gestion y font directement référence (Dale, 2005 ; Zhang, 2006 ; Dale & Burrell, 2008). À partir de 2009, Henri Lefebvre intègre complètement le corpus des sciences de gestion qui apportent leurs propres lectures. Dernièrement, Kingma, Dale & Wasserman (2018) ont dirigé un ouvrage collectif réunissant nombre de chercheurs ayant travaillé sur l'espace et officialisant l'existence d'un champ « lefebvien » établi en sciences de gestion.

1.4.2.2 Lire Henri Lefebvre en sciences de gestion

Les premiers auteurs de sciences de gestion à avoir importé la pensée de Lefebvre l'ont souvent fait en maintenant une dichotomie inspirée de Giddens (1984) entre espace « absolu » ou pratiqué (espace *perçu*) et espace abstrait ou symbolique (espace *conçu* et *vécu*) (Hernes, 2004 ; Dobers & Strannegard, 2004 ; Dale, 2005 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Ensuite, si tous les auteurs adoptant un cadre lefebvien citent Lefebvre (1974/1991), un certain nombre d'auteurs avouent être mal à l'aise avec le style de Lefebvre. À ce sujet, Hernes (2004, p. 81²⁹) précise :

« La distinction de Lefebvre entre représentations spatiales et espaces de représentation n'est, en aucun cas, une distinction ordonnée ou organisée ("tidy"). Elle est certainement difficile à appliquer. Malgré cela, elle permet d'apporter différentes notions épistémologiques relatives à l'espace. »

²⁹ « Lefebvre's distinction between spatial practice, spatial representation and representational space is by no means a tidy one. It is certainly difficult to apply, although it provides some abstract notions about different epistemologies related to space. » (Hernes (2004, p. 81)

Beyes & Michels (2011, p. 524³⁰) semblent rencontrer les mêmes difficultés avec Lefebvre (1974) ; ils indiquent qu'« à cause de son style prolix et parfois vague, il est quelque peu difficile de reconstruire une définition précise des trois types d'espace ». Cela explique probablement que nombre d'auteurs employant le cadre de Lefebvre s'appuient également sur des ouvrages introduisant Lefebvre à la géographie, que ce soit Harvey (1989) (Aubert-Gamet, 1997 ; Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008), Soja (1996) ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Beyes & Michels, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011), Shields (1999) (Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Wapshott & Mallett, 2012) ou Elden (2004) (Watkins, 2005 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008). Cependant, à partir de 2009, nous voyons émerger une pensée gestionnaire des écrits d'Henri Lefebvre, au travers d'auteurs qui (en plus de Lefebvre) s'en réfèrent uniquement à des auteurs de gestion (Wassemran & Frenkel, 2009 ; Peltonen, 2011 ; Fahy & al., 2014). Cela se matérialise tout d'abord par l'adaptation du triptyque espace *Conçu/Perçu/Vécu* aux sciences de gestion (Hernes, 2004 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007) plus particulièrement dans le courant de la matérialité dans lequel la pensée d'Henri Lefebvre s'insère non sans quelques difficultés.

³⁰ « Due to Lefebvre's prolix and sometimes vague writing style, it is somewhat difficult to reconstruct a precise definition of the three modes. » (Beyes & Michels, 2011, p. 524)

1.4.2.3 Une matérialité marxiste et critique

« Post-marxiste » pour certains (De Vaujany & Mitev, 2015, p. 12), « marxien » pour d'autres (Clegg & Mukherjee, 2015, p. 213), Henri Lefebvre conserve une aura marxiste³¹ tout en étant critique (à titre d'exemple, voir Lefebvre, 1973), à ce propos, Elden (2004, p. 8³²) explique :

« Son approche (celle de Lefebvre) est marxiste sans nul doute, mais elle est aussi plus que cela. Les influences de Hegel, Nietzsche et Heidegger particulièrement sont aussi importantes pour comprendre sa pensée. Notons que ce sont tous là des penseurs allemands et que Lefebvre est largement critique envers la philosophie française. »

Cette vision « marxiste » et critique explique peut-être en partie pourquoi les approches lefebvriennes tout en étant considérées comme *matérielles* (Dale, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; de Vaujany & Mitev, 2015 ; De Vaujany, 2018) conservent une certaine originalité qui tient à la nature de la matérialité envisagée. Henri Lefebvre parle de « Matérialisme dialectique » (Lefebvre 1948, p. 23), c'est-à-dire qui inclue la dimension phénoménologique au matérialisme historique marxiste³³. De fait, tout en pressentant un lien entre « matérialisme historique » marxiste (Lefebvre 1948) et matérialité en sciences de gestion, Bruno Latour (2007) reste prudent quant à leur

³¹ Entrer dans un débat quant au positionnement marxiste d'Henri Lefebvre semble périlleux et trancher certainement impossible, exposons des faits. Henri Lefebvre a un positionnement politique personnel très à gauche, Il adhère au parti communiste en 1929, ce qui l'a conduit à être élu conseiller municipal sur une liste d'*unité antifasciste* à Montargis de 1931 à 1935. Cette prise de position lui vaudra d'être révoqué de l'éducation nationale par le gouvernement de Vichy en 1941. Il intègre ensuite la résistance communiste. Face aux révélations des crimes du communisme il prend ses distances avec le parti mais défend la pertinence de la pensée marxiste en la distinguant de ses « applications » politiques (Lefebvre, 1958 et 1961). A titre d'exemple, il introduit son ouvrage de 1958 en expliquant (p. 1) : « Le Marxisme a représenté dès le début un fait historique, une force sociale. Chacun sait aujourd'hui que l'U.R.S.S. et la Yougoslavie se réclament officiellement du marxisme, que pourtant de grandes divergences ont amené des désaccords et même des tensions entre ces deux pays. Qui n'a entendu parler de Staline et de ce qu'on nomme couramment le « stalinisme » ? Il ne s'agit pas d'une philosophie d'école, mais d'une doctrine efficace, d'importance mondiale (qu'on s'en réjouisse ou non). Elle se mêle aux événements, à l'actualité, à la vie. Ses problèmes actuels ont des aspects accessibles à tous. Nous pouvons donc commencer par discerner et poser explicitement quelques-uns de ces problèmes. Ensuite, nous reviendrons en arrière dans l'histoire, vers l'oeuvre de Marx, pour essayer de comprendre comment elle arrive à nous à travers cette histoire, avec ses péripéties multiples. Gardant l'actuel comme axe de référence, nous tenterons de restituer l'authentique pensée de Marx, contre les interprétations contestables, qui servirons ainsi à la révéler. » Henri Lefebvre se fait ensuite fervent défenseur de la pensée marxiste notamment dans un duel théorique par articles interposés face à Louis Althusser (Lefebvre, 1958, 1961 et 1967).

³² « His is a Marxist approach certainly, but not merely a Marxist approach, with the role of Hegel, Nietzsche, and Heidegger particularly important in getting a more nuanced sense of his importance. As will be emphasized, it is significant that these are all German writers, and that Lefebvre was largely critical of French thought. » (Elden, 2004, p. 8)

³³ De Vaujany (2018, p. 27) fait une observation similaire en parlant de « phénoménologie marxiste ».

rapprochement (voir aussi De Vaujany & Mitev, 2015). Cela explique probablement la difficulté à intégrer pleinement les auteurs lefebvriens dans le courant de la matérialité. Leonardi (2013) comme de Vaujany & Mitev (2015) expliquent que l'influence de Giddens (1984) sépare le courant de la matérialité du marxisme. Plus précisément, les recherches socio-matérielles s'inscrivent dans une perspective post-marxiste qui ne considère pas les organisations comme « *la simple caisse de résonance de conflits (notamment de classes) qu'abrite la société.* » (De Vaujany & Mitev, 2015, p. 143), mais s'inspirent davantage de « *la théorie de la structuration, assumant qu'une structure organisationnelle est la somme de relations interpersonnelles* » (Leonardi, 2013, p. 62³⁴). À ce propos, Dale (2005) définit l'approche lefebvrienne comme une matérialité sociale ce qui présente l'avantage de marquer un point de différence fondamental entre matérialité classique (si l'on peut dire) et matérialité lefebvrienne. Les différentes lectures de Lefebvre dans les sciences de gestion restent donc sur le fil quant à une vision de société de classes trop déterministe (Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007) et une indépendance des acteurs dans l'espace. Dale (2005, p. 652³⁵) résume cette position comme située « *entre la Charybde de la matérialité stricte, n'ayant aucun effet sur les individus et la Scylla d'une matérialité complètement soumise à des dynamiques sociales* ». La pensée d'Henri Lefebvre présente une vision particulière de la matérialité dans laquelle nous nous inscrivons. La matérialité est à la fois le fruit d'une structure sociale et d'initiatives individuelles. En deux mots, cette thèse s'inscrit bien dans le courant de la matérialité et plus précisément dans le sous-courant des lefebvriens, ce qui lui confère une couleur critique.

Conclusion

Les sciences de gestion se sont peu à peu approprié la pensée d'Henri Lefebvre, tout d'abord *via* des auteurs venus de la géographie puis en s'autoréférençant. Les approches lefebvriennes ont, depuis leur arrivée dans les sciences de gestion, été intégrées au courant de la matérialité. Cependant, au sein de ce courant, les approches lefebvriennes gardent une place à part notamment à cause de leur influence marxiste prononcée. Cette étude s'inscrit donc bien dans le courant matériel, mais conserve son aspect critique en s'inscrivant dans ce que Dale (2005) définit comme une matérialité sociale. Dans la partie suivante, nous verrons comment s'organisent les études 'lefebvriennes' dans les sciences de gestion et les apports de notre étude.

³⁴ « In other words, Barley operationalized social interaction as interpersonal communication and, adopting the premises of structuration theory, assumed that interpersonal communication formed, in the aggregate, organizational structure. » (Leonardi, 2013, p. 62)

³⁵ « Therefore, to examine the relevance of materiality to organizational control requires an approach to materiality that navigates between the Scylla of realist material determinism that presents the physical world as a natural given and the Charybdis of a strong social constructionism that only recognizes the social and cultural as meaningful. » (Dale, 2005, p. 652)

1.4.3 Apports pour les approches lefebvriennes en sciences de gestion

Introduction

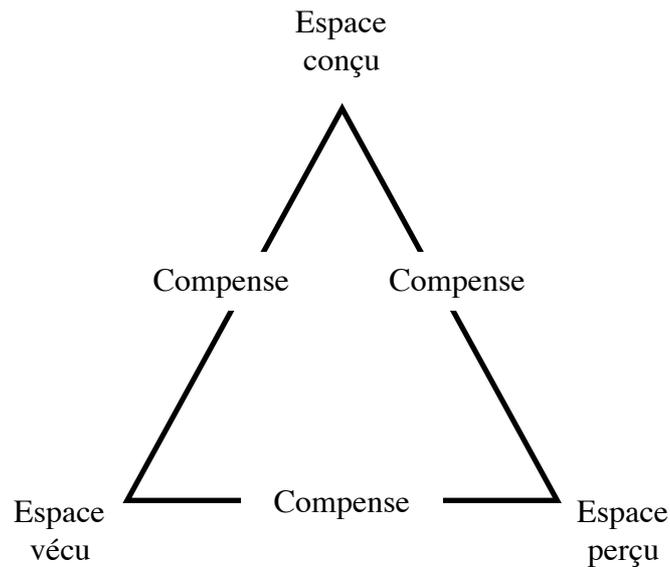
Afin de nous situer au sein des approches lefebvriennes, nous verrons quels sont les (1.4.3.1) Travaux de présentations théoriques dédiées à la pensée d'Henri Lefebvre, puis quelles ont été les (1.4.3.2) utilisations secondaires du triptyque de Lefebvre. Nous ferons ensuite un détour par les (1.4.3.3) autres théories lefebvriennes employées en sciences de gestion puis nous verrons comment (1.4.3.4) le triptyque de Lefebvre (a été employé) pour l'appropriation et la domination de l'espace. Nous verrons finalement comment il est possible de générer (1.4.3.5) une analyse lefebvrienne du politique à travers l'espace pour finalement expliquer notre (1.4.3.6) gap théorique au sein des approches lefebvriennes.

1.4.3.1 Travaux de présentations théoriques dédiées à la pensée d'Henri Lefebvre

Tout d'abord, la pensée lefebvrienne a été dûment introduite en sciences de gestion par des travaux de méthodologie. Ces travaux peuvent être organisés en trois catégories, les articles présentant le cadre lefebvrien (Hernes, 2004 ; Watkins, 2005), les articles l'utilisant pour organiser la littérature (Taylor & Spicer, 2007 ; Mukherjee & Clegg, 2015) et un seul chapitre invitant à utiliser les travaux d'Henri Lefebvre pour une approche du politique (Beyes, 2018).

- Commençons par présenter le cadre, Hernes (2004, p. 81) propose un premier travail d'introduction du triptyque d'Henri Lefebvre espace Conçu/Perçu/Vécu. Il propose une adaptation du cadre lefebvrien en s'inspirant des travaux de Giddens (1984) et distingue d'un côté l'espace 'concret' (espace perçu) de l'espace abstrait (conçu et vécu). Si cette approche est largement citée (Taylor & Spicer, 2007 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Peltonen, 2011 ; Beyes & Michels, 2011), à notre connaissance, personne n'applique ce cadre théorique. Watkins (2005) envisage les trois espaces conçu/vécu/conçu comme un système compensatoire. Autrement dit, dans le cadre d'une pratique professionnelle, un individu peut s'appuyer sur chacun de ces espaces de manière différente. Watkins (2005) prend pour cas d'étude une représentation théâtrale : le metteur en scène a mis en place à un espace (espace conçu) dans lequel les comédiens déclament un texte (espace perçu) en interaction avec le public (espace vécu). Les comédiens peuvent donc s'appuyer préférentiellement sur chacun de ses trois espaces simultanément et à des degrés multiples comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma 9
Le triptyque de Lefebvre selon Watkins (2005)



- Taylor & Spicer (2007) et Mukherjee & Clegg (2015) proposent d'organiser la littérature à travers le prisme du triptyque lefebvrien avec des portées différentes. Taylor & Spicer (2007) classent la littérature dédiée à l'espace en sciences de gestion dans chacune des catégories, espace conçu/vécu/perçu tandis que Mukherjee & Clegg (2015) ont une portée plus philosophique, ils reprennent les grandes lignes de Taylor & Spicer (2007) et cherchent, dans chaque cas, les racines philosophiques des théories envisagées. Ça n'est donc pas ici exactement une revue de littérature, mais une archéologie de la littérature, tournée vers les fondements de différentes pensées.
- Beyes (2018) présente les aspects politiques de la pensée d'Henri Lefebvre, il introduit notamment la dialectique domination/appropriation pour comprendre l'organisation. Ce chapitre à la portée aussi philosophique que gestionnaire explore une dialectique sans pour autant proposer de cadre clair. Il ouvre une brèche dans laquelle nous nous engouffrons.

Taylor & Spicer (2007) présentent un second cadre lefebvrien à travers les échelles (Micro - Mezzo - Macro). Tout en faisant écho à une théorie lefebvrienne (Lefebvre, 1974, p. 422) similaire, Taylor & Spicer (2007) s'appuient davantage sur les travaux de Brenner (1999 et 2001). En marge de cela, un certain nombre de recherches ne se servent des travaux d'Henri Lefebvre que comme théorie secondaire.

1.4.3.2 Utilisation secondaire du triptyque de Lefebvre

Nombre d'auteurs empruntent le triptyque de Lefebvre comme un outil méthodologique secondaire en adoptant un autre cadre théorique. À titre d'exemple, nombre de ces recherches ne traitent pas de l'espace organisationnel (Dobers & Strannegård, 2004 ; Fahy & al., 2014). D'autres recherches n'envisagent — par exemple — qu'un seul des trois espaces (Tyler & Cohen, 2009) :

- Dobers & Strannegård (2004) observent la manière dont une œuvre d'art (le Cocoon, qui a gagné un certain nombre de prix de design) circule à travers le monde. L'article explique comment, d'une exposition à l'autre, le Cocoon prend, en quelque sorte, des identités différentes. Le cadre lefebvrien n'est qu'un cadre parmi d'autres, et il s'agit là davantage d'un article dédié à un artefact, ce qui nous éloigne de notre sujet comme de notre cadre.
- Tyler & Cohen (2010) considèrent l'espace organisationnel vécu par les femmes comme un espace dominé. Elles explorent la manière dont les femmes souffrent de cette domination sans qu'elles en soient nécessairement conscientes. Elles empruntent à Judith Butler (1990) la théorie de la performativité pour mettre à jour une domination masculine. Plus proches de nous, Wasserman & Frenkel (2015) ont proposé une approche similaire en envisageant les trois espaces (Conçu/Perçu/Vécu).
- Fahy & al. (2014) se penchent sur la transmission de connaissances au sein de communautés de pratiques (Wenger, 1998), ce qui n'est pas notre sujet. Ils envisagent un cadre lefebvrien pour parler de l'articulation entre différents espaces, séparant espace conçu/perçu et vécu, ce qui n'est pas non plus notre approche.

Voyons maintenant quelles autres approches 'lefebvriennes' ont également été envisagées par la recherche en gestion.

1.4.3.3 Autres théories lefebvriennes employées en sciences de gestion

Deux autres cadres théoriques lefebvriens ont été employés en sciences de gestion :

- les trois 'topies', Isotopie/Hétérotopie/Utopie, sont également utilisées. Ces trois catégories n'ont été que brièvement évoquées par Henri Lefebvre (1974, p. 194 et 422³⁶). En sciences de gestion, tout usage des 'topies' lefebvriennes est adossé au triptyque 'classique' espace conçu/vécu/perçu

³⁶ Henri Lefebvre (1974, p. 422) n'est pas à l'aise avec les topies comme il le dit lui-même : « On peut concevoir diverses grilles permettant de déchiffrer un espace complexe. La plus grossière tient compte des oppositions et contrastes dans l'espace : les *isotopies* (espaces analogues) - *hétérotopies* - espaces rejetés les uns en dehors de autres - les *utopies* enfin, espaces occupés par le symbolique et l'imaginaire : pas les idéalités telles que la nature, le savoir absolu ou la puissance absolue. »

(Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Beyes & Michels, 2011). Zhang, Spicer & Hancock (2008) proposent une approche de l'utopie comme un espace perpétuellement conçu et invariablement dominé, ça n'est donc pas une approche de l'appropriation de l'espace. Beyes & Michels (2011) proposent une approche de l'hétérotopie lefebvrienne et foucauldienne (Foucault, 1968) pour comprendre l'appropriation d'un espace : pour eux, un certain désordre créatif peut être un facteur d'intégration des individus. L'espace ici n'est qu'un facteur et Lefebvre un auteur parmi d'autres ;

- une approche inspirée du dernier ouvrage posthume de Lefebvre (1992) *La Rythmanalyse* existe, mais reste rare. Cette approche, qui semble être l'apanage de Verduyn (2010 et 2015), sera volontairement laissée de côté pour une raison simple : cela ne concerne en rien l'appropriation de l'espace. Cette approche propose en effet une vision processuelle des études dédiées à l'entrepreneuriat et n'a aucun lien avec quelque approche de l'espace ni notre terrain. Plus récemment, Kingma, Dale & Wasserman (2018) closent leur ouvrage commun en proposant la rythmanalyse (Lefebvre & Régulier, 1992) comme un cadre possible pour des études ultérieures.

Malgré ces quelques études originales, la majorité des 'lefebvriennes' s'attachent à comprendre les dynamiques d'appropriation et de domination de l'espace à l'aide du triptyque de Lefebvre espace Conçu/Perçu/Vécu.

1.4.3.4 Le triptyque de Lefebvre pour l'appropriation et la domination de l'espace

Au sein des lefebvriens, la dialectique appropriation/domination de l'espace est un thème récurrent (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012). Henri Lefebvre (1974) perçoit l'appropriation de l'espace en lien avec la domination de l'espace dans un rapport dialectique. Nombre d'études envisagent donc ce rapport, mais penchent naturellement plus d'un côté ou de l'autre (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, Hancock & Spicer, 2011). Nous avons donc classé les recherches employant le triptyque de Lefebvre (1974) en deux catégories :

- tout d'abord, les recherches démontrant que les salariés sont de plus en plus dominés sur leurs espaces de travail (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Hancock & Spicer, 2011, Peltonen & Salovaara, 2018). Dale (2005) et Dale & Burrell (2008) et Peltonen et Salovaara (2018) adoptent un ton très critique, non seulement vis-à-vis des organisations analysées, mais aussi vis-à-vis du monde contemporain. À titre d'exemple, Dale (2005) parle de domination politique, mais ne se penche pas sur les phénomènes d'appropriation. À l'inverse, Hancock & Spicer (2011) se

montrent plus mitigés et envisagent la domination comme un phénomène partagé, c'est-à-dire, accepté par les 'dominés' ;

- face à cela, un certain nombre d'auteurs travaillent sur la capacité des salariés à s'émanciper des structures de domination de leur espace de travail, autrement dit, sur la capacité des salariés à s'appropriier celui-ci (Wassemran & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012). Peltonen (2011) explique comment les membres d'une université s'approprient successivement l'espace sur un temps long et suivant les évolutions du bâtiment (De Vaujany & Vaast, 2014 proposent une étude proche sans adopter de cadre lefebvrien). Wapshott & Mallett (2012) se servent de terrains d'autres articles pour montrer comment des salariés parviennent à séparer ontologiquement lieu de vie et lieu de travail lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile. Wassemran et Frenkel (2010) se penchent sur l'appropriation de l'espace par les salariés au moyen d'une lutte esthétique aux accents politiques. Elles expliquent que le refus de l'esthétique du nouveau bâtiment correspond à un refus de mode de travail et trouve un écho bien plus large dans toute la société.

Notre position est que domination et appropriation concourent d'un même phénomène politique, catégorie dans laquelle nous nous inscrivons.

1.4.3.5 Une analyse lefebvrienne du politique à travers l'espace

Cinq études abordent directement la question politique (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wassemran & Frenkel, 2010 ; Beyes, 2018 ; Peltonen & Salovaara, 2018) :

- Beyes (2018) propose une approche théorique du politique selon Henri Lefebvre, mais ne propose pas de terrain ni de cas, il s'agit davantage d'une réflexion et d'une invitation au terrain ;
- Dale & Burrell (2008) proposent une étude critique dont la portée est très large. Ils mettent à jour les différentes stratégies de domination de l'espace de différentes entreprises à différentes époques. Ils se basent pour cela sur des sources historiques et journalistiques. Dale & Burrell (2008) s'accordent avec l'essentiel des autres recherches dédiées au politique et se focalisent également sur la manière dont un espace est dominé. Cela consiste à explorer les rouages d'un espace conçu sous un tour critique ;
- Dale (2005) propose de déconstruire le nouvel espace d'une organisation et met à jour tous les symboles de domination tant vis-à-vis des salariés sur leur lieu de travail que vis-à-vis de la manière donc les salariés doivent percevoir leur travail. Pour Dale (2005), cela passe par une esthétique communicative au diapason d'un management agressif ;

- Peltonen & Salovaara (2018) proposent une étude relativement proche en déconstruisant la mode du *lunch beat*³⁷ suédois. Ils montrent que derrière ce phénomène aux allures festives se cache une pression accrue et des heures de travail supplémentaires, les salariés ainsi stressés, compensent en allant danser le midi ;
- Finalement, seules Wasserman & Frenkel (2010) proposent une étude dédiée aux aspects politiques de l'appropriation de l'espace. À la différence des études précédentes, elles ne se focalisent pas sur la manière dont les salariés sont dominés, mais sur la manière dont les salariés s'approprient leur espace. Cette appropriation prend la forme d'une opposition frontale à l'esthétique du nouveau bâtiment. En explorant les arcanes de cette opposition esthétique, Wasserman & Frenkel (2010) mettent au jour sa dimension politique. Wasserman & Frenkel (2010) proposent une approche du politique par l'esthétique — à titre d'exemple, elles montrent comment les salariés disposent ostensiblement des tapis orientaux aux couleurs vives contrastant avec l'esthétique aseptisée du bâtiment. Une des limites de l'étude est l'évocation des pratiques spatiales comme le fait de fumer dans des espaces où cela est prohibé sans analyse plus approfondie.

Wasserman & Frenkel (2010) font le choix de se cantonner à une approche esthétique du politique, laissant de côté les pratiques sociales/spatiales d'appropriation. Notre étude s'inscrit en complément en envisageant l'aspect politique de l'appropriation de l'espace, occupant un espace peu exploré des approches lefebvriennes.

1.4.3.6 Place au sein des approches lefebvriennes

Catégorisons les chercheurs lefebvriens avec lesquels nous entrons en conversation. Effectivement, toutes les approches lefebvriennes ne sont pas pertinentes pour aborder l'appropriation de l'espace, aussi, pouvons-nous distinguer :

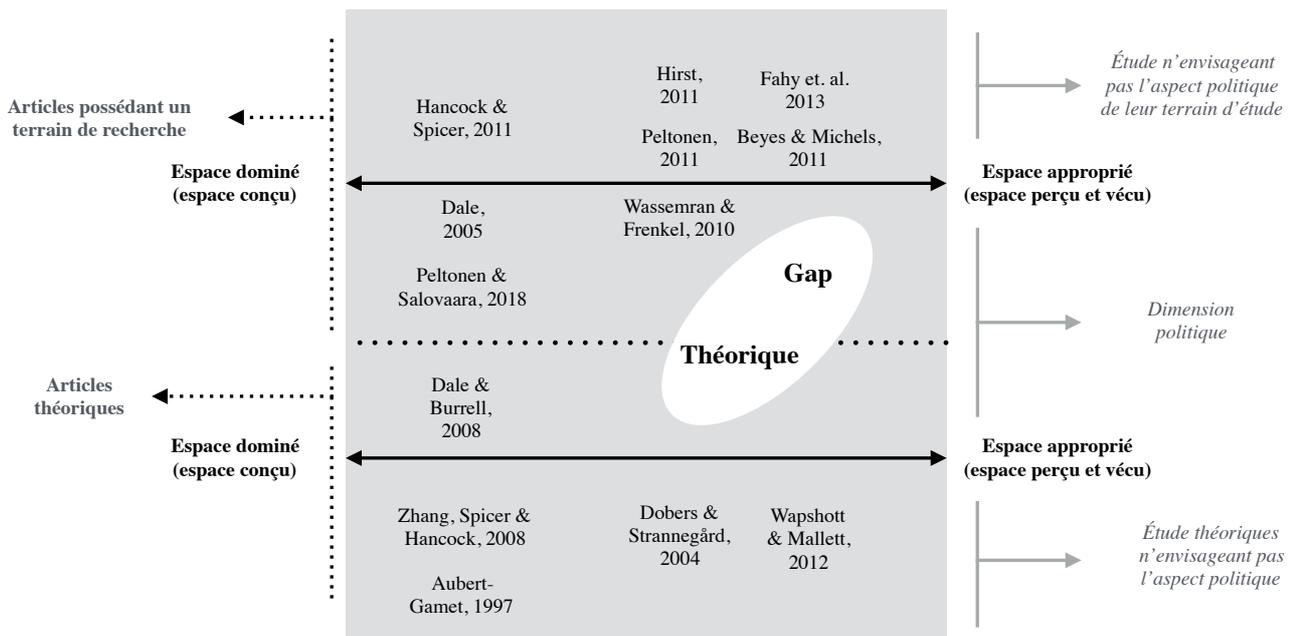
- Les travaux proposant une présentation théorique n'entrent pas dans notre escarcelle. À titre d'exemple, les travaux de Hernes (2004) de Taylor & Spicer (2007), Mukherjee & Clegg (2015) et Beyes (2018) proposent des cadres théoriques sans aborder précisément la question de l'appropriation de l'espace ni présenter de terrain d'étude.
- Les travaux dédiés à l'appropriation de l'espace dont l'optique lefebvrienne est croisée à d'autres cadres théoriques sont pour nous l'objet d'un dialogue périphérique dans la mesure où ils s'inscrivent — par définition — autant dans notre champ que dans un autre. À titre d'exemples,

³⁷ Le *Lunch beat* est une mode lancée en Suède qui consiste à aller danser sur des rythmes électroniques pendant les pause-déjeuner. L'alcool y est interdit, danser obligatoire et manger facultatif.

Tyler & Cohen (2010) et Wasserman & Frenkel (2015) s'appuient sur les écrits de Judith Butler (1990) pour expliquer en quoi la domination de l'espace est une question de genre. Autre exemple, Fahy & al. (2014) expliquent comment des commerciaux s'approprient l'espace à travers leur communauté de pratique (Wenger, 1998). On pourrait également citer Dobers & Strannegård (2004) qui utilisent nombre d'autres cadres théoriques comme la panoptique foucauldienne (Foucault, 1975) ou les rhizomes deleuziens (Deleuze & Guattari, 1972). Beyes & Michels (2011) empruntent également à Gilles Deleuze (Deleuze & Guattari, 1972 et 1980) la notion de « pli » pour comprendre l'appropriation de l'espace.

- Les travaux traitant de l'appropriation de l'espace, mais laissant de côté la question du politique pour se concentrer sur des aspects managériaux ne concernent donc qu'un aspect de notre sujet. À titre d'exemple, Hancock & Spicer (2011) et Hirst (2011) mettent en lumière les limites d'un espace conçu en expliquant la peine qu'ont les individus pour s'appropriier un espace, mais n'abordent pas sa dimension politique. Zhang, Spicer & Hancock (2008) et Wapshott & Mallett (2012) proposent des cas d'études abstraits portant sur des espaces perpétuellement conçus. Tous ces travaux proposent davantage une critique de l'espace conçu qu'une véritable approche de l'appropriation de l'espace. Finalement, Peltonen (2011) envisage l'appropriation de l'espace sous un tour architectural et laisse de côté toute question politique : il met en avant la possibilité de lire l'histoire d'une institution en déchiffrant son espace (il rejoint en cela, avec une ontologie différente, De Vaujany & Vaast, 2014).

Schéma 10 Place au sein de approches lefebvriennes



Comme l'illustre le schéma ci-dessus, les travaux avec lesquels nous interagissons directement sont ceux qui mettent la question de politique au premier plan de l'appropriation de l'espace (Dale, 2005 ; Dale & Burell, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Il est, là encore, possible de faire des catégories. Dale & Burell (2008) proposent une critique politique de l'espace conçu sans proposer de terrain. Ils se cantonnent donc à des sources secondaires (issues de la presse ou historiques). Dale (2005) se penche également sur l'espace conçu et explique en quoi la conception du nouvel espace d'une organisation britannique cache un projet politique auquel les salariés sont obligés d'adhérer³⁸. C'est donc davantage un papier dédié à un espace dominé et non à son appropriation. De la même manière, Peltonen et Salovaara (2018) montrent que la mode du *lunch beat* suédois est davantage le symptôme d'une pression accrue que d'une réelle émancipation des salariés. Peltonen et Salovaara (2018) expliquent que derrière l'apparente désinvolture que représente la danse pendant la pause déjeuner, la conception même du *lunch beat* cache un projet politique visant à encadrer davantage les salariés.

Finalement, seules Wasserman & Frenkel (2010) abordent les espaces vécus et perçus comme une revendication politique émanant des salariés. Elles analysent une lutte politique correspondant à un rejet frontal de l'espace conçu. Wasserman & Frenkel (2010) se focalisent précisément sur les aspects esthétiques de cette lutte, ce qui donne à la fois sa puissance et sa limite à l'étude. Nous nous inscrivons donc dans ce sillage en proposant une approche des pratiques d'appropriation, stipulant notamment qu'il s'agit là de pratiques politiques.

Conclusion

Le triptyque lefebvrien espace Conçu/Perçu/Vécu est le plus employé en sciences de gestion. Un certain nombre de chercheurs ont commencé par faire une présentation théorique du triptyque de Lefebvre parfois en empruntant à d'autres auteurs. Le triptyque de Lefebvre a aussi été employé pour organiser la littérature en sciences de gestion : pour faire un portrait ponctuel comme pour faire une archéologie des théories de gestion.

De manière afférente, le triptyque de Lefebvre a aussi été employé en complément d'une autre théorie comme la performativité ou les communautés de pratiques. Finalement, d'autres théories lefebvriennes ont également été envisagées comme les hétérotopies ou la rythmanalyse.

Le triptyque de Lefebvre a été largement employé pour analyser l'appropriation ou la domination de l'espace. Côté domination, deux auteurs ont employé les écrits de Lefebvre pour approcher la politique. Côté appropriation, seuls Wasserman & Frenkel (2010) envisagent ses aspects politiques. Nous nous inscrivons donc dans ce sillage.

³⁸ Au delà de décortiquer les écrits, nous avons directement discuté avec Mme Karen Dale à l'occasion d'un visiting effectué à Paris-Dauphine en Juin 2018.

Résumé

Commençons par une historiographie de la pensée d'Henri Lefebvre en sciences de gestion. Henri Lefebvre est arrivé petit à petit dans le monde anglo-saxon au gré des traductions. Cela explique qu'il n'ait réellement rencontré le succès que l'année de sa mort, en 1991, *via* des écrits de géographie. Les sciences de gestion s'intéressent à Henri Lefebvre à partir du milieu des années 2000 en l'intégrant comme un des auteurs de référence du courant de la matérialité. Dès lors, les 'lefebvriens' représentent une frange critique de ce même courant. Cette critique se matérialise par une attention particulière aux salariés des organisations, courant dans lequel nous nous inscrivons.

L'élément le plus employé par les 'lefebvriens' est le triptyque espace Conçu/Perçu/Vécu. Il est souvent employé comme outil méthodologique pour lier terrain et théorie et associé à d'autres approches. Il convient de citer quelques approches employant d'autres cadres lefebvriens comme les topies (Utopies/hétérotopies/isotopies) ou les rythmanalyses. Les approches — strictement — lefebvriennes sont souvent employées pour comprendre comment les salariés s'approprient leur espace de travail et — en contraste — comment les organisations dominent leurs salariés à travers l'espace : appropriation et domination étant les deux extrêmes d'une même dialectique. Dans ce courant, quelques auteurs se penchent sur les aspects politiques de l'espace dominé, mais les dimensions politiques de l'appropriation de l'espace restent sous-explorées, nous nous inscrivons donc dans cette brèche. Voyons à présent quelles modalités prend cette analyse.

2) L'appropriation 'lefebvrine', de l'espace : un cadre théorique

Introduction

Dans cette partie, nous nous pencherons plus précisément sur la pensée d'Henri Lefebvre en sciences de gestion. Nous verrons tout d'abord (2.1) le triptyque de Lefebvre : une approche politique de l'espace, puis (2.2) le politique à travers la domination et l'appropriation de l'espace. Nous finirons par présenter notre (2.3) cadre théorique : pour une analyse lefebvrine.

2.1 Le triptyque de Lefebvre : une approche politique de l'espace

Introduction

Dans cette partie, nous aborderons le triptyque de Lefebvre — espace Conçu/Perçu/Vécu. Nous nous appuyerons sur le triptyque 'original' de Lefebvre (1974) pour clarifier sa définition, stabiliser cet outil d'analyse et définir le nôtre. Nous verrons tout d'abord ce qu'est (2.1.1) L'espace perçu, pratiqué ou absolu. Ensuite, (2.1.2) L'espace conçu ou représentations de l'espace, finalement, (2.1.3) L'espace vécu ou symbolique.

2.1.1 L'espace perçu, pratiqué ou de reproduction

Introduction

Dans cette partie nous explorerons les différentes facettes de l'espace perçu. Nous verrons tout d'abord en quoi il s'agit (2.1.1.1) d'un espace pratiqué, ensuite, en quoi il s'agit (2.1.1.2) d'un espace de reproduction avant d'évaluer (2.1.1.3) notre positionnement pour un accès au politique.

2.1.1.1 Un espace pratiqué

Commençons par les écrits de Lefebvre (1974), pour présenter ce qu'est l'espace perçu il explique que :

« La pratique spatiale d'une société secrète 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. » (Lefebvre, 1974, p. 48)

Pour Henri Lefebvre (1974), il n'y a pas de rupture entre pratique sociale et spatiale. Toute pratique est inscrite dans un espace et tout espace est traversé par des pratiques dans une relation dialectique. Le premier niveau de l'espace perçu réside donc dans l'observation des pratiques sociales/spatiales. L'espace perçu est à la fois le résultat et la conséquence des pratiques qu'il encadre. Pour Henri Lefebvre (1974), toute pratique spatiale/sociale, s'accompagne, à terme, d'une dynamique d'appropriation puisque l'espace s'adapte aux pratiques et inversement. Dans cette optique, un espace dévolu à une pratique est un espace approprié. Hernes (2004) compare cette vision à celle de Lawrence et Lorsch (1967) qui expliquent qu'un espace est tourné vers une pratique dans la mesure où il encadre une action ; il guide les gestes qui le construisent en retour ; c'est un espace de

production et de reproduction des pratiques. Dans cette optique, l'espace *perçu* produit une continuité puisque les individus s'insèrent dans des cadres préétablis : autrement dit, un espace de reproduction.

2.1.1.2 Un espace de reproduction

Hernes (2004) et Dale & Burrell (2008) expliquent que l'espace *perçu* est l'espace de construction de l'histoire puisque c'est là que se reproduisent les habitudes, générant une stabilité des pratiques à travers une reproduction sociale. Hernes (2004) poursuit cette analyse et explique que ces pratiques cadrent et stabilisent les interactions sur le temps long. Hernes (2004) et Dale & Burrell (2008) lient cette conception de l'espace à l'*habitus* de Bourdieu (1981). Pour Lefebvre (1974, p. 48), l'espace *perçu* est le premier espace perceptible à travers une pratique de recherche puisqu'« à l'analyse, la pratique spatiale d'une société se découvre en déchiffrant son espace. » Autrement dit, sans préconiser de méthode particulière, Lefebvre précise qu'accéder aux pratiques des individus correspond à accéder à l'espace *perçu*. Il apporte donc un élément critique d'analyse qui est de considérer que l'espace pratiqué est aussi celui de la reproduction sociale et individuelle. Dale & Burrell (2008) s'appuient sur la définition de Merleau-Ponty (1947) pour affirmer que le sens donné à l'espace ne peut se trouver qu'à travers une relation physique au monde. Autrement dit, c'est notre corps qui donne la mesure de l'espace *perçu*. Pour Dale & Burrell (2008), cette relation particulière à l'espace qui se transmet de génération en génération est une forme de *savoir sans savoir* (Merleau-Ponty, 1945). Dobers & Strannegard (2004) font également référence aux approches phénoménologiques en comprenant l'espace *perçu* comme un lieu de mémoire (De Certeau, 1984), mais aussi d'une certaine expérience et d'un savoir-faire³⁹. Pour Aubert-Gamet (1997), les salariés s'émancipent de l'espace *perçu* avec plus ou moins de force ce qui produit une appropriation. À titre d'exemple, Fahy, Easterby-Smith & Lervik (2014) expliquent que l'espace *perçu* est un espace d'apprentissage organisationnel en ce sens qu'il implique des pratiques qui se transmettent (ou se reproduisent) au sein d'un espace. Taylor & Spicer (2007, p. 330) s'inscrivent dans cette vision de manière plus critique en expliquant que l'espace *perçu* permet de matérialiser des relations de pouvoir.

³⁹ Ils citent à ce titre l'architecte Daniel Libeskind (1999)

Tableau 5 : Espace perçu, pratiqué ou de reproduction

Espace pratiqué	Espace de reproduction		Acteurs concernés et implications méthodologiques
	Individuelle	Collective	
Relation dialectique : espace comme résultat et cadre des pratiques	Reproduction de gestes Savoir sans savoir (Merleau-Ponty, 1945)	Reproduction sociale Habitus (Bourdieu, 1980)	Salariés, opérationnels Description des pratiques
Symboles (lieux de mémoire)	Espace de l'expérience	Reproduction de domination sociale	Analyse des pratiques

Enfin, voyons ce que nous n'incluons pas dans notre définition de l'espace perçu et pourquoi.

2.1.1.3 Positionnement

Prenons pour point de départ Henri Lefebvre (1974 ; p. 48) qui précise que « *la pratique spatiale d'une société sécrète son espace ; elle le pose et elle le suppose dans une interaction dialectique.* » Nous nous opposons à Taylor & Spicer (2007) qui incluent l'espace panoptique dans cette catégorie. Selon eux, la surveillance fait partie intégrante de la pratique d'un espace (Sewell & Wilkinson, 1992 ; Baldry, 1999). Si certains auteurs envisagent la surveillance et la pratique comme des éléments dialectiques (Collinson, 1998), il nous semble qu'un travail de surveillance représente une pratique en soi. De fait, la surveillance est une pratique qui dépend d'une autre pratique qu'elle surveille. Ce positionnement présente l'avantage de contourner les écueils de l'espace perçu indiqués par Taylor & Spicer (2007, p. 332-3) : un regard trop appuyé sur les divers mécanismes de contrôle au dépend d'autres mécanismes de structuration de l'espace. Ce qui revient à nier la manière dont les individus génèrent eux-mêmes leur espace. Dans notre perspective, l'espace perçu nous permet justement d'aborder la manière dont les individus produisent leur espace à travers les pratiques. Enfin, s'il est tout à fait envisageable de considérer que la surveillance fait partie intégrante des pratiques sociales perceptibles dans l'espace, notre parti pris (autrement dit la « borne » qui nous permet de marquer une différence claire) est que les structures et pratiques de surveillance tiennent davantage des technologies sociales, c'est-à-dire de l'espace 'conçu' que nous allons aborder dans la partie suivante.

Conclusion

Nous appuyant sur les écrits d'Henri Lefebvre, nous expliquons que l'espace perçu est à la fois l'espace des pratiques et de leur reproduction. C'est un espace approprié à l'aune d'une pratique par les gens qui s'y trouvent. Cet espace s'inscrit sur le temps long ce qui l'oppose à l'espace conçu que nous aborderons dans la partie suivante.

2.1.2 L'espace conçu ou représentations de l'espace

Introduction

Commençons par les mots d'Henri Lefebvre : l'espace conçu est l'espace « *des savants, des planificateurs, des urbanistes, des technocrates découpeurs et 'agenceurs'* » (Lefebvre, 1947, 48). Nous verrons donc en quoi l'espace conçu est (2.1.2.1) un espace abstrait, mais aussi (2.1.2.2) représenté et quelles sont les (2.1.2.3) finalités de l'espace conçu.

2.1.2.1 Un espace abstrait

L'espace conçu est empreint de scientificité ou de réductions, c'est l'espace des cartes, des plans, des schémas, etc. Ce sont des représentations de l'espace et non l'espace réel. Il repose sur des méthodes d'analyse « scientifiques » (chiffrées ou non) qui ne sauraient être neutres. Notre parti pris est qu'elles sont un puissant levier politique qu'il convient de déchiffrer comme l'expliquent Law & Urry (2004, p. 404⁴⁰) :

« La méthode n'est pas innocente, elle est aussi politique. Elle nous aide à fabriquer la réalité. La question est : quelles réalités ? Laquelle voulons-nous rendre plus réelle, et moins réelle ? Comment voulons-nous interférer (parce que nous interférerons, d'une façon ou d'une autre) ? »

S'il est possible de percevoir l'espace *conçu* à travers certaines pratiques spatiales, les mécanismes de *réduction* qui l'ont produit ne peuvent — par définition — inclure tous les paramètres de l'espace *perçu*. Une méthode de recherche pour évaluer l'appropriation de l'espace est de comparer espace conçu et espace perçu (Wasserman & Frenkel, 2009). L'espace conçu est élaboré intellectuellement, il se donne pour objectif d'inventer une pratique spatiale (donc sociale) qui serait créée de toute pièce à l'aide de technologies sociales : elle est exogène aux pratiques perçues. L'espace conçu ou représentations de l'espace est produit par les « *gens au pouvoir* » (Hernes, 2004, p. 81), c'est un espace technique dessiné par des ingénieurs, des architectes, des managers, etc. (Dale & Burrell, 2008)

Hernes (2004) et Dale & Burrell (2008) apportent un point de vue critique en affirmant que les technologies sociales ont pour principale fonction de générer des abstractions (réductions) teintées

⁴⁰ « If methods are not innocent then they are also political. They help to make realities. But the question is: which realities? Which do we want to help to make more real, and which less real? How do we want to interfere (because interfere we will, one way or another)? » (Law & Urry, 2004, p. 404)

d'idéologie. Pour Dale & Burrell (2008), l'espace conçu est un espace réinterprété ou réduit à l'aide d'outils scientifiques. Ils expliquent qu'il s'agit là d'un espace dominé à l'aide de technologies gestionnaires (qu'ils associent aux technologies sociales). Il n'existe donc pas, pour eux, de science « neutre » (Lefebvre, 1974 ; Hernes, 2004 ; Law & Urry, 2004). Le but premier de l'espace conçu est donc d'encadrer les pratiques sociales (Dobers & Strannegard, 2004 ; Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008). C'est un espace dominé dans la mesure où son utilisation ne demande pas réellement d'appropriation. Intégrer une pratique sociale dans un espace *conçu* consiste à entrer dans des schémas préétablis et balisés pour une utilisation prédéfinie (Aubert-Gamet, 1997). Voyons maintenant quels en sont les leviers de pouvoir.

2.1.2.2 Un espace représenté

Une analyse de l'espace conçu revient à explorer l'aspect politique des mécanismes de réduction (outils scientifiques) et la mesure dans laquelle l'espace possède une vertu coercitive (Aubert-Gamet, 1997). Taylor & Spicer (2007) expliquent que les moyens de représentations de l'espace sont généralement euclidiens, mathématiques ; ils représentent une distance entre un ou plusieurs points. À titre d'exemple, Taylor & Spicer (2007) placent dans cette catégorie nombre de recherches dédiées aux passages en open space (Brookes & Kaplan, 1972 ; Oldham & Brass 1979 ; Becker, 1981 ; Sundstrom & Sundstrom, 1986 ; Hatch, 1987). Ils expliquent que ces recherches évaluent les effets de l'augmentation ou de la réduction de la distance entre les salariés relativement à leurs interactions. Ils expliquent aussi que ce courant de recherche vise, par exemple, à présenter une évaluation de la motivation des salariés après la disparition des cloisons séparant leurs bureaux (Oldham and Brass, 1979) ou après la mise en place d'un « hot desking » (Meyerson & Ross, 2003 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Värlander & Thanem, 2012). En ce sens, Taylor & Spicer (2007) expliquent que l'espace conçu possède une vertu prédictive et cherche à établir des relations stables entre représentations mathématiques et pratiques sociales laissant de côté nombre de pratiques comme le besoin d'un espace privé (Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Värlander & Thanem, 2012) ou d'un espace pour pouvoir exprimer une identité (Elsbach, 2003 et 2004 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Värlander, 2012 ; Värlander & Thanem, 2012). Dale (2005) lie l'espace conçu au concept de « corps dociles » de Foucault (1975) qui explique que l'espace est une manière de cadrer les corps au plus près pour encadrer une attitude, imposer des gestes et des mouvements. Nous inscrivant dans ce positionnement, nous plaçons les études panoptiques dans cette catégorie (Sewell & Wilkinson, 1992 ; Baldry, 1999). En ce sens, l'espace conçu inclut les effets disciplinaires de certaines architectures. Ils peuvent être physiquement coercitifs (une porte fermée à clef par exemple) ou posséder des signes qui impliquent des consignes (Dobers & Strannegard, 2004, à propos de la signalétique des musées). Dale (2005) abonde en ce sens, mais

parle davantage de dispositifs (Hofbauer, 2000 ; Raffnsøe, 2008) qui renseignent sur les attitudes à adopter et sont prévus dès la conception d'un espace, ce qui implique un processus de contrôle plus insidieux. À titre d'exemple, Dale (2005) explique qu'un argument comme la flexibilisation des espaces de travail correspond à un type de contrôle lié à une mise en concurrence globale qui implique une intériorisation de la discipline. Cela pose donc la question des finalités de l'espace conçu.

2.1.2.3 Finalités de l'espace conçu

Dale (2005) et Dale & Burrell (2008) expliquent que dans nombre d'organisations, l'espace est devenu un argument de vente *per se*, autrement dit, les espaces de travail sont davantage faits pour être vus par des tiers que pour encadrer la pratique sociale : c'est un argument d'efficacité qu'une entreprise peut mettre en avant. Hancock & Spicer (2011, p. 100) montrent que le design de la nouvelle bibliothèque universitaire du Glasgow Caledonian University (GCU) a pour objectif d'être le cadre d'un « *travailleur d'un genre nouveau* » (« *new model worker* »). Ils expliquent que le nouvel espace de la bibliothèque ressemble énormément aux espaces organisationnels où les étudiants seront amenés à travailler. L'espace devient ici un aspect de la formation des étudiants. L'argument de légitimation apparaît bien présent dans une volonté de penser l'université comme la cheville entre école secondaire et vie entrepreneuriale (voir aussi De Vaujany & Vaast, 2014). Hancock & Spicer (2011, p. 101⁴¹) mettent cependant en avant l'aspect publicitaire et commercial de la démarche :

« Dans ce contexte, le bâtiment possède tous les atouts des rêves d'une section marketing. Il est tel qu'il devrait apparaître sur les brochures publicitaires. La tenue et la portée des débats sur le futur des bibliothèques, et spécialement des bibliothèques universitaires comme la Saltire (la bibliothèque en question) avaient quelque chose d'un benchmark. Cela a donné lieu à des débats enthousiastes sur le design des bibliothèques universitaires. »

En termes méthodologiques, l'article de Hancock & Spicer (2011) illustre un point important : l'espace conçu est perceptible à l'analyse de ses plans, des débats qui ont accompagné sa conception, des objectifs sous-jacents du nouvel espace, etc. C'est donc un terrain qui doit être

⁴¹ « Certainly in this context the building has emerged as a marketing department's dream featuring, as it does, across the university's publicity material. As debates about the future of libraries, particularly academic variants, increase in pace and scope, the Saltire has become something of a benchmark for such buildings enthusiastically discussed at a number of meetings concerned with academic library design that we attended as part of our wider research project referred to earlier. » (Hancock & Spicer, 2011, p. 101)

effectué en marge des pratiques spatiales auprès du management, architectes, space planners ou autres bureaux d'étude à l'origine de l'espace à étudier. L'espace conçu n'est pas, à proprement parler un espace approprié, mais un espace dominé. À la lumière de la pratique, il devient un espace

Tableau 6 : L'espace conçu ou représentations de l'espace

Outils de conceptions de l'espace	Outils de contrôle de l'espace	Acteurs concernés et implications méthodologiques
Mécanismes de réduction (représentations de l'espace)	Surveillance (panoptique)	Commanditaires de l'espace (top management, actionnaires, etc.)
Technologies sociales	Signes, impliquant une con- signe. Encadrement des conduites	Concepteurs de l'espace (space planners, architectes, etc.)

perçu en ce sens que la pratique implique souvent des modifications et un décalage entre l'espace tel qu'il a été pensé et l'espace tel qu'il est effectivement pratiqué (Wasserman & Frenkel, 2009).

Ce passage d'espace conçu à perçu est donc graduel (Aubert-Gamet). Cela passe par un espace intermédiaire ; qui porte un peu des deux espaces : l'espace vécu.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons présenté l'espace conçu. L'espace conçu est celui du pouvoir politique. L'espace conçu est dessiné à l'aide de mécanismes d'abstraction essentiellement mathématiques. Ces mécanismes favorisent ou excluent des acteurs, mais aussi cadrent les gestes des salariés. Cette invitation à un certain nombre de gestes peut passer par l'esthétique à travers des signes résonnants comme autant de con-signes. Finalement, c'est là un espace dominé qu'il appartient aux acteurs de s'approprier. Ce passage d'un espace conçu à perçu se fait au sein de l'espace vécu que nous aborderons à présent.

2.1.3 L'espace vécu ou symbolique

Introduction

Lefebvre (1974, 49) définit l'espace vécu comme « *l'espace dominé, donc subi, que tente de modifier et d'approprier l'imagination.* ». L'espace vécu est l'espace des luttes, c'est là que s'affrontent appropriation et domination dans un rapport dialectique. C'est (2.1.3.1) un espace symbolique, arène (2.1.3.2) d'affrontements politiques. Finalement, l'espace vécu est aussi (2.1.3.2) l'espace des signes.

2.1.3.1 Un espace symbolique

L'espace vécu est un espace peuplé de symboles rappelant un autre espace. Lefebvre (1974) analyse les symboles comme autant de signifiants valant seulement pour ce à quoi ils renvoient, leur matérialité a donc moins d'importance que l'histoire, les faits ou la mémoire qu'ils colportent. C'est l'espace de l'illusion, des ressemblances, des rappels. Notons que pour Lefebvre (1974), les symboles restent un puissant instrument de légitimation et peuvent être aussi un instrument d'appropriation. Dale & Burrell (2008) complètent cette approche, en expliquant que l'espace vécu mêle matériel et symbolique. Pour être compris, un symbole exige un effort d'imagination puisqu'il ne vaut pas pour lui-même, mais renvoie nécessairement à une autre réalité. Dale & Burrell (2008) expliquent que l'argument symbolique peut être double : il peut aussi bien être un outil de légitimation (s'il a été *conçu* dans ce but) qu'une marque d'appropriation (s'il rappelle un autre espace perçu ou pratiqué) comme un drapeau ou un sigle.

Taylor & Spicer (2007) expliquent que l'espace vécu fait donc appel à une série de savoirs permettant de lire les codes qui le peuplent. Taylor & Spicer (2007) lient cette approche aux analyses symboliques (Gagliardi, 1990) et esthétiques (Strati, 1992) en expliquant que ces deux approches explorent la manière dont l'espace transmet des messages aux individus qui l'occupent. De cette sorte, l'espace est porteur de messages comme la flexibilité (Hatch, 1990 ; Dale, 2005 ; Värlander, 2012) ou l'innovation (Värlander & Thanem, 2014). Pour Taylor & Spicer (2007), ces constructions spatiales, esthétiques et symboliques font appel à une construction historique rappelant les luttes qui ont façonné les espaces organisationnels (Yanow, 1995 et 1998 ; De Vaujany & Vaast, 2014). Dans cette optique, l'espace se fait narrateur d'histoires et réceptacle d'une mémoire organisationnelle (Gieryn, 2000 et 2002) portant une identité et une culture (Berg & Kreiner, 1990).

2.1.3.2 *L'espace symbolique comme espace d'affrontement politique*

Nous pouvons prendre pour exemple l'analyse que De Vaujany & Vaast (2014) font de l'espace de l'Université Paris-Dauphine : en conservant des signes propres à la période de l'OTAN, la jeune université s'est approprié le bâtiment en s'inscrivant dans une tradition prestigieuse. Lefebvre poursuit en expliquant qu'un espace symbolique renvoie à des éléments choisis. De Vaujany & Vaast (2016) donnent pour exemple l'ancienne salle de contrôle de l'OTAN devenue une salle de réunion de l'Université Paris-Dauphine. Bien que la salle ait été rénovée plusieurs fois, l'Université a choisi de conserver l'immense table ronde initialement destinée aux réunions de l'OTAN. L'article précise qu'au-delà de sa fonction pratique, conserver une table ayant une telle forme a surtout une fonction symbolique : celle de renforcer le prestige de l'université en rappelant celui du bâtiment. L'appropriation symbolique d'un espace peut aussi être contradictoire, voire conflictuelle. Wasserman & Frenkel (2011) proposent d'explorer la manière dont des salariés du ministère israélien des Affaires étrangères (IMFA⁴²) s'approprient leur espace de travail après un déménagement. Ils expliquent que le bâtiment présentait toutes les marques d'un décorum « occidental » moderne ce qui entrainait en conflit avec l'identité des individus y travaillant. Les salariés ont alors tout fait pour « orientaliser » l'espace à l'aide d'objets et autres accessoires aux couleurs fortes entrant en contraste avec l'esthétique terne et les tons mats du bâtiment. Wasserman & Frenkel (2011, 15⁴³) appellent ce type de lutte tournée vers l'esthétique organisationnelle le « *brouillage culturel* ». L'espace vécu devient ici un espace politique.

« En exposant les différents cas de brouillage culturel au ministère israélien des Affaires étrangères et en soulignant que ces brouillages n'étaient pas le fruit d'un hasard. Ils étaient réfléchis et ont reçu une légitimité politique rétrospective. Nous appelons à repenser les actes de résistances spatiaux comme des actes d'identité politique portée par les salariés. »

L'espace vécu est donc un espace ambivalent et peut être le théâtre d'une appropriation de l'espace. La guerre esthétique évoquée par Wasserman & Frenkel (2011) nous amène à penser l'espace vécu comme un espace performatif : renvoyant à d'autres espaces, mythes, histoires ou identités qui débouchent sur des signes.

⁴² IMFA pour « International Ministry of Foreign Affairs ».

⁴³ « Through exposing the multiplicity of instances of jamming at the IMFA and the fact that this jamming was not carried out casually, but rather consciously and often receiving retrospective political legitimacy, we call for a rethinking of spatial resistance as an act of identity politics by the workers. » (Wasserman & Frenkel, 2009, p. 15)

2.1.3.3 L'espace des signes

Les signes interdisent ou autorisent les pratiques, donnant ainsi des con-signes. En ce sens, Hernes (2004) explique que l'espace vécu est un espace de catégorisation, de signe, d'affiches et indications qui « rangent » les choses et les gens à des places déterminées. Ces signes encadrent les pratiques en « guidant » les individus à travers l'espace. Aubert-Gamet (1997) explique que ces signes peuvent être plus ou moins contraignants. L'appropriation réside alors dans le refus des con-signes et peut être plus ou moins forte en fonction de l'impératif du signe.

Signes marquant l'espace	Symboles peuplant l'espace	Acteurs concernés et implications méthodologiques
Signe interdit ou autorisé (signe/con-signé)	Renvoie à un autre espace Instrument de légitimation	Tous

Conclusion

En termes méthodologiques, l'espace vécu ou symbolique est certainement le plus délicat à analyser dans la mesure où un symbole renvoie à d'autres espaces, c'est un espace dans un espace. L'espace vécu est également celui des signes qui impliquent une con-signé et contraignent l'action. L'espace vécu est le théâtre de luttes pour l'appropriation (Wasserman & Frenkel, 2009) et de domination (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008) de l'espace.

Résumé

Dans cette partie, nous avons donné un aperçu du triptyque de Lefebvre et de la fonction des espaces perçu, conçu et vécu pour l'appropriation de l'espace. L'espace perçu est approprié — de fait — à l'aune des pratiques sociales/spatiales qui l'habitent. En ce cas, l'appropriation de l'espace est une conséquence plus ou moins volontaire. L'espace conçu est l'expression d'un espace dominé ne laissant — en principe — aucune place à l'appropriation. C'est un espace dont le but est de cadrer les pratiques sociales sans que l'appropriation de l'espace soit — en principe — nécessaire. Finalement, l'espace vécu peut être un espace de lutte pour l'appropriation. Cette lutte passe par l'utilisation de symboles et de signes :

- Les symboles font rentrer un espace dans un autre, ils rappellent un espace autre et peuvent être un moyen de légitimation comme d'appropriation.
- Les signes interdisent et — en miroir — impliquent des con-signes.

Pour Lefebvre, l'espace vécu est le théâtre des luttes politiques, il peut donc être à la fois dominé et approprié, c'est un espace dialectique. Le tableau ci-dessous résume les différents types d'appropriations de l'espace que propose Lefebvre (1974).

Tableau 8 : Espace perçu/conçu/vécu : les trois types d'appropriation lefebvriennes	
Type d'espace	Caractéristiques d'appropriations
Espace perçu	Appropriation de facto
	Pratiques sociales \longrightarrow Pratiques spatiales
Espace conçu	Espace dominé : pas d'appropriation
	Pratiques sociales \longleftarrow Pratiques spatiales
Espace vécu	Relation dialectique : appropriation/domination
	Pratiques sociales \longleftrightarrow Pratiques spatiales

Dans la partie suivante, nous verrons comment ce triptyque propose un lien entre pratique et théorie pour une approche du politique à travers l'appropriation de l'espace.

2.2 Le politique à travers la domination et l'appropriation de l'espace

Introduction

Nous verrons comment les recherches 'lefebvriennes' sur la domination et l'appropriation de l'espace peuvent être comprises comme les deux aspects de l'appropriation politique de l'espace. D'un côté, (2.2.1) l'espace conçu comme outil de domination ; de l'autre, (2.2.2) les espaces perçus et vécus, le retour du politique. Finalement, cherchant le point commun entre ces différentes études, nous nous sommes demandé dans quelle mesure (2.2.3) Les déménagements comme prismes du politique ?

2.2.1 L'espace conçu comme outil de domination

Introduction

L'espace conçu est l'archétype même de l'espace dominé, ce qui se décline en plusieurs éléments. Nous aborderons donc la (2.2.1.1) domination *via* les technologies sociales. Cette domination est perceptible à travers (2.2.1.2) Les symboles, outils de domination de l'espace. Nous finirons par (2.2.1.3) quelques exemples.

2.2.1.1 Domination via les technologies sociales

Dans ce paragraphe, nous verrons comment l'espace est conçu, le plus souvent, à l'aune des besoins de l'organisation tels que compris par les instances de direction. À ce titre, Dale (2005), Dale & Burrell (2008) et Hancock & Spicer (2011) expliquent que l'espace a été conçu de manière à incarner les aspirations et les objectifs de l'entreprise. L'espace véhicule alors des valeurs comme l'importance du travail en groupe, une communication ouverte et un dévouement important. Cela prend la forme de technologies sociales : Dale & Burrell (2008) évoquent Burawoy (1979 et 1985) pour expliquer que le pouvoir réside dans les mécanismes non questionnables, au creux d'actions effectuées obligatoirement. Dans cette optique, l'espace est forcément réductible à des cartes, à des plans, lesquels impliquent forcément des technologies sociales de domination comme l'enregistrement des allées et venues des salariés à travers les tourniquets.

À titre d'exemple, Peltonen (2011) propose une étude longitudinale de l'université finlandaise d'Oulu allant de sa construction à nos jours, en explorant les différentes intentions sous-jacentes à chacun des bâtiments, construits à différentes époques. En termes politiques, il met au jour le fait

que le bâtiment favorise différentes manières d'envisager l'université selon les époques. La première reconstruction (années 1970-1980, structuralisme/fonctionnalisme architectural) est faite dans un esprit de service public et favorise une interdisciplinarité et une vie d'étude pour les chercheurs comme pour les étudiants. Cela s'articule autour d'une rue centrale conçue pour rappeler un espace urbain (incluant un café par exemple). La seconde reconstruction (1983-1994, postmoderniste) favorise une compartimentation des disciplines pour favoriser la spécialisation et l'émergence de communautés étudiantes. La dernière reconstruction (1998-2005) marque une orientation vers le monde de l'entreprise. Le dernier bâtiment, construit dans les années 2000 correspond à ce que Clegg & Kornberger (2002) appellent un « *generative building* », c'est-à-dire, un bâtiment dessiné pour générer des interactions entre les individus. Tout est fait pour que les chercheurs se pensent comme des entrepreneurs et pour effacer toutes frontières entre étudiants et entreprises, voire entre laboratoire et entreprises. Se pose alors la question de l'objectif du nouvel espace perceptible à travers des symboles ici compris comme des outils de domination.

2.2.1.2 Les symboles, outils de domination de l'espace

Dans ce paragraphe nous verrons que l'espace conçu est espace de domination dans la mesure où les pratiques des salariés sont reléguées au second plan. Seuls comptent des objectifs plus larges dans lesquels les acteurs doivent s'inscrire.

Hancock & Spicer (2011, p. 47) explorent le réaménagement d'une bibliothèque universitaire. Le nouvel espace vise à « *dés-institutionnaliser* » en « *rendant plus subtil* » ce qui caractérisait la bibliothèque (rayonnages de livres, tables, etc.). L'objectif d'une telle démarche est de créer un « *travailleur d'un genre nouveau* » plus autonome et indépendant (Hancock & Spicer, 2011, p. 100⁴⁴) :

« Cela (la volonté de créer un travailleur d'un genre nouveau) était rendu possible ou tout du moins était visible à travers des éléments observables. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'absence de supervision directe, les mesures de sécurité minimales et l'absence de signes d'interdiction auxquels nous pouvons nous attendre dans une bibliothèque traditionnelle (ne pas parler, ne pas manger, etc.) ont contribué à une libéralité quant à la manière d'occuper le bâtiment. »

⁴⁴ « This was achieved, or at least attempted, in several observable ways. As already mentioned, the lack of direct supervision of users, minimal security measures and the lack of prohibitive signage such as one might expect in a traditional library environment such as those that prohibit talking or eating contributed to a sense of liberalism in how the building could be occupied and put to use. » (Hancock & Spicer, 2011, p. 100)

L'espace de la bibliothèque révèle tout ce que Dale (2005) et Dale & Burrell (2008) décrivent : c'est un espace tout en transparences et ouvertures, destiné à faciliter une certaine flexibilité et n'encadrant pas — a priori — les étudiants⁴⁵. Hancock & Spicer (2011, p. 100) dépeignent ce nouvel espace comme davantage tourné vers des investisseurs extérieurs que vers la pratique des usagers. Sous leur plume, le bâtiment « *possède tous les atours des rêves d'une section marketing. Il est tel qu'il devrait apparaître sur les brochures publicitaires.* ». Pour Dale & Burrell (2008, p. 121), cette domination passe par des espaces conçus pour ressembler à des espaces domestiques :

« Notre argument est qu'à travers la disparition physique de l'espace de travail, l'élément le plus significatif est sa disparition psychique. Les constructions traditionnellement associées au 'travail' sont décomposées et remplacées par des symboles renvoyant à d'autres espaces sociaux : des espaces communautaires (anciennes pompes à eau, un voisinage, un espace urbain), domestiques (grâce à une imagerie familiale), de loisir (distraction, art, espaces de gymnastique) et de consommation (rues, actionnariat salarié). Le démantèlement de ces caractéristiques des espaces 'de travail' laisse à l'individu le champ libre pour une identité mobile. Si la bataille pour les 'bras' a été remplacée par celle pour les 'cœurs et les esprits', dans une rhétorique managériale, cela est aussi perceptible au travers nombre des pratiques spatiales. »

Pour résumer, la domination d'un espace est perceptible dès sa conception à travers un alignement de l'espace sur les grandes lignes des instances dirigeantes. Cela passe par une volonté d'encadrer au maximum les pratiques sociales et spatiales et se matérialise par des éléments symboliques comme autant de technologies sociales. Dans la partie suivante, nous citerons quelques exemples.

2.2.1.3 Quelques exemples

Lefebvre (1974, p. 167) explique que dans le cadre d'un espace dominé, « *Le message du pouvoir est toujours embrouillé, volontairement. Il se dissimule, l'espace ne dit pas tout. Il dit surtout l'interdit (inter-dit).* ». Nous avons donc choisi des exemples pour comprendre ces dynamiques, nous verrons que la domination de l'espace est bien souvent affaire d'esthétique, le dessin du nouveau bâtiment étant souvent un argument de gestion (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011).

⁴⁵ Pour être précis, l'espace a été décrit par le gourou de la pédagogie et la technologie Stephen Heppel comme « un endroit aux possibilités infinies où les rêves peuvent devenir réalité. » (Hancock & Spicer, 2011, p. 98).

Exemple 1

Dale (2005) précise que le nouvel espace qu'elle a pu observer (l'entreprise « EnergyCo ») possède clairement une portée managériale : il oriente les attitudes et encadre les salariés, en gommant toute relation de domination. Autrement dit, un espace de travail n'a plus ici pour caractéristique de faciliter la production ou le travail proprement dit, mais de mettre en scène une force de travail tout en faisant en sorte que l'espace de travail ne rappelle en rien la production. Les espaces dessinés par l'entreprise DEGW's, chargée, entre autres, de l'aménagement intérieur des bâtiments de Google, s'appuient sur le concept d'espace « liquide » (Trhifft, 2002 et 2008) pour qualifier le nouveau type d'espace tout en transparences ici mis en place. Pour Dale & Burrell (2008), les espaces « liquides » sont des arguments de vente davantage que des espaces dédiés aux salariés ; en affichant leurs espaces de travail comme un outil d'innovation, ils mettent à distance le cœur du travail des salariés pour favoriser un argument de marché : l'innovation.

Exemple 2

Wasserman & Frenkel (2010) suivent le déménagement du ministère israélien des Affaires étrangères (IMFA) d'un ancien bâtiment à l'esthétique orientale vers un nouveau bâtiment à l'esthétique résolument occidentale. Ce changement esthétique entre en résonance avec un conflit social israélien. Wasserman & Frenkel (2010) expliquent qu'un fossé esthétique sépare les goûts d'une certaine élite sociale d'origine ashkénaze (juive d'Europe de l'Est, ancrée en occident) et une classe, socialement plus dominée essentiellement d'origine séfarade (catégorie plus complexe, mais en ce cas, juive d'Afrique du Nord : essentiellement du Maghreb). Le nouvel espace avait pour objectif clair « d'occidentaliser » les pratiques au sein du nouveau bâtiment.

Exemple 3

Hirst (2011) réalise une enquête auprès de « *First service* », une entreprise spécialisée dans la joint-venture récemment installée dans la « Troy House », une ancienne usine reconvertie en bureaux d'entreprises et dépourvue de bureaux attribués. L'espace se compose de grands plateaux où la lumière naturelle est un luxe : seuls y ont accès ceux qui ont le privilège d'être proches des fenêtres. L'espace est conçu selon le principe 'DEN' de Franck Duffy (1997) dont l'objectif est de supprimer tout espace approprié. Chaque salarié absent plus d'une heure doit donc libérer son espace de tout effet personnel. Hirst (2011) observe immédiatement que cette règle n'est pas suivie et que nombre de salariés s'installent tout de même à un bureau.

Ces trois exemples ont pour but d'amener l'idée que malgré un management de l'espace coercitif (Hirst, 2011) ou plus insidieux (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009), une stricte domination

de l'espace est impossible. Tout espace dominé est immédiatement approprié comme nous le verrons dans la partie suivante.

Conclusion

L'espace conçu est — par définition — un espace dominé. Cette domination passe par des technologies sociales qui cadrent physiquement les pratiques des salariés. Cela peut passer par des règles coercitives ou par des éléments symboliques plus complexes à percevoir. Cependant, nous montrons à travers trois exemples qu'une domination stricte est impossible, une démarche d'appropriation entre forcément en jeu comme nous le verrons dans la partie suivante.

2.2.2 Les espaces perçus et vécus, le retour du politique

Introduction

Selon Lefebvre, le politique est perceptible à travers l'appropriation de l'espace, nous verrons donc (2.2.2.1) L'espace vécu comme espace dominé ; (2.2.2.2) l'appropriation de l'espace par refus de l'espace conçu : quelques exemples, puis nous finirons par (2.2.2.3) l'espace vécu ou la réémergence du politique : un sujet sous-traité.

2.2.2.1 L'espace vécu comme espace dominé

Wapshott & Mallett (2012) pointent, en compilant plusieurs études, comment les télétravailleurs s'approprient leur espace de travail domestique à travers des signes et des symboles. À titre d'exemple, la présence d'un ordinateur 'de travail' est un élément important d'identité occupationnelle. Cela régule les interactions entre les acteurs qui peuvent faire la différence entre espace domestique et espace de travail. Nous sommes donc là face à deux appropriations/ dominations qui se font face puisque l'espace de travail est un îlot approprié au sein d'un espace dominé (l'espace domestique) ou l'inverse. Ce « *brouillage* » des pistes s'inscrit tout à fait dans le constat de Lefebvre (1974, 167). Ainsi, plusieurs études expliquent que les espaces de travail reproduisent les codes de l'espace privé (fauteuils, salles de repos, etc.). Toute velléité d'appropriation devient alors caduque, l'argument étant que l'organisation s'est déjà occupée de l'appropriation ; le salarié n'a plus qu'à être « comme chez lui » en obéissant à des standards de vie qu'une myriade de signes impliquent (Wasserman & Frenkel, 2009). Pour Dale & Burrell (2008), l'espace symbolique est un puissant levier politique de domination qu'il convient de déconstruire

(Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008). À titre d'exemple, Dale (2005, p. 16⁴⁶) décrit un espace proche des espaces domestiques, visant à gommer la rupture entre vie privée et vie professionnelle. L'espace de travail devient aussi espace de jeu et de consommation comprenant des restaurants, une salle de sport, etc. :

« Lorsque nous pensons aux espaces de travail, nous avons tendance à les considérer comme définis et différents d'autres espaces comme la maison ou les espaces récréatifs. Cependant, l'évolution du mode de vie a conduit à diluer cette partition. Cela est visible à travers la construction de nouveaux bâtiments et espaces aux usages mêlés à l'exemple du 'mailbox' de Birmingham ou du quartier 'Docklands' à Londres. Dans ces espaces, le travail, le jeu, le sport, la consommation et l'hébergement sont mélangés au même titre que, sur une échelle moindre, une salle de gymnastique et une piscine à EnergyCo. »

L'espace dans son ensemble est symbolique. Autre exemple : nombre d'organisations mettent en scène l'innovation davantage qu'elles ne la génèrent (Thanem & Värlander, 2014 ; Bilton, 2015). L'appropriation se fait alors sous forme de résistance en détournement des pratiques préconisées (Aubert-Gamet, 1997), Thanem & Värlander (2014, p. 315⁴⁷) expliquent :

« Au lieu de conduire à davantage d'interaction sociale et à une restructuration des normes, attitudes, interactions et performances — comme espéré à l'implémentation d'un bureau dessiné pour améliorer la créativité —, les salariés développent, face à ces espaces ouverts, des techniques pour éviter et réguler les interactions. »

Face à cette charge symbolique, comme expliquent Värlander (2012) et Thanem et Värlander (2014), les pratiques sociales s'affranchissent des contraintes spatiales (Aubert-Gamet, 1997). Ces résistances se déclinent selon les cas, d'où l'intérêt de présenter quelques exemples.

⁴⁶ « When we think of workplaces, the tendency is to treat them as bounded and different from other spaces such as home or leisure spaces. However, modern forms of life have led to the blurring of these boundaries. This can be seen literally through the construction of new 'mixed use' spaces and buildings, such as the Mailbox in Birmingham or the Docklands area in London. Here, work, play, sport, consumption and accommodation are combined-as on a smaller scale with the workplace gym and wetlands areas at EnergyCo. » (Dale (2005, p. 16)

⁴⁷ « Rather than leading to more social interaction and to the disruption of norms of behaviour, interaction and performance, as might have been an expected effect of the pro- creative open office designs, employees therefore responded to the open office spaces with tactics to avoid and regulate socialisation. » (Thanem et Värlander, 2014, p. 315)

2.2.2.2 L'appropriation de l'espace par refus de l'espace conçu : quelques exemples

Ces exemples proviennent des travaux de Wasserman & Frenkel (2010) et de Hancock & Spicer (2011) qui explorent comment les salariés ont systématiquement refusé les codes qu'implique leur nouvel espace de travail en vue de son appropriation.

Exemple 1

La résistance qu'observent ici Wasserman & Frenkel (2010) prend comme point de départ la dérision avec laquelle sont reçus les discours relatifs à l'espace conçu. L'espace conçu a été décrit dans un livre d'architecture spécialement dédié au bâtiment : à titre d'exemple, un des employés l'a confié à sa fille pour qu'elle fasse des découpages. Les collages réalisés ont ensuite été accrochés dans les bureaux. Les espaces ont également eu des surnoms dépréciatifs (le hall est par exemple appelé les « toilettes chinoises » en référence à la mauvaise qualité des matériaux). Les syndicats ont fait pression pour que les fenêtres puissent s'ouvrir ce qui allait contre les plans originaux et les impératifs de climatisation. Les salariés faisaient des jeux de mots pour signaler systématiquement, entre eux et à leur hiérarchie, que les fenêtres ne s'ouvriraient pas. Ils prenaient aussi de très longues pauses arguant leur besoin d'air frais. Certains allaient jusqu'à appeler systématiquement des services techniques d'air conditionné, même (et surtout) lorsque ça n'était pas nécessaire. Les salariés réclamaient le retour de la « saleté israélite [*dirty israelity*]» (Wasserman & Frenkel, 2010, p. 14) en référence à l'attitude des touristes israéliens à l'étranger : fumant ostensiblement dans des zones non-fumeurs, jetant leurs mégots à côté des cendriers en signe d'irrespect. Les salariés opposaient donc leur « saleté israélite » au bâtiment pour affirmer la dichotomie entre leur identité orientale et l'aspect occidental du bâtiment. Nombre de salariés se sentaient insultés par ce bâtiment en contraste si frontal avec leur identité, la volonté de cadrer leurs attitudes et d'occidentaliser leur culture a donc été combattue par les salariés qui affirmaient « *nous ne sommes pas en Angleterre !* ». Ils parlaient fort, répondaient au téléphone et se comportaient de manière la moins « occidentale » possible. Les résistances esthétiques se matérialisent par une volonté d'*orientaliser* le bâtiment, ils ont donc placé des tapis persans dans les salles de réception, des décorations aux couleurs vives entrant en contraste avec l'esthétique aseptisée du bâtiment.

Pour résumer, nous observons ici que les salariés s'inscrivent dans une lutte pour l'appropriation de l'espace. Cette lutte prend un tour esthétique et surtout symbolique : les salariés dérogent à tout type de règles. Ils refusent ainsi l'espace conçu en répondant défavorablement à tous ses impératifs (Aubert-Gamet, 1997).

Exemple 2

Hancock & Spicer (2011) étudient le réaménagement de la bibliothèque de leur université, anciennement peuplée de livres et de rayonnages labyrinthiques. Le nouvel espace privilégie les lieux de détente et de collaboration entre étudiants sur le modèle d'espaces d'entreprise. Hancock & Spicer (2011) expliquent que les étudiants arrivants dans leur nouvelle bibliothèque qui rappelle en permanence d'autres espaces ne savaient 'réellement' pas où était la limite entre ce qu'ils pouvaient faire ou non. L'espace de totale liberté dans lequel ils se trouvaient était pris au pied de la lettre. Hancock & Spicer (2011, p. 103⁴⁸) expliquent :

« Des étudiants dormant sur les sacs de jute des salles initialement prévues pour le travail en groupe ont été signalés. Moins fréquemment, mais non moins éloquent, nous avons eu écho d'étudiants utilisant des appareils électriques personnels incluant un lisseur à cheveux et un rasoir électrique branchés directement sur les prises des tables. Cela permet de pointer un décalage entre le bâtiment et son but premier. »

Les pratiques échappent ici aux préconisations. Devant cette absence de structure, nombre d'étudiants ont demandé à ce qu'une autorité extérieure cadrant davantage les pratiques soit exercée. Les étudiants ont réclamé un renforcement de la surveillance et de la signalétique. Plus concrètement, ils demandaient la création de signes (demandé par les étudiants vis-à-vis de la bibliothèque) donc de con-signes (ce qu'il sera désormais interdit de faire dans une bibliothèque). Au contraire de l'exemple précédent, nous voyons ici que les étudiants abusent de la liberté qui leur est donnée pour tâcher de définir les limites de l'espace conçu. Une telle démarche a pour but une appropriation de l'espace qui implique le retour d'un cadre dont la conception de l'espace devait permettre l'élimination.

Pour résumer, le point commun entre ces deux exemples est de poser la démarche d'appropriation comme moment transitionnel, c'est-à-dire qu'une démarche de résistance peut disparaître une fois la revendication obtenue. Dans la partie suivante, nous verrons comment ces démarches peuvent s'inscrire sur le temps long à travers l'espace perçu.

⁴⁸ « Reports of students sleeping on beanbags and in areas designed for group work were commonly reported, while less frequent but nonetheless informative instances of students using personal electrical equipment including hair-straighteners and razors at the table power points also pointed to a form of embodied disruption of the building and its aspirations. » (Hancock & Spicer, 2011, p. 103)

2.2.2.3 L'espace perçu ou la ré-émergence du politique : un sujet sous-traité

Dans ce paragraphe, nous allons voir quelques exemples d'appropriations inscrites sur le temps long à travers les travaux de Peltonen (2011) et de Hirst (2011).

Exemple 1

Peltonen (2011) décrit l'université qu'il étudie comme un « tout » gouvernable articulé autour d'une grande allée centrale (la « route »). Peltonen (2011) explique qu'une pratique parallèle existe : les gens qui travaillent pour l'université évitent d'emprunter le chemin principal et préfèrent des raccourcis, ils se détournent ainsi du chemin le plus évident pour éviter de perdre du temps en rencontrant trop de monde (contrecarrant, peut-être inconsciemment, le projet initial du bâtiment). Ils connaissent aussi les moyens de sortir du bâtiment sans nécessairement passer par les portes principales. À échelle de bureau, Peltonen (2011) explique que de nombreux salariés ont changé leurs meubles de place et ont décoré leur espace (teintures, bibeloterie, etc.). Un cas extrême a été celui d'une commission de salariés qui a demandé à des architectes de faire une étude en vue d'un réaménagement, lequel a été refusé par l'administration.

Peltonen (2011) nous présente donc deux modes d'appropriation de l'espace, un premier qui représente un détournement des pratiques et un second correspondant au décorum des bureaux. Ces démarches s'inscrivent dans une territorialisation des salariés, mais Peltonen (2011) ne développe pas l'effet que cette appropriation peut avoir sur les salariés de l'université en matière de pouvoir.

Exemple 2

Hirst (2011) propose d'aller plus loin en se rapprochant d'une étude du politique. De fait, Hirst ne mentionne pas la politique, mais en dispose tous les attributs. Elle réalise une enquête auprès de « *First service* », une entreprise spécialisée dans la joint-venture récemment installée dans la « Troy House ». Chaque salarié absent plus d'une heure doit donc libérer son espace de tout effet personnel. Hirst (2011) explique comment l'appropriation de l'espace de travail peut aussi devenir un élément de définition hiérarchique entre ceux qui parviennent à se fixer ('settlers' que nous traduirons par 'installés') et ceux qui n'y parviennent pas ('vagrants' que nous traduirons par 'nomades'). Hirst (2011) se penche donc sur les stratégies des salariés pour occuper leurs bureaux. Hirst (2004, p. 784) explique que le résultat d'une telle situation est la formation d'une « *hiérarchie sociale* » qui correspond à une capacité — ou non — à se fixer à une place. Un certain nombre d'entre eux arrivent plus tôt, d'autres, aux grades plus élevés, s'appuient sur leurs administrés pour avoir une place réservée. Une autre stratégie consiste à occuper volontairement un bureau inconfortable que nul ne réclamera. Finalement, Hirst (2011) observe que la plupart des salariés 'installés' affirment une identité du lieu de travail (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006) à l'aide de

bibelots, photos et autres objets personnels. Notons que ces pratiques d'appropriation de l'espace vont toutes à l'encontre des règles établies formellement par la 'Troy House'. Hisrt (2011) explique que les salariés s'affranchissent donc durablement des règles de la 'Troy House' pour générer les leurs. Ces nouvelles règles sont le reflet d'une nouvelle hiérarchie sociale ce qui, dans une optique lefebvrine, correspond à un système politique.

Pour résumer, nous voyons ici que l'appropriation de l'espace correspond à un détournement des pratiques préconisées. Ce détournement des pratiques peut correspondre à une organisation hiérarchique accolée à une pratique sociale et spatiale ce qui, dans une optique lefebvrine correspond au politique. Le politique trouve donc bien sa place à la fois en marge et en complément des hiérarchies officielles. Nous observons que l'appropriation de l'espace est un moyen de parvenir au politique, cependant, à notre connaissance, nul ne l'a traitée sous cet angle.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons vu comment l'espace dominé et l'espace approprié, ici considérés comme les deux extrémités d'un même rapport dialectique, peuvent être des outils pour comprendre le politique. Nombre d'études proposent une approche du moment qui suit l'arrivée dans un nouvel espace en explorant les démarches d'appropriation immédiates mises en place par les salariés. Notre parti pris est que l'appropriation de l'espace peut être considérée comme une porte d'entrée vers le politique dans les organisations.

De fait, peu de chercheurs l'approchent directement sous cet angle. Quelques recherches abordent des aspects esthétiques, mais nulle n'interroge le fait que les démarches d'appropriation puissent avoir un aspect professionnel et pérenne.

Reste que l'ensemble de ces recherches s'appuient sur le même type de terrains : des déménagements ou réaménagements d'organisation. Dans la partie suivante, nous nous demanderons dans quelle mesure ils peuvent être considérés comme des cas politiques.

2.2.3 Les déménagements comme prismes du politique ?

Introduction

L'essentiel des études lefebvriennes comportant un terrain d'étude comporte une approche des (2.2.3.1) déménagements. Dès lors, nous pouvons nous demander dans quelle mesure un changement d'espace représente (2.2.3.2) un acte politique et si une approche du déménagement est (2.2.3.3) une fenêtre sur le politique.

2.2.3.1 Les déménagements, des cas « lefebvriens »

Si nous prenons un peu de hauteur vis-à-vis des divers cas envisagés par les chercheurs « lefebvriens » proposant des études de terrain (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018), deux font état de réaménagements (Dale, 2005 ; Peltonen, 2011) et trois autres de déménagements (Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011). Peltonen et Salovaara (2018) ne parlent pas de changement d'espace. Cela s'explique sans doute par la capacité des approches lefebvriennes à envisager la simultanéité et l'imbrication des trois espaces conçus, perçus et vécus (Watkins, 2005). De fait, un changement d'espace organisationnel apparaît comme un terrain particulièrement propice dans la mesure où cela implique une planification de l'espace nécessairement abstraite (espace conçu) à travers des plans d'architecte (Wasserman & Frenkel, 2009 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011), une reconceptualisation des espaces de travail (Hancock & Spicer, 2011 ; Dale, 2005), une nouvelle mythologie de ce que doit être le travail lui-même (Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011), une ré-évaluation de la place des salariés dans tous les sens du terme (Hirst, 2011) et en ultime instance de ce que doivent croire les salariés (Wasserman & Frenkel, 2009). Une approche de l'arrivée dans le nouvel espace permet d'évaluer à court (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011), à moyen (Dale, 2005 ; Hirst, 2011) ou à long terme (Peltonen, 2011) l'impact de ce nouvel espace. Cet impact est donc observé au crible de la manière dont les salariés l'interprètent — espace vécu — notamment comment ils s'y opposent (Wasserman & Frenkel, 2009). Au creux de cette dialectique, une approche lefebvrienne permet d'envisager les pratiques — espace perçu — liées au nouvel espace (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011). Notre propos est que ce mouvement allant d'un espace à un autre est à comprendre comme un acte politique.

2.2.3.2 Les déménagements et réaménagements, des actes politiques ?

Seules deux recherches envisagent l'aspect politique des changements d'espace organisationnels sur le terrain : Dale (2005) et Wasserman & Frenkel (2010). Ces deux études mettent en avant des espaces et des moments opposés. Dale (2005) se penche sur les intentions politiques plus ou moins avouées induites par le nouvel espace, comme elle l'explique page 12⁴⁹ :

« Les employés sont encouragés à comprendre leurs relations avec l'organisation au crible de leur carrière et de leur intérêt personnel. Cette relation est construite autour d'une acuité d'affaires et d'une connaissance du marché dans sa globalité (en opposition aux compétences spécialisées propres à la bureaucratie traditionnelle). Cela implique un travail de réseau par delà les frontières.

Tous ces construits sont induits par l'ouverture spatiale et le manque de division au sein du bâtiment. Cela explique que l'ouverture soit expérimentée comme une opportunité positive davantage que comme une permanente surveillance impliquant une discipline. Ceci dit, dans la pratique, l'espace produit simultanément davantage de contrôle et d'opportunités pour les individus. »

Face à cela, Wasserman & Frenkel (2010, p. 15) déconstruisent les revendications liées à « l'identité politique » des salariés à travers une analyse esthétique. Dans les deux cas, la politique est perçue comme une stratégie de pouvoir pour mieux contrôler les salariés (Dale, 2005) ou comme des stratégies de résistance des salariés face à l'espace conçu (Wasserman & Frenkel, 2009). Tout en considérant qu'il n'y a pas de rupture entre activité spatiale et activité politique (Lefebvre, 1974 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2009), notre propos s'insère légèrement en marge : nous envisageons les activités spatiales non pas comme des activités politiques porteuses de revendications, mais davantage comme un système d'interaction particulier définissant les contours du politique.

2.2.3.3 Les déménagements et réaménagements, une fenêtre sur le politique

Notre propos est qu'un déménagement ou un réaménagement d'organisation est un moment privilégié pour observer comment se (re)construit le politique dans les organisations. Par politique,

⁴⁹ « Employees are encouraged to see their relationship with the organization in terms of their individual career interests, and these are built upon business acumen, knowledge of the whole business (as opposed to the specialized skills of a traditional bureaucracy) and thus networking across boundaries. These are all constructed into the spatial openness and lack of divisions in the building, helping to explain why the openness is predominantly experienced as a positive opportunity rather than as a negative disciplinary gaze, although of course, in practice the space can and does function as simultaneously control and opportunity for the individual. » (Dale, 2005, p. 12)

nous n'entendons pas nécessairement de revendications, mais bien un système particulier d'interaction qu'un changement d'espace modifie nécessairement (Hirst, 2011 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008). À notre connaissance, le politique reste un champ inexploré de la recherche en gestion. Notre propos est qu'une approche de l'appropriation de l'espace après un déménagement d'organisation revient à envisager la (re)construction de l'espace du politique ou du politique dans l'espace dans une relation dialectique.

Conclusion

La majorité des études lefebvriennes de terrain envisagent des organisations ayant déménagé ou réaménagé leurs espaces de travail. Parmi elles, seuls deux travaux abordent frontalement la question politique à l'occasion d'un changement d'espace :

- L'un se penche sur les intentions contenues par l'espace conçu. En ce cas, l'espace est un outil du pouvoir politique.
- L'autre s'attache à comprendre (en plus des intentions contenues dans l'espace conçu) comment les salariés font face à l'espace conçu au moyen de revendications esthétiques, identitaires et *in fine* politiques.

S'inscrivant dans une geste lefebvrienne, ces travaux font un parallèle entre pratiques sociales et pratiques spatiales, l'appropriation de l'espace est donc perçue comme un acte de domination ou d'opposition à une autorité. Notre thèse s'insère entre ces deux positions : nous comprenons l'appropriation de l'espace par les salariés après un déménagement non pas comme un acte politique de soumission ou d'opposition, mais comme l'émergence d'un nouveau système d'interaction entre salariés que nous définissons comme *le* politique.

Résumé

Nous avons vu ici comment la politique s'imisce au creux des recherches lefebvriennes dédiées à l'appropriation de l'espace sans pour autant être traitée *per se* par la recherche en sciences de gestion. Toutes ont cependant en commun d'interroger les correspondances et oppositions entre — d'un côté — les espaces conçus et — de l'autre — les espaces perçus et vécus.

Commençons par l'espace conçu. Un certain nombre d'auteurs se penchent sur les différentes stratégies déployées lors de la conception d'un espace pour que celui-ci domine les salariés. Dans cette optique, l'espace devient un argument politique de domination des salariés. L'objectif du design d'un tel espace est d'en faire un agent actif du management. L'espace est donc censé colporter des valeurs de flexibilité ou d'innovation, selon les cas, *via* des codes symboliques. Nombre d'auteurs observent à ce titre que les nouveaux espaces organisationnels ressemblent de plus en plus à des espaces domestiques ou rappellent d'autres espaces comme un café ou un atelier. Cependant, l'espace répond davantage à des impératifs émanant des instances de direction et diffère bien souvent des impératifs des salariés qui se lancent — mécaniquement — dans une dynamique d'appropriation de l'espace.

L'appropriation de l'espace commence donc par une démarche symbolique. Les salariés accolent des symboles personnels ou professionnels à l'espace pour en faire le leur. Cela peut prendre la forme de revendications directes ou déguisées (par exemple à travers des contradictions esthétiques) comme autant de symboles du refus de l'espace conçu. Ces pratiques possèdent donc un caractère ponctuel lié à une revendication. L'appropriation de l'espace peut cependant déboucher sur des pratiques durables, comme des pratiques sociales d'appropriation de l'espace relatives à la hiérarchie formelle ou informelle de l'organisation. Dans une optique lefebvrienne, ce dernier point relève précisément d'une pratique politique.

Reste un fait étonnant, la majorité de ces études prennent pour terrain un déménagement ou un réaménagement d'organisation. Nous interrogeons donc les *déménagements* et *réaménagements* en nous demandant s'il s'agit de sujets politiques : comme souvent en sciences de gestion, le politique est traité en filigrane. Les études concernées mettent pourtant clairement en avant la volonté de changer des attitudes individuelles au creux d'un changement d'espace d'organisation. Face à cela, l'objet de la plupart des études est d'évaluer la manière dont le nouvel espace rencontre (ou pas) ses objectifs. C'est précisément ce mouvement d'opposition dialectique qui rentre dans une définition lefebvrienne du politique, sujet de ce doctorat. Dans la partie suivante, nous verrons plus précisément quel cadre théorique lefebvrien permet de combler ce gap.

2.3 Cadre théorique : pour une analyse lefebvrienne

Introduction

Dans cette partie nous présenterons notre cadre théorique en trois points. Nous verrons tout d'abord les (2.3.1) paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique de l'espace ; les (2.3.2) Paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique des pratiques, avant de nous pencher sur nos (2.3.3) paramètres analytiques : une optique lefebvrienne.

2.3.1 Paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique de l'espace

Introduction

Pour Henri Lefebvre, aucun espace ne saurait être neutre puisqu'il est forcément le fruit de choix. Le politique est donc lisible dans l'espace à travers plusieurs points d'attention. Dans cette partie, nous verrons donc quels sont (2.3.1.1) Les mécanismes de réduction, nous verrons ensuite (2.3.1.2) Les différentes technologies sociales. Finalement, nous verrons comment fonctionnent les (2.3.1.3) Signes et symboles : les outils du politique.

2.3.1.1 Les mécanismes de réduction

Pour Lefebvre, chaque science est un mécanisme de *réduction* particulier dont les paramètres définissent l'épistémologie (*le réductionnisme*), soit, la manière d'opérer cette réduction. Dès lors, qu'est-ce qui rend une science plus apte qu'une autre à comprendre un espace ? Lefebvre explique que cela relève de deux paramètres :

- Tout d'abord, relativement à l'espace, les sciences s'organisent en autant d'échelles permettant d'embrasser un espace particulier (l'économie, par exemple, travaille sur une très grande échelle, la sociologie sur une échelle moindre, etc.). Autrement dit, les sciences ont pour mission première de 'résumer' la réalité. À titre d'exemple, pour Lefebvre, un plan ou une carte décrivant un espace ne sont qu'une de ses *réductions* possibles selon un code (*réductionnisme*) propre à une science (géologie, cartographie, topographie, etc.).
- Ensuite, chaque science peut répondre à la même question avec une réponse différente, par exemple, pour un économiste, l'organisation d'un espace est avant tout un problème économique, pour un historien, un problème historique, pour un démographe, un problème

démographique, pour un gestionnaire, un problème de gestion, etc.⁵⁰ Pour Lefebvre, les sciences opèrent nécessairement un travail de *réduction* de l'espace et tout mécanisme de réduction est éminemment politique puisque toute *réduction* implique de faire des choix. Une fois une réduction opérée, certains groupes ou individus se trouveront favorisés, d'autres non. Les mécanismes de réduction correspondent donc à des choix de représentation : ils excluent ou incluent dans l'espace social.

Pour Lefebvre, les différentes sciences sont organisées hiérarchiquement en fonction de l'importance que le management donne à tel ou tel sujet, ce qui constitue un système de gestion politique. L'espace possède des échelles dont la politique donne la mesure (espace du corps, de la maison, du quartier, etc.). Ce système d'échelle établit une relation directe entre un individu et sa place dans le rapport social de production. Plus une science se rapproche du pouvoir politique, plus ce parti pris (*réductionnisme*) est fort, c'est-à-dire plus la logique explicative (ou « épistémologie », si nous avons affaire à une science explicative) est complexe. Les explications « scientifiques » de la conception ou de la production d'un espace ne sauraient donc en aucun cas être neutres. L'autre travail de la science est de générer des « technologies sociales » dont la fonction est d'organiser une société donnée en utilisant les réductions produites.

2.3.1.2 Les technologies sociales

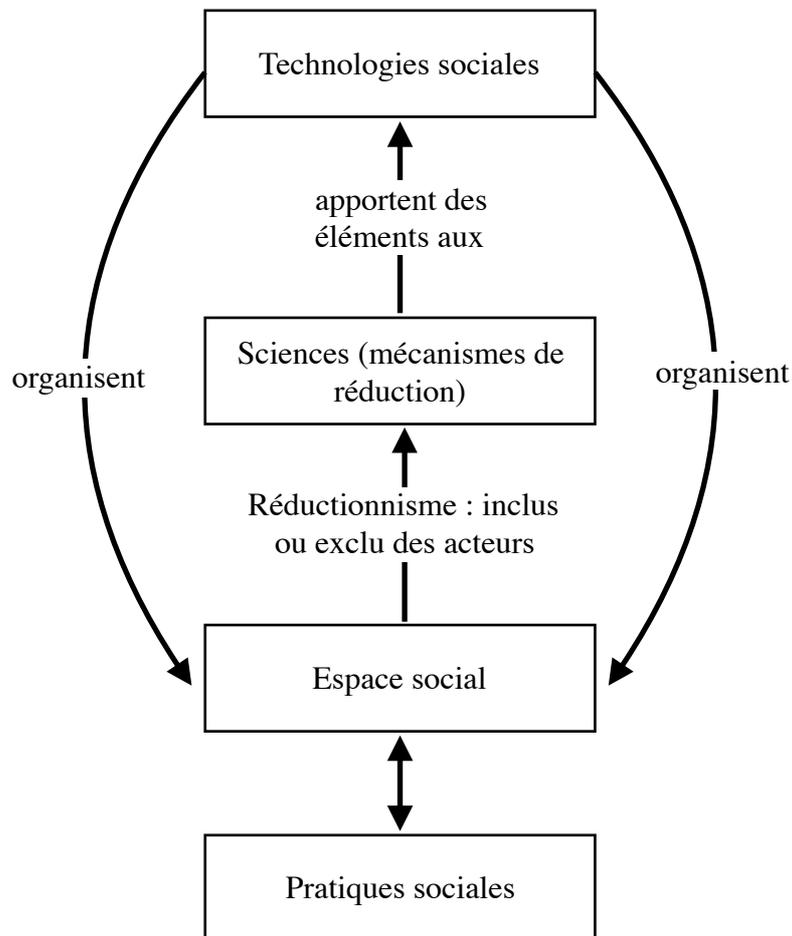
Les technologies sociales définissent des outils permettant d'orienter les pratiques sociales. À titre d'exemple, pour Lefebvre, l'urbanisme est une technologie sociale appuyée sur plusieurs sciences (sociologie, architecture, etc.) permettant d'orienter les pratiques sociales à travers les pratiques spatiales.

Prenons pour exemple l'espace des banlieues des années 1960 et 1970. Pour Lefebvre, il s'agit d'un espace *produit* en ce sens qu'il n'est pas l'œuvre d'une histoire comme le serait un village. Pour lui, une cité est — par excellence — un espace produit, fruit d'une rationalité productive et d'un travail organisé. C'est le produit d'un calcul mathématique et industriel visant à produire des espaces standards et similaires. C'est donc un espace technico-mathématique conçu selon des outils technico-mathématiques : un schéma ingénierique, un plan architectural et un schéma de production qui ont ensuite été *amplifiés*, c'est-à-dire appliqués à un espace. L'espace ainsi produit est un bon exemple d'espace dominé, il est exclusivement *produit* et n'est en aucun cas une *œuvre* qui pourrait

⁵⁰ La véritable question est celle de la hiérarchie politique de ces divers mécanismes de réduction. Pour Lefebvre, la science dominante est l'économie politique, c'est-à-dire que c'est elle qui possède l'échelle la plus haute (ou la plus vaste). L'économie politique possède la meilleure capacité d'action car elle se trouve au plus proche de la politique. Mais nous coupons là cette digression qui nous entrainerais vers une autre analyse.

être issue d'une appropriation. Ces relations de domination sont représentées dans le schéma ci-dessous.

Schéma 11
L'espace dominé (Lefebvre, 1974)



Pour Henri Lefebvre (1974), toute production d'espace est le fruit d'une technologie sociale. Autrement dit, un espace conçu l'est à l'aune de sciences (ou mécanismes de réduction particuliers) qui représentent autant de choix politiques en vue de pratiques sociales.

Dans cette optique, il existe, au sein de tout nouvel espace, une appropriation préconisée, prévue ou conçue à l'aide de technologies sociales. Tout espace conçu invite donc de manière plus ou moins autoritaire à une action (Aubert-Gamet, 1997). Dans cette optique, l'appropriation repose sur une défiance 'active' ou 'passive' de l'espace dominé. Quelle relation est-il alors possible de faire entre structuration « scientifique » d'un espace produit et conduites individuelles ? C'est là qu'entrent en jeu les signes et les symboles et — en filigrane — le politique.

2.3.1.3 Signes et symboles

Comme nous l'avons vu, l'espace représente les rapports de production qui le composent ou l'ont composé. Ces rapports peuvent être anciens, auxquels cas ils peuvent trouver leur justification dans un ordre social passé ; Lefebvre cite l'exemple des cathédrales qui sont bel et bien l'expression d'un rapport social de production autant qu'un instrument politique, cependant, de nos jours, la compréhension de ces rapports demande une analyse, ils ne sont plus nécessairement immédiatement ressentis comme tels. Les espaces composés plus récemment reflètent des rapports de production actuels, plus lisibles (peut-être plus brutaux) pour les contemporains. Ces rapports de production correspondent à une organisation sociale particulière. Cette organisation sociale est ancrée dans un temps, une époque et un espace. L'espace révèle, par exemple, les conflits sociaux qui le traversent. Ces conflits sociaux qui s'incarnent par une opposition entre espaces appropriés et espaces dominés sont perceptibles à l'aide de signes et de symboles qui guident des attitudes et signalent la place de chaque espace. Lefebvre (1974) fait une distinction entre symboles et signes. Cette distinction est liée à leurs fonctions respectives pour la domination ou l'appropriation de l'espace :

Les signes

Les signes marquent l'existence d'un certain nombre de conventions, donc d'attitudes à adopter ou à ne pas adopter. Lefebvre explique qu'ils sont diffus et volontairement embrouillés, dissimulés, ils possèdent parfois un argument « rationnel », mais leur principal impact est émotionnel (Lefebvre, 1974, p. 166) :

« L'espace est marqué, il est peuplé de signes et de symboles. Le symbole implique toujours un investissement affectif, une charge émotive (crainte, attrait) déposée pour ainsi dire en un lieu et "représentée" pour ceux qui s'éloignent de ce lieu privilégié. »

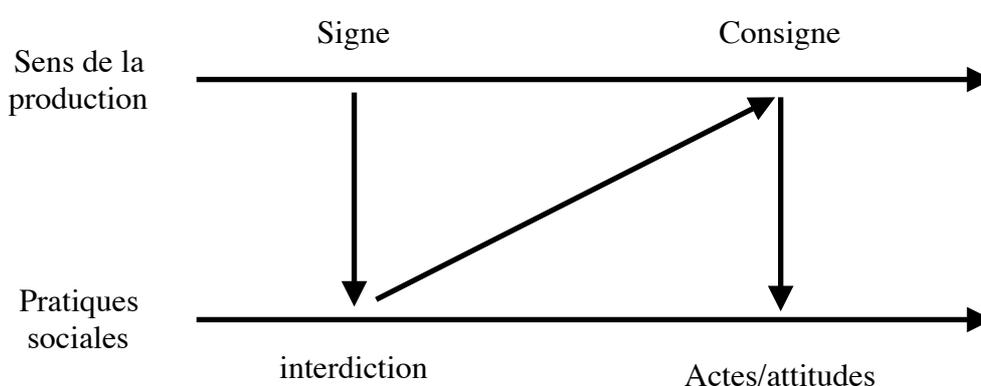
Il est rare que les signes disent explicitement ce qu'il faut faire (par exemple, comment se tenir dans un restaurant). Lefebvre explique cependant, qu'en signalant ce qu'il ne faut pas faire (signe), l'espace dit que qui doit être fait (con-signe). Autrement dit, la consigne (ce qu'il faut faire) n'est pas le signe (qui interdit), le signe interdit et c'est la raison qui pousse à agir dans un sens que le signe autorise. Une conception de l'espace comme 'signé' invite à une lecture phénoménologique puisque l'espace propose ici d'être 'lu', comme Lefebvre (1974, p. 168) le précise :

« L'espace commande aux corps ; il prescrit ou proscrie des gestes, des parcours. Il est produit dans ce but, c'est son sens et sa finalité. La lecture n'est que l'envers un peu

gratuit, à l'échelle individuelle et la récompense un peu superflue d'une obéissance, aveugle, spontanée, vécue. »

Pour clarifier cette présentation, nous avons fait un schéma expliquant cette dynamique : la flèche horizontale supérieure représente le sens de la production propre à un cadre marxiste, la flèche inférieure les pratiques sociales. Les signes permettent d'infléchir une production dans le sens d'une pratique sociale.

Schéma 12
Le rôle des signes (Lefebvre, 1974)



Les symboles

Les symboles participent à un codage de l'espace. Ils recouvrent, induisent une réalité autre, rappellent un fait (ce qui peut avoir valeur de légitimation), mais ne valent pas pour eux-mêmes. Dans cette optique, un espace peuplé de symboles est par définition un espace vide, sans profondeur. Le symbole ne crée rien, il n'est pas, il représente. La limite du symbole est que son signifiant est extérieur à l'espace : autrement dit, dans une optique lefebvrienne, un espace symbolique n'est pas, il renvoie à. Un espace qui ne serait que symbolique deviendrait donc autoritaire en ce sens qu'il se dédouane d'actions en rappelant une légitimité passée (ce que Lefebvre [1974, p. 171] appelle le « *lisible-visible* »). Pour Lefebvre, le symbole est l'instrument — par excellence — de la politique puisqu'il n'est qu'illusion : un espace symbolique est un espace qui se légitime sans avoir de réel contenu. Autrement dit, un espace trop symbolique serait le signe extérieur d'un ordre social de production exclusivement politique ; à défaut de produire quoi que ce soit, l'organisation se voit contrainte de reproduire (re-produire), c'est-à-dire de rappeler sans cesse un ordre de production passé qui lui est favorable. Un symbole est donc un instrument de légitimation, signalant l'inscription d'un espace dans un autre. Le tableau ci-dessous propose de récapituler les différences entre signes et symboles pour Lefebvre.

Finalement, la question de l'origine des signes et des symboles peut-être multiple, ce qui lui permet d'être associée à un espace dominé comme approprié : c'est donc un élément ambivalent pouvant être un argument de domination comme d'appropriation.

Tableau 9 : Fonctions des rôles et signes (Lefebvre, 1974)			
Type	Fonction première	Fonction secondaire	Fonction tertiaire
Signe	Interdit / induit	Consigne	Cadre des pratiques
symbole	Renvoie à /rappelle	Imaginaire (histoire/ autre espace/etc.)	Légitime

Conclusion

L'espace tel que compris par Henri Lefebvre doit être analysé à l'aune d'un certain nombre d'outils théoriques. Dans un premier temps, il présente les technologies sociales comme autant d'outils à disposition de ceux qui ont dessiné l'espace. Les technologies sociales adossées aux mécanismes de réduction reposent sur des bases partiales. À cela, il faut ajouter les symboles qui permettent de faire rentrer un espace dans un autre comme un rappel. Cet espace peut être passé ou lointain et a valeur de légitimation. Si ce symbole est coercitif, il devient un signe qui interdit une action et en implique une autre (une con-signe) et cadre les pratiques. Pour Henri Lefebvre, il n'y a pas de rupture entre pratiques spatiales et pratiques sociales, les deux sont incluses dans une même continuité. Dans la partie suivante, nous verrons donc quels sont les paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique des pratiques.

2.3.2 Paramètres théoriques lefebvriens pour une analyse politique des pratiques

Introduction

Dans cette partie, nous expliquerons notre parti pris d'aborder sous un tour lefebvrien, le politique par les pratiques. Nous définirons d'abord les (2.3.2.1) pratiques sociales/pratiques spatiales : une définition lefebvrienne. Ensuite, nous verrons en quoi (2.3.2.2) les pratiques au prisme du triptyque de Lefebvre (sont) une entrée vers le politique. Pour finir, nous expliquerons (2.3.2.3) qu'aborder le politique (est) une question de gestion de l'espace.

2.3.2.1 Pratiques sociales/pratiques spatiales : une définition lefebvrienne

Pour Henri Lefebvre, il n'y a pas de rupture entre pratique spatiale et sociale, une pratique représente donc un corps en mouvement dans un espace dont les gestes sont dictés par une production. Cette production peut être de tout ordre, c'est-à-dire qu'elle peut être matérielle (à l'exemple d'un artisan) ou immatérielle (un politique générant des discours, par exemple). Chaque pratique peut être synthétisée et intégrée dans des mécanismes de réduction, à l'exception de l'art qui génère son propre discours et échappe donc à toute réduction.

Les acteurs n'ont cependant pas conscience de l'entièreté de leurs pratiques : ils les perçoivent au prisme de symboles qui colorent leur vie quotidienne. Toute pratique comporte donc une part de production et une part symbolique (ou illusoire). Interroger quelqu'un sur ses pratiques sociales/spatiales demande donc une déconstruction : il convient de définir l'échelle de la pratique en question pour lui donner une place au sein des mécanismes de réduction. Autrement dit, définir quelle est la nature de ses pratiques et dans quelle mesure elles s'éloignent de la production matérielle elle-même. Il est alors possible de définir la portée de ses pratiques en séparant *pratique de production* et *pratique symbolique*. L'une étant tournée vers une matérialité, l'autre vers une (re)production sociale.

2.3.2.2 Les pratiques au prisme du triptyque de Lefebvre : une entrée vers le politique

Toute pratique sociale/spatiale comporte deux volets : l'un matériel, directement tourné vers la production, l'autre illusoire, tourné vers le politique. Si l'aspect matériel d'une pratique s'arrête aux frontières de la matérialité, l'aspect politique demande à être déconstruit. Il comporte un aspect symbolique (Wasserman & Frenkel, 2009), un aspect de (re)production sociale. Toute la complexité de la (re)production sociale est qu'il s'agit également d'une production, qui n'est cependant pas matérielle. C'est là qu'entre en jeu une lecture de l'espace. Pour Henri Lefebvre, la question n'est pas tant « que font les acteurs », mais « où le font-ils » et « pourquoi ». Interroger les pratiques

spatiales au lieu d'interroger les seules pratiques matérielles permet donc de déconstruire. C'est là qu'entre en compte le triptyque lefebvrien. L'espace est donc à la fois :

- Conçu, c'est-à-dire produit par une volonté politique, à l'aide d'outils politiques (mécanismes de réduction/technologies sociales) ;
- Vécu, possédant une dimension signalétique et symbolique ;
- Perçu, théâtre de pratiques pouvant avoir trait à la production matérielle ou sociale.

Pour Henri Lefebvre, cette distinction est strictement théorique, mais l'analyse de ces trois espaces est un point d'entrée vers le politique. Le politique définit donc un espace « entre deux », à la fois pratique et symbolique, qu'il pourrait sembler périlleux de définir. Il est cependant possible de le circonscrire.

2.3.2.3 Aborder le politique, une question de gestion de l'espace

Pour Henri Lefebvre, le politique se définit toujours en creux, il se circonscrit davantage qu'il ne se définit *per se* (Lefebvre, 1974, p. 134). Il est dès lors possible de définir le politique de deux manières :

- Au prisme d'un événement ponctuel pas nécessairement lié à l'espace comme une revendication syndicale (Courpasson, Dany & Marti, 2016) ou dans notre cas, un déménagement.
- À travers les pratiques spatiales.

À l'instar de nombreux chercheurs 'lefebvriens', nous proposons d'aborder un déménagement organisationnel (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011). Notre originalité est d'interroger la manière dont les salariés s'approprient leur espace à travers les pratiques spatiales : chemin d'entrée vers le politique.

Nous explorerons donc la manière dont est conçu l'espace et les aspects politiques contenus dans l'espace perçu. Notre parti pris est qu'organiser un espace possède nécessairement un volet politique. Il serait cependant erroné de vouloir considérer le politique au seul prisme d'un pouvoir descendant. L'espace conçu ne saurait être qu'un cadre dans lequel se glissent des pratiques (espace perçu) qui gagnent, à l'usage, une teinte politique (espace vécu). La gestion de l'espace est alors partagée entre pratiques préconisées (cadre ou espace conçu) et pratiques réelles (espace perçu et vécu). Le politique se glisse exactement dans ce flou que ce document se propose à la fois de circonscrire et de clarifier.

Conclusion

Il n'y a pas, pour Henri Lefebvre, de rupture entre pratique sociale et spatiale. Il est donc possible de comprendre les pratiques en interrogeant la manière dont les salariés utilisent leur espace. Toute pratique possède un volet matériel et un volet illusoire ou symbolique. Si la part matérielle est relativement concrète, la part illusoire est plus complexe dans la mesure où les acteurs n'en ont pas nécessairement conscience. C'est cette nécessité analytique qui justifie l'introduction des trois espaces Conçu/Perçu/Vécu. Tout espace comportant nécessairement les trois éléments. Cela permet de déconstruire la pratique et de mettre à jour le politique au creux des pratiques spatiales. Dans la partie suivante, nous verrons quels paramètres analytiques nous permettront de mener à bien cette analyse.

2.3.3 Paramètres analytiques : une optique lefebvrienne

Introduction

Dans cette partie, nous expliquerons les modalités de présentation de nos résultats. En faisant cela, nous détaillerons notre construction théorique. Nous commencerons par expliquer que le triptyque de Lefebvre est pour nous (2.3.3.1) un triptyque dialectique. Il convient d'analyser ce triptyque comme un tout, ce que nous ferons à l'aide des (2.3.3.2) échelles de Lefebvre. Nous terminerons par une (2.3.3.3) Justification de notre approche analytique.

2.3.3.1 Un triptyque dialectique

Une analyse lefebvrienne implique une dialectique (Shields, 1999). Dans cette optique, nous réaffirmons ici que le triptyque d'Henri Lefebvre — espace conçu/vécu/perçu — matérialise une tension dialectique entre (d'un côté) espace conçu et (de l'autre) espaces perçu et vécu. La politique se trouve toujours en balancement entre espace conçu (celui des plans, des designers et des architectes) et perçu (celui des pratiques) et vécu. C'est pourquoi à travers cette analyse nous considérerons le triptyque de Lefebvre comme un *triptyque dialectique* :

- D'un côté, l'espace conçu. Autrement dit, l'espace tel qu'il est conçu par les plans, les designers, des space planners. Plus concrètement, l'espace tel qu'il est pensé (et selon quels critères, avec quels effets, etc.) par les salariés en charge de le concevoir. Pour Lefebvre (1974), c'est un espace dominé (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Taylor & Hancock, 2011).
- De l'autre, l'espace perçu et vécu. L'espace perçu, celui des pratiques et de la reproduction sociale. Pour Henri Lefebvre (1974), il s'agit d'un espace approprié (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012). L'établissement de pratiques au sein d'un espace conçu revient à entrer en conflit avec celui-ci, c'est-à-dire à

modifier ou réinterpréter l'espace conçu. Nous verrons que c'est à ce niveau que se situe le processus d'appropriation. Finalement, l'espace vécu est illusoire par définition et indispensable à toute compréhension du politique.

Suivant la mise en garde de Lefebvre (1974) et de Watkins (2005), nous nous interdisons de considérer ces trois points comme des catégories qui pourraient être pensées de manière indépendante. En ce sens, Taylor & Spicer (2007, p. 340) réaffirment que « *Les espaces organisationnels sont interconnectés en termes à la fois analytiques et empiriques* ». Il serait donc erroné d'isoler complètement l'espace conçu de l'espace perçu et vécu tant notre intérêt se porte sur les zones de frottements théoriques entre ces trois espaces. Nous éviterons cet écueil en présentant nos résultats à l'aune de trois échelles d'analyse (Lefebvre, 1974 ; Taylor & Spicer, 2007).

7.3.2 Structure de l'analyse : l'échelle de Lefebvre

Pour Henri Lefebvre (1974), aucun espace ne peut être compris en dehors de la mise à jour de l'échelle à laquelle il se situe. Effectivement, Henri Lefebvre (1974) explique qu'à chaque étape de la conception d'un espace correspond un mécanisme de réduction caractéristique. Ce mécanisme de réduction donne l'échelle de la décision prise : à titre d'exemple, une décision prise pour toute l'organisation demandera un mécanisme de réduction bien plus puissant qu'à l'échelle d'une équipe. La définition du niveau de réduction employé pour la conception de tel ou tel espace détermine donc l'échelle à laquelle on se trouve. S'inscrivant dans cette tendance, Lefebvre (1974, p. 181) suivi par Taylor & Spicer (2007) préconisent l'utilisation de différentes échelles de mesure (Privé/Moyen/Global pour Lefebvre, 1974 ; micro/mezzo/macro pour Taylor & Spicer, 2007) pour une analyse lefebvrine de l'espace. Sous la plume d'Henri Lefebvre (Lefebvre, 1974, p. 181) :

« Si l'on représente par la lettre G (global), le palier le plus large, "temples", palais, édifices politiques et administratifs ; — par la lettre P le "privé", l'habiter et ses lieux, les maisons et appartements — et enfin par la lettre M les itinéraires, lieux de passage, endroits commerciaux, on a le schéma suivant se disposant ainsi ;

$$G \left\{ \begin{array}{l} g \\ m \\ p \end{array} \right. \quad M \left\{ \begin{array}{l} g \\ m \\ p \end{array} \right. \quad P \left\{ \begin{array}{l} g \\ m \\ p \end{array} \right.$$

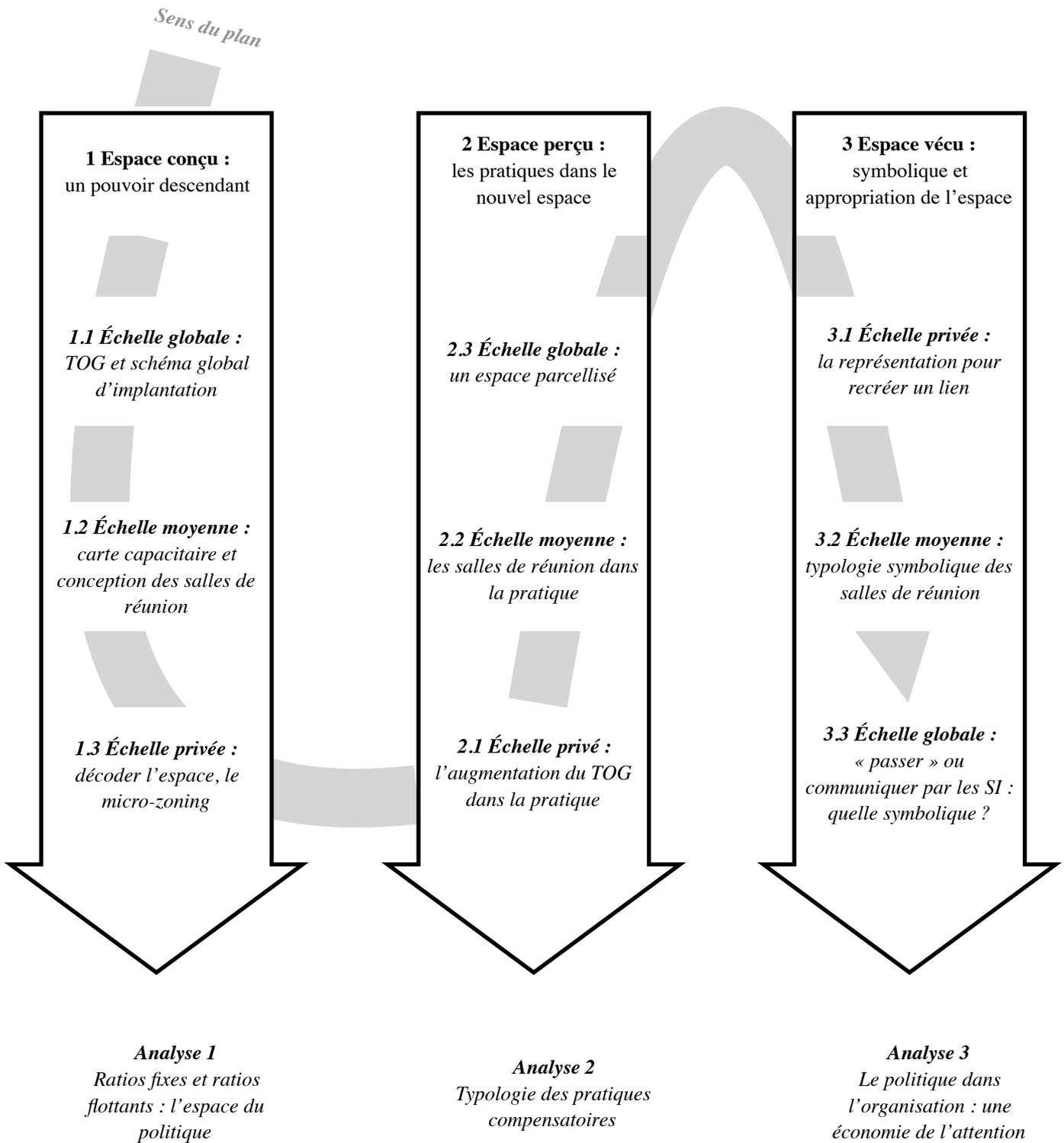
Descriptivement, le “privé”, P, comprend, bien distinct, une entrée, un seuil, un lieu d’accueil et un lieu de vie familiale, puis des lieux retirés, des chambres. Dans chaque lieu, il y a aussi une entrée, un point central, un retrait. Le niveau M comprend avenues et places, rues moyennes, passages mineurs menant aux maisons. Le G se scinde en salles ouvertes et sièges d’institutions, en itinéraires accessibles, en lieux réservés aux notables, prêtres, princes et chefs. Et ainsi pour chaque élément de l’ensemble. Chacun de ces lieux à tous les niveaux reçoit des marques caractéristiques : ouvert ou fermé, bas ou haut, symétrique ou dissymétrique. »

Ces trois échelles donnent la mesure du niveau de détail de ce qui doit être observé. Autrement dit, cela circonscrit le champ de vision du chercheur. L’intérêt de cet outil théorique est de nous permettre d’observer trois ‘focus’ particuliers mettant en lumière trois aspects de l’appropriation de l’espace à trois échelles différentes :

- Privé ou Micro : les bureaux eux-mêmes et plus généralement ce que Tuan (1977) et De Certeau (1980) définissent comme un « lieu », c’est-à-dire tout ce qui est à portée de bras sans que cela implique de déplacement physique ;
- Moyen ou Mezzo : les espaces dans lesquels sont disposés les bureaux (salles ou plateaux). Nous entendons ici un ensemble de bureaux disposés dans une même pièce. Relativement à notre terrain, ces espaces sont standards et comportent 20 à 40 bureaux ;
- Global ou Macro : le bâtiment lui-même, c’est-à-dire ce que Tuan (1977) et De Certeau (1980) définissent comme un espace, c’est-à-dire, représentant une abstraction liant deux lieux. Cela peut être pensé en termes d’expérience et de parcours, c’est l’échelle du bâtiment lui-même.

Le triptyque dialectique décrit dans la partie précédente peut naturellement s’appliquer à chacune des échelles. Détaillons à présent les mécanismes qui vont permettre notre analyse puis notre construction théorique. Nous croiserons axes horizontaux (les différentes échelles) et axes verticaux (les différents espaces) comme l’explique le schéma suivant :

Schéma 13 Structure de l'analyse



2.3.3.3 Justification de la structure de l'analyse

Le premier argument en faveur de la structure d'analyse présentée ci-dessus est la possibilité de dépasser une distinction trop stricte entre espaces Conçu/Perçu/Vécu qui pourrait être erronée (Lefebvre, 1974 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007). Les trois espaces de Lefebvre sont ici présentés à trois niveaux à chaque fois ce qui permet de les envisager dans leur ensemble. Nous nous attachons cependant à organiser chaque espace (Conçu/Perçu/Vécu) en observant son point d'impact. À titre d'exemple, l'espace conçu à échelle globale trouve son point d'impact à échelle privée, tandis que l'espace perçu à l'échelle privée trouve son point d'impact à l'échelle globale. Cela explique que l'espace conçu soit traité dans l'ordre échelle Privé/Moyenne/Globale et que l'espace perçu le soit dans l'ordre échelle Globale/Moyenne/Privée. Cela confirme une certaine déstructuration du cadre espaces Conçu/Perçu/Vécu ou des trois échelles lefebvriennes (Grand/Moyen/Petit) à la faveur d'une analyse. Cette liberté prise par rapport au cadre théorique lefebvien s'explique aussi par l'aspect exploratoire de l'étude : il ne s'agit en aucun cas de confirmer la pertinence de la pensée lefebvrienne, mais davantage d'en extraire un cadre théorique et analytique applicable à une étude exploratoire. La démarche consiste à se hisser sur les épaules d'un géant et à appliquer son cadre théorique. Finalement, ces paramètres théoriques permettent de replacer chaque élément observé sur le terrain dans l'analyse qui lui correspond, autrement dit de donner une place théorique aux faits empiriques. Ce lien entre théorie et pratique s'applique donc à toutes les échelles de notre analyse et peut également être étendu à notre terrain.

Conclusion

Le triptyque de Lefebvre (1974) espace Conçu/Perçu/Vécu doit avant tout être considéré comme une dialectique. Cet oxymore s'explique par l'opposition directe entre, d'un côté, l'espace conçu, de l'autre, l'espace vécu et perçu. Il serait pourtant périlleux d'établir une rupture trop stricte entre les différents espaces. C'est pourquoi nous proposons de croiser le un cadre lefebvien classique espace Conçu/Perçu/Vécu avec un autre cadre lefebvien sectionnant l'espace en trois échelles (Privé/Moyen/Global) répondant à des impératifs différents. L'intérêt d'un tel cadre d'analyse est triple :

- faire un lien permanent entre théorie et observations de terrain,
- envisager le politique comme un lien permanent entre les salariés et leur organisation. Autrement dit, entre individu, groupe et organisations,
- dépasser systématiquement une application trop fermée des échelles (Grand/Moyen/Petit) comme des trois espaces (Conçu/Perçu/Vécu) d'Henri Lefebvre.

Dans la partie suivante, nous présenterons notre terrain lui-même et l'analyse pratique que nous avons proposée.

Résumé

Henri Lefebvre explique que la politique dépend de deux éléments structurant toute organisation :

- Les *technologies sociales* qui représentent autant d'outils de domination politique. Ces outils trouvent leur racine dans des mécanismes de réduction qui incluent ou excluent des acteurs ou des éléments de la vie des acteurs. Pour Henri Lefebvre, ces choix sont autant d'éléments du politique.
- *Les signes et les symboles* sont des éléments de légitimation : les symboles permettent de faire rentrer un espace dans un autre, lui apportant une légitimité. Les signes sont des symboles qui ont une valeur coercitive, ils impliquent des con-signes qui sont autant d'instructions visibles dans l'espace.

Ces outils d'analyse théoriques peuvent être observés dans deux conditions. La première est un évènement ponctuel n'impliquant pas nécessairement l'espace. La seconde est à travers les pratiques sociales qui ne sont pas — pour Lefebvre — différentes des pratiques spatiales. C'est donc à travers les pratiques spatiales/sociales que nous tâcherons d'accéder au politique. À l'instar de l'essentiel des chercheurs lefebvriens, nous explorerons le cas d'un déménagement d'organisation.

En termes de cadre analytique, nous prenons pour point de départ le triptyque lefebvien *classique*, espace Conçu/Perçu/Vécu. Notre conception de ce triptyque est dialectique, nous opposons donc (d'un côté) espace conçu et (de l'autre) espace perçu et vécu. Cependant, afin d'éviter l'écueil que représente une séparation trop stricte entre les trois espaces comme pour assurer un dialogue permanent entre espaces conçu, perçu et vécu nous avons croisé ce cadre par un second, également issu de la pensée lefebvrienne : les échelles Privé/Moyenne/Global. Cette organisation transverse nous permet de considérer les espaces Conçu/Perçu/Vécu dans une cohérence sur trois niveaux : Privé (relative à la conception des bureaux), Moyenne (relative à la conception d'un plateau) et Globale (relative à la conception du bâtiment). Les correspondances entre les trois espaces sont donc envisagées entre les différents niveaux. Ce cadre permet de localiser théoriquement toutes les observations de terrain, créant *de facto* un lien entre théorie et observations de terrain.

Résumé de la partie 1 : Revue de littérature

Cette revue de littérature a pour but de déterminer un gap et de nous positionner au sein de la recherche en sciences de gestion, plus prosaïquement : À qui parlons-nous et comment ? Nous verrons d'abord que l'appropriation de l'espace en sciences de gestion nous semble être un enjeu politique, puis nous présenterons notre cadre théorique : une appropriation 'lefebvrienne', de l'espace.

1 : L'appropriation de l'espace en sciences de gestion : un enjeu politique

En se focalisant sur l'organisation, les sciences de gestion se posent comme une alternative à toute démarche politique, le plus souvent informelle et souterraine. De fait, la politique est un élément dont il faut se méfier et dont l'empêchement pourrait — pratiquement — être une raison d'être des sciences de gestion. Cependant, de quoi parle-t-on ?

- d'un côté la politique, qui possède un but si ce n'est précis tout au moins établi et peut s'inscrire dans une logique de lutte ou d'opposition (syndicale par exemple) ;
- de l'autre le politique, qui détermine un mode d'interaction des salariés en marge des organigrammes et que nous comprenons comme un phénomène davantage que comme une pratique d'opposition ou de revendication.

Notre thèse porte sur ce second point : le politique et plus précisément sur sa définition lefebvrienne. Pour Henri Lefebvre, le politique n'existe pas en soi, il est nécessaire d'y accéder à travers l'espace. Nous inscrivant dans ce cadre théorique, nous choisissons d'aborder le politique à travers l'appropriation de l'espace.

L'appropriation de l'espace représente à la fois un état (approprié) et un processus (d'appropriation). Cela définit le passage d'un espace désapproprié ou dominé à un espace approprié. Toute appropriation nous raconte donc l'histoire d'une affirmation ou d'une opposition.

L'appropriation d'un espace peut être envisagée sous un tour collectif ou individuel :

- De manière collective, nous avons cartographié quatre enjeux à l'appropriation de l'espace :
 - la légitimité : est approprié un espace où une personne ou un groupe est légitime. En ce cas, le processus d'appropriation est aussi un processus de légitimation.

- l'occupation : elle définit une appropriation de l'espace axée sur un métier et/ou une compétence. Le processus d'appropriation vient définir un espace professionnel et nécessaire.
 - la hiérarchie : elle définit une adéquation entre une personne et son grade. L'appropriation d'un espace revient à intégrer un espace comme on endosse un costume. C'est une démarche symbolique permettant/prouvant l'adéquation entre une (ou un groupe de) personne(s) et l'espace correspondant à son grade.
 - la personnalisation : elle concerne l'apport sur un espace d'objets n'ayant pas trait au travail, mais rappelant une identité personnelle. En ce cas, l'appropriation d'un espace consiste à imprimer matériellement la ou les identité(s) d'une personne ou d'un groupe au sein d'un espace.
- de manière individuelle, est approprié un espace qui rappelle d'autres espaces familiers et/ou évoquant une émotion. Un espace approprié par un individu est un espace peuplé d'une mosaïque de souvenirs. Ces souvenirs peuvent inclure des événements personnels comme des interactions impliquant d'autres personnes.

Étonnement, la question du politique reste absente de ces analyses, ce qui constitue notre gap théorique. Notre thèse est donc que l'appropriation de l'espace peut aussi être affaire de politique : serait approprié un espace dans lequel un système politique est établi. Nous nous inscrivons donc dans deux littératures de sciences de gestion : celle dédiée à la ou au politique et celle dédiée à l'appropriation de l'espace. À ces deux littératures, il convient d'en ajouter une troisième correspondant à notre cadre théorique : le courant lefebvrien qui propose une vision englobante de l'appropriation de l'espace.

2 : L'appropriation 'lefebvrienne', de l'espace : vers un cadre théorique

Les recherches lefebvriennes font partie du courant de la matérialité. Elles conservent cependant une portée critique (en général) à l'égard de ce courant. Nous pouvons dénombrer trois types de travaux lefebvriens :

- les travaux mêlant la pensée d'Henri Lefebvre à d'autres approches ;
- les travaux théoriques n'incluant pas de terrain ;
- les travaux possédant un terrain. Notre recherche est inscrite dans cette dernière catégorie.

Les recherches lefebvriennes de terrain sont généralement dédiées à l'appropriation de l'espace et expliquent le plus souvent pourquoi un nouvel espace porte un projet politique dans sa conception. Une seule recherche porte sur la lutte symbolique qui oppose des salariés à leur direction quant à l'instigation d'une nouvelle culture d'entreprise de laquelle ils se sentent exclus. Notre recherche propose une vision du politique, non pas sur une revendication, mais comme un phénomène collectif inhérent à l'appropriation de l'espace elle-même.

En termes théoriques, Henri Lefebvre ne fait pas de distinction entre pratiques spatiales et sociales. Il explique que toute pratique est inscrite dans un espace et possède un aspect pratique et un aspect symbolique. Ce dernier faisant référence aux aspects sociaux de toute pratique. Le politique se cache donc tant dans une pratique que dans une symbolique, ces deux aspects étant imbriqués. Dès lors, les aspects politiques de l'appropriation d'un espace résident dans la charge symbolique des pratiques qu'il abrite. En termes analytiques, nous pouvons mettre à jour le politique en procédant à une distinction théorique entre :

- espace conçu, c'est-à-dire espace abstrait, celui des plans et d'une certaine scientificité ;
- espace perçu, où résident les pratiques, mais aussi la reproduction d'une structure sociale antérieure ;
- espace vécu ou espace symbolique.

Afin d'éviter l'écueil qui consisterait à isoler ces trois éléments de manière trop hermétique, nous croisons ce cadre à un second, toujours issu des écrits d'Henri Lefebvre et consistant à diviser l'espace en trois échelles d'analyse : Privé, Moyen et Global. L'objectif de cette démarche est de déstructurer ces cadres selon les impératifs du terrain et d'ainsi se départir de toute analyse trop déterministe ou illustrative. Dans la partie suivante, nous verrons plus concrètement comment nous procéderons à travers une présentation de notre méthodologie.

Partie 2

Méthodologie

1) Un cas d'étude

Introduction

Notre recherche est une étude de cas unique envisagée sous un tour lefebvrien (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011). Notre terrain se divise en deux parties. Un premier terrain exploratoire qui a dicté nos intuitions jusqu'à l'établissement d'une problématique. Ensuite vient une étude de cas plus classique. Nous allons donc faire une présentation du cas au départ de notre première année, afin d'expliquer le contexte de notre arrivée sur le terrain (Dumez, 2015).

1.1 Présentation du cas

Introduction

Nous verrons comment nous avons fixé l'idée de nous pencher sur le politique dans les organisations. Nous avons alors fait preuve d'un certain « *opportunisme méthodologique* » (Girin, 1989, p. 1-2) considérant que

« Le chercheur est confronté à une part d'imprévu 'car ce qui sera appris sur un site est toujours dépendant de l'interaction entre l'investigateur et le contexte [...], et parce que la nature des mises au point mutuelles (entre le chercheur et les sujets) ne peut être connue avant qu'elles ne se produisent'. » (Lincoln et Guba, 1985, p. 208 ; cités par Baumard, Donada, Ibert & Xuereb, 2014, p. 283)

Nous verrons donc ce qu'a été notre (1.1.1) Terrain exploratoire : l'émergence d'une curiosité. Nous expliquerons ensuite notre (1.1.2) arrivée sur le terrain principal dont nous proposerons une (1.3) description physique puis (1.1.4) managériale et hiérarchique. Nous expliquerons ensuite ce qu'est notre (1.1.5) étude de cas pour finir par une (1.6) description du cas : un déménagement d'organisation.

1.1.1 Terrain exploratoire : l'émergence d'une curiosité

Introduction

Commençons par décrire la conduite de notre recherche depuis 2012, et la façon dont nous avons arrêté notre décision de nous pencher sur le politique. Nous expliquerons tout d'abord comment (1.1.1.1) nous avons accédé à un premier terrain de recherche, puis comment (1.1.1.2) nous avons été contraints à l'abandonner. Finalement, (1.1.1.3) la manière dont nous avons réorienté notre sujet vers le politique.

1.1.1.1 Accès au premier terrain de recherche

Nous avons commencé notre thèse en 2012 en nous penchant sur les espaces d'innovation. Nos premiers mois de thèse ont été consacrés à une recherche bibliographique sur la littérature dédiée aux espaces organisationnels. Nous envoyions des comptes-rendus bihebdomadaires à nos directeurs de recherche, MM. De Vaujany & Hussenot, jusqu'à ce qu'un terrain s'avère impératif. Épaulés par notre directeur de Recherche, M. De Vaujany, nous sommes entrés en contact avec un manager d'une grande entreprise française, que nous appellerons DCE pour raisons de confidentialité.

Nous avons effectué un premier entretien le 06/03/2013 dans l'optique de suivre le déménagement d'un laboratoire de recherche souhaitant créer des espaces d'innovation. Ce premier entretien ne nous a pas permis d'accéder au terrain, nous avons donc persévéré en profitant de contacts personnels pour accéder à d'autres personnes au sein de DCE. Cela a débouché sur un second entretien exploratoire sans pistes sérieuses pour un terrain.

Nous avons alors changé d'approche et contacté M. Gillier, auteur de plusieurs articles sur l'innovation au sein de DCE. Ses travaux se focalisent essentiellement sur les processus d'innovation, notamment grâce à la méthode C-K (Gillier & al., 2009). M. Gillier nous a orienté vers deux membres de DCE en charge de l'innovation, l'une (Mme Planche) tournée vers l'innovation interne (avec les ressources propres à DCE), l'autre (M. Bouton) davantage tourné vers l'innovation externe (c'est-à-dire à l'aide de consultants ou tierces entreprises). L'entretien avec Mme Planche s'est soldé par un nouvel échec. M. Bouton nous a finalement donné une réponse positive le 25/06/2013.

Ayant commencé des recherches sur DCE, nous avons fait une première présentation doctorale le 08/11/2013 devant les équipes de M&O et un représentant de DCE. Nous avons alors « cadré » notre sujet au mieux pour arriver sur le terrain de la manière la plus efficace possible.

1.1.1.2 Échec du premier terrain de recherche

À ce stade, dans une démarche de terrain exploratoire, notre intention était de faire des entretiens et de tenir un carnet de terrain plus ou moins formel selon les possibilités : à titre d'exemple, prendre des notes pendant les réunions et afin de conserver une trace sur papier d'une discussion informelle sitôt celle-ci terminée, dans une logique opportuniste. Cela devait permettre de récolter le plus d'informations possible en notant nos intuitions. M. Bouton nous a donc ouvert les portes de deux évènements organisés en partenariat avec l'entreprise Idée-O spécialisée dans les ateliers d'innovation. Chacun des évènements que nous devions suivre s'étendait sur deux jours, les 2 et 3 décembre 2013 et les 12 et 13 décembre 2013. Le premier évènement était un atelier d'innovation organisé autour du déménagement à venir, articulé autour de la notion d'espace physique et digital. Le second était un « hackaton » (voir Briscoe & Mulligan, 2014 pour une définition) exclusivement consacré à la conception de logiciels.

DCE était sur le point de déménager ce qui entraînait un certain remous au sein de l'entreprise. Le service d'innovation externe cherchait à promouvoir des espaces d'innovation au sein des futurs locaux et faisait intervenir des entreprises externes afin de profiter d'expertises sur le sujet. Nous avons donc eu la possibilité d'assister aux évènements organisés par les entreprises externes. L'avantage d'une telle position était d'avoir accès à l'ensemble de la conception des ateliers et à une partie des réunions d'information concernant les aménagements des espaces à venir. Toujours dans une démarche exploratoire et afin de conserver un maximum d'éléments à même de guider notre recherche, nous avons enregistré l'intégralité de ces réunions.

Une première réunion a eu lieu le 11/10 : les différents partis (Représentants de DCE et d'Idée-O) ont discuté des objectifs à atteindre et de la portée de l'évènement. L'atelier devait déboucher sur un espace et (si possible) un logiciel en vue du futur bâtiment.

La réunion suivante du 14/11 était destinée à familiariser les membres d'Idée-O avec l'environnement informatique vis-à-vis duquel ils devraient coordonner le leur pour la bonne tenue de l'évènement. La même journée, une autre réunion était destinée à présenter l'avancée du déménagement. À l'occasion de cette réunion, nous avons pris rendez-vous avec M. Maillot, responsable des ressources humaines d'un des services sur le point de déménager. L'entretien a eu lieu le 25/11.

Le 25/11/2013, à la suite de l'entretien, M. Maillot nous propose de nous mettre en contact avec Mme Covielle, responsable des aménagements du nouveau bâtiment et effectuant une présentation dans un espace-test, le lendemain. Nous écrivons donc un mail demandant l'autorisation d'y assister, réponse positive. Le 26/11, nous nous rendons à la présentation. M. Maillot nous présente à Mme Covielle, laquelle accepte un entretien prévu pour le 20/12. Comme prévu, nous nous rendons au premier atelier le 02/12 lorsque M. Bouton nous explique que notre visite du 26/11 a entraîné un

grand désordre et que Mme Covielle est furieuse. Sur les conseils de M. Bouton, nous proposons un rendez-vous pour clarifier la situation. Pas de réponse. Le second évènement, prévu les 12 et 13/12/2013 se déroule normalement. Suite à cela, un mail émanant de l'instance de direction de M. Bouton nous invite à abandonner le terrain sur le champ. Au vu de la situation, nos directeurs de recherche nous enjoignent à faire de même. Notre premier terrain s'arrête là. Le tableau 10 résume ces évènements en les replaçant par ordre chronologique.

La violence de cette première expérience a soulevé un certain nombre de questions : Quelle est la nature du malaise que nous avons pu observer ? Que signifie un déménagement organisationnel et pourquoi l'espace à venir concentre-t-il tant de tensions ?

1.1.1.3 Leçons du premier terrain : un malaise à comprendre

Le choc du premier terrain derrière nous, il paraissait important de comprendre ce qui s'était passé afin de ne plus faire les mêmes erreurs et laisser émerger des intuitions utiles à la construction d'un nouveau terrain. Voici un « template » comme une brève de terrain (Dumez, 2015, p. 90). À ce stade, il semble important d'apporter quelques premiers éléments descriptifs tant le ressenti du chercheur est ici essentiel (Eisenhardt, 1989 ; Dumez, 2015). Nous nous sommes rappelé d'une anecdote vécue à DCE pendant la 'pause café' de la réunion du 14/11/2013. N'ayant pas prévu cela, nous avons mis en forme des notes prises rapidement sur notre calepin de réunion.

Encadré 1 : Anecdote de terrain

Pause café : Un manager, dont le service était sur le point de déménager, nous a exposé le stress et plus généralement le malaise que cela pouvait susciter. Il nous a fait part de ses doutes et craintes sur l'espace à venir et que cela était, selon lui, le premier sujet de conversation des salariés entre eux. Il nous a fait part d'une certaine hantise d'être perdu dans le nouveau bâtiment (ce qui corrèle les théories de Oldham & Brass 1979 ; Hedge, 1982 ; Hatch, 2003). Mais surtout, ses supérieurs hiérarchiques l'avaient chargé de s'atteler à l'organisation de l'espace de son service, il se plaignait du manque de références sur ce thème et se sentait relativement incompetent — immense malaise. Effectivement, la littérature grise française reste relativement avare sur le sujet, à notre connaissance seuls deux livres le traitent directement (Bardies, 1994 ; Franciscus, 2009). Peu enclin à la lecture, ce manager nous exprima sa volonté de s'adresser à un cabinet spécialisé dans le domaine du « space planning ». Il préparait d'ailleurs un dossier en ce sens à l'intention de son supérieur et tenait à s'occuper directement du projet bien que cela sorte a priori de son domaine de compétence. Pour cela, il avait été trouver le responsable des services généraux en charge du mobilier, qui lui avait recommandé le magazine *Workplace magazine*. Il espérait y trouver des informations pertinentes sur le sujet. Fin de la pause café.

Pendant le reste de la journée, nous avons été attentif à l'onde de choc provoquée par l'annonce du déménagement. Effectivement, les salariés ne parlaient quasiment que de cela. La nature du malaise observé posait question. Cela s'inscrit dans les recommandations de Chanlat (1998, p. 49) et Huault (2008, 320) qui placent la question du malaise des salariés au cœur de la recherche en gestion, non

Tableau 10 : Présentation de la première année de thèse (09/2012-12/2013)

Dates		Évènements ponctuels	Travail de fond	Moments de la thèse
2012	Septembre	recherches bibliographiques sur la l'espace en sciences de gestion		Exploration de la littérature
	Octobre			
	Novembre			
	Décembre			
2013	Janvier	Préparation de TD		
	Février			
	Mars	06/03 : premier entretien chez DCE, sans succès	Recherches sur DCE	Candidature à des colloques
	Avril	01/04 : envoi d'une première candidature à ISEOR 21/04 : envoi d'une candidature à OAP	Préparation de la présentation d'OAP	
	Mai			Préparation d'articles et de présentation de colloques
	Juin	5-6-7/06 : premier colloque (ISEOR) sur la base de notre Master 2 13-14/06 : Colloque OAP (Londres) 25/06: Entretien avec M.Bouton, première entrée chez DCE	Préparation d'un premier « full paper » pour ISEOR en espagnol	
	Juillet			Terrain de recherche
	Aout	27/08: Entretien avec Mme Planche de DCE : sans succès	Négociation d'un accord de confidentialité avec DCE	
	Septembre	Préparation de TD		
	Octobre	11/10 : Première réunion de préparation de l'évènement DCE avec Idée-O		
	Novembre	08/11 : présentation du projet de thèse en lien avec DCE devant M&O à l'occasion des journées doctorales 14/11 : Seconde réunion de préparation de l'évènement DCE avec Idée-O 14/11 : Réunion de présentation des futurs locaux de DCE, rencontre avec M. Maillot 25/11 : Entretien avec M. Maillot, responsable RH d'un service de DCE sur le point de déménager 26/11 : Visite de l'espace « type » des futurs bureaux et rencontre avec la chargée des aménagements : Mme Covielle.		
	Décembre	1-2/12 Premier atelier organisé par Idée-O pour DCE avec M. Bouton : atelier de space planning en vue de la création d'un espace d'innovation dans le futur bâtiment 12-13/12 Second atelier organisé par Idée-O pour DCE avec M. Bouton. 13/12 : Abandon du terrain à DCE		

pas pour proposer des solutions directement applicables, mais bien pour apporter une compréhension partagée à même d'améliorer les pratiques organisationnelles. Plus prosaïquement, pourquoi un tel malaise ? Que traduit ce malaise, et s'il s'agissait d'une question politique ?

Conclusion

Notre premier terrain s'est soldé par un demi-échec. D'un côté, nous avons été contraints de l'abandonner, de l'autre, nous avons perçu un malaise : pourquoi un déménagement d'organisation produit-il un tel malaise ? Notre intuition était que cela entraîne un remous politique au sein de l'organisation. C'est donc dans cette optique que nous sommes partis en quête d'un nouveau terrain.

1.1.2 Arrivée sur le terrain principal

Introduction

Nous étions à la recherche d'une organisation en train de déménager avec la conviction que le remous entraîné par le changement d'espace était de nature politique. Nous avons donc fréquenté les salons professionnels dédiés aux espaces de travail. Dans ce paragraphe nous verrons nos (1.1.2.1) tractations préalables à l'arrivée sur le terrain, puis notre (1.1.2.2) Arrivée sur le terrain.

Encadré 2

Note sur la confidentialité des données

La convention signée avec Bamet Conseil stipule que : « Le Doctorant s'engage à n'utiliser les Informations confidentielles qui lui ont été communiquées que dans le cadre strict de la thèse, de sa soutenance et d'éventuelles publications académiques liées à la thèse et s'engage à veiller à ce que les Informations confidentielles ainsi utilisées soient anonymées, à ne pas déposer en mon nom, ni faire déposer au nom d'un tiers, de demande de brevet ou autres titres de propriété industrielle incluant tout ou partie d'une Information confidentielle. ». Après consultation de Me Rosenthal et afin de parer toute éventualité, nous avons choisi d'anonymiser les entretiens, les lieux et plus largement toute information permettant une identification formelle de l'organisation concernée. Le nom des acteurs et des lieux ont été changé et les données de localisation resteront vagues. Le règlement interne à Arthur nous interdit de prendre des photos, nous devons donc nous contenter de schémas.

1.1.2.1 Tractations préalables à l'arrivée sur le terrain

Peu de temps après notre départ du terrain exploratoire, nous avons rencontré M. Vaillant, président du cabinet Bamet Conseil, spécialisé dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette rencontre a eu lieu de manière informelle à l'occasion du salon Vitaelia, 2014⁵¹. M. Vaillant, intéressé par notre projet de thèse nous a proposé un premier rendez-vous le 11/06/2014, dans ses locaux parisiens. Après le succès de ce premier entretien, nous en avons eu un second le 18/06/2014 au même endroit, cette fois-ci devant M. Rouget, co-directeur de Bamet Conseil en vue de la signature d'une convention d'accueil le 11/07/2014. Cette convention d'accueil avait pour but de garantir une confidentialité pour 6 mois à compter du 15 septembre 2014. Sur cette base, Bamet Conseil nous a épaulés dans notre démarche en nous proposant un terrain dans une multinationale

⁵¹ Plus d'informations disponibles sur le lien : <https://vitaelia.fr>

française de l'automobile, que nous appellerons « Arthur », à compter de décembre 2014. M. Vaillant s'est alors servi de son réseau personnel pour transmettre une description de notre étude à M. Valdez, directeur immobilier « monde » d'Arthur. Les deux hommes se connaissant bien, l'apriori était des plus positifs. La secrétaire de M. Valdez nous a contacté pour un rendez-vous le 01/10/2014. Cette réunion a eu lieu dans le bureau de M. Valdez dans les locaux de la direction générale d'Arthur, dans le centre de Paris, face à la Seine.

Lors de cette présentation étaient présents M. Vaillant, M. Valdez, Mme Barkani, directrice des services généraux (SG)⁵² d'Île-de-France et M. Levy, directeur des ressources humaines d'Île-de-France. Il apparaissait clairement que toute approche du terrain allait être placée sous le contrôle des services généraux et des services de ressources humaines. Notre objectif était de convaincre M. Valdez et Mesdames Levy et Barkani de la pertinence de notre projet. Nous avons d'emblée proposé d'écrire un document de synthèse destiné à Arthur pour « évaluer les espaces de travail après le déménagement » (selon la présentation qui leur a été transmise) sur lequel nous n'avions, à ce stade, que peu de détails. Nous avons donc demandé à faire des entretiens dans plusieurs équipes. Le reste de la réunion a été dédié aux modalités du rapport fourni à Arthur et à l'articulation avec Bamet conseil.

M. Valdez et Mme Barkani nous ont expliqué qu'ils entendaient que nous fassions une enquête auprès d'équipes venant de déménager du site d'Eruli vers le site de Chonrencette. Ils nous ont expliqué que ce rapatriement était prévu depuis 2012, mais qu'il avait été annulé au dernier moment. Sans en être le siège, le site de Chonrencette est en quelques sortes, le « poumon » de l'entreprise, c'est là que se trouvent les services de conception et d'innovation. Eruli était un centre secondaire fort de 3000 salariés. Leur impression était que les 3000 salariés concernés par le déménagement semblaient peu satisfaits de leurs nouveaux locaux, mais ne laissaient rien paraître. Ils comptaient sur nous pour « sonder » leurs équipes en vue d'une éventuelle amélioration des locaux. Le déménagement avait eu lieu quelques mois auparavant, l'enquête allait donc être rétrospective. Nous avons convenu que nous avions besoin de quatre équipes différentes ayant déménagé à ce moment-là et que nous nous rendrions directement sur les plateaux pour faire les entretiens. Nous nous sommes alors fixé un cap de 60 entretiens à réaliser sous deux à trois mois à compter de janvier 2015. Nous nous sommes également entendus sur le format d'un rapport destiné à faire une « évaluation des espaces de travail » et à le livrer un à deux mois après la fin du terrain.

⁵² Chez Arthur, les Services Généraux (SG) sont chargés de tout ce qui a trait à la gestion matérielle quotidienne (Parkings, bâtiments, mobilier, etc.). Ce sont eux qui étaient en charge du déménagement qui nous intéresse.

Des rapports intermédiaires devaient également être envoyés chaque semaine. Nous avons ensuite été invité au colloque d'entreprise GPC (grand potentiel collaboratif) du 06/11/2014 dans les bâtiments de Peugeot, non loin de la porte Maillot où, entre deux coupes, il nous a été expliqué que mieux valait voir la forme définitive des rapports intermédiaires avec les managers de proximité en fonction de leurs besoins, nous en avons donc pris acte. Après quelques relances, un rendez-vous a eu lieu directement à Chonrencette pour une présentation de notre projet de thèse devant les équipes en charge du site le 19/12/2014. Nous avons été reçu par M. Guiot et Mme Barkani ainsi que par le responsable des ressources humaines de Chonrencette.

Tableau 11 : Présentation de la fin de seconde année de thèse (10-12/2014)			
Dates (2014)	Évènements ponctuels	travail de fond	Moments de la thèse
Octobre	01/10 : rencontre avec M. Valdez, directeur immobilier « monde » d'Arthur.	Terrain	Négociation d'accès au terrain Postulation à un colloque
Novembre	06/11 : colloque d'entreprise GPC (grand potentiel collaboratif), échange informel avec M. Valdez et Mme Barkani.		
Décembre	19/12 : Présentation de notre recherche sur le site de notre étude de cas: Chonrencette. 23/12 : envoi de la candidature EGOS (Athènes) « What happens before an organization removal? Exploring projected space test du lien entre espace et politique		

1.1.2.2 Arrivée sur le terrain

Le 19/12/2014 était une date particulière, cela correspondait à la date du dernier jour du processus de déménagement, c'est-à-dire aux derniers détails d'aménagement du site de Chonrencette après le déménagement (salariés demandant à changer de bureau, des lampes ne fonctionnant pas, etc.) Nous avons rencontré Mme Mahut et M. Guiot, Mme Mahut nous a immédiatement accordé un entretien afin de nous présenter le projet. Nous avons ensuite visité le site de Chonrencette, arrêté un calendrier précis et réglé les détails pratiques (badges, connexion internet, etc.). Après avoir clarifié que tous les entretiens auraient lieu dans des salles fermées (« boquettes » ou salles de réunion), nous avons convenu de commencer dès le 5 janvier, au retour des vacances de Noël.

Notre terrain a été mené du 19 décembre 2014 au 3 mars 2015. Le 19 décembre 2014, nous avons donc passé une première journée préparatoire sur place. Pendant cette journée nous avons présenté notre projet puis été présenté à notre équipe d'accueil : les services généraux. C'est à ce moment que nous avons fixé avec Mme Barkani le rythme d'un « point » rapide toutes les deux semaines en plus des « rapports hebdomadaires » envoyés chaque semaine à l'ensemble des acteurs. Nous sommes finalement parti du centre au soir grâce à un salarié rentrant en voiture. Ensuite venaient les vacances de Noël.

Le Lundi 5 janvier 2015, par un matin glacial et sous un timide soleil d'hiver, à 9h du matin, nous sommes arrivés à Chonrencette pour deux mois de terrain. Nous avons été accueilli par Mme Mahut qui restera notre référente tout au long du terrain. Le premier café du matin passé, Mme Mahut nous a proposé un tour du bâtiment et des espaces de travail dont elle a la charge, nous avons donc été introduit au bâtiment et à son organisation par ailes, nous avons appris à nous y repérer et à nous y déplacer.

Conclusion : arrivée sur notre terrain

Nous sommes arrivé sur notre terrain à l'aide du cabinet *Bamet conseil*, dédié au bien être au travail. C'est par leur entremise que nous avons rencontré les responsables des espaces de travail d'une multinationale française de l'automobile que nous appellerons 'Arthur' pour raisons de confidentialité. Arthur constitue le terrain de notre étude de cas, terrain que nous nous attacherons à décrire dans le paragraphe suivant.

1.1.3 Description physique du terrain principal

Introduction

Une description détaillée est indispensable à toute démarche qualitative (Dumez, 2015). Nous présenterons notre terrain, l'entreprise 'Arthur', à travers (1.1.3.1) les chiffres, le (1.1.3.2) cadre et environnement ; (1.1.3.3), l'intérieur du bâtiment, la (1.1.3.4) Synergie entre bâtiment et organisation, la (1.1.3.5) crise de 2006 et modification de l'espace, les (1.1.3.6) Boquettes et salles de réunion pour finir plus localement par (1.1.3.7) les bureaux.

1.1.3.1 Les chiffres

Arthur est une grande entreprise automobile française vieille de près de 100 ans et forte de 120 000 salariés (en 2015) à travers le monde dont 45 000 en France. Arthur possède des filiales importantes en Russie, en Argentine, au Brésil, en Corée, au Japon, en Roumanie et au Maroc, acquises essentiellement grâce à des rachats successifs. Plus généralement, Arthur est présente dans 128 pays sous forme de franchises ou de concessions. Le centre de Chonrencette est le centre d'ingénierie et de conception d'Arthur. Il a été inauguré en 1998, mais certains bâtiments étaient déjà opérationnels depuis 1996 (Bonnafous, 1998). Originellement, le bâtiment devait abriter 12 000 salariés sur seulement 5 étages, il a depuis été agrandi. Chonrencette est un des plus grands centres d'entreprise de France, il abrite 12 000 à 15 000 personnes (avant et après le déménagement que nous étudions) qui y travaillent quotidiennement. À cela, il faut ajouter les prestataires dont le nombre semble aujourd'hui pratiquement impossible à évaluer (des salariés nous ont parlé de 2000 personnes, d'autres de 5000 avec des temps de présence variables, d'autant que certains prestataires sont là depuis longtemps).

1.1.3.2 Cadre et environnement

Le centre de Chonrencette est situé aux franges de la région parisienne et se trouve relativement éloigné de tout véritable centre-ville ou magasin de proximité (cafés, tabacs, restaurants, épiceries, etc.). Arriver au centre implique l'emprunt de routes nationales traversant des champs, la zone n'est donc pas réellement urbanisée et reste un terrain agricole. Un quartier flambant neuf existe, mais s'y rendre implique de traverser une partie du parking et une route nationale. Il faut ensuite prendre une route traversant un terrain vague. 20 à 30 minutes à pied sont nécessaires et il apparaît difficile de s'y rendre pour déjeuner par exemple. La distance séparant le centre de Chonrencette de la ville est

telle qu'elle implique de prendre sa voiture : se rendre quelque part y compris pour déjeuner est malaisé. Cela produit un certain confinement. Une fois les salariés arrivés, il est fort rare qu'ils sortent du bâtiment avant le soir. Autrement, le centre est entouré de champs cultivés, visibles depuis les fenêtres.

« Il y a le côté bucolique du paysage qu'on traverse, [...] ici, à Chonrencette, on traverse des espaces qui sont [...] vastes. » (entretien 48)

« Même si on est 'in the middle of nowhere', c'est pas grave. » (entretien 27)

Chonrencette est peu accessible par les transports en commun. Arthur loue les services d'une compagnie de bus pour aider les salariés qui ne souhaitent pas venir en voiture. Ces bus circulent le matin et le soir et charrient près de la moitié des salariés de Chonrencette. La ville avoisinante a également créé une ligne de bus entre la gare de trains et RER et le centre de Chonrencette, mais avec une fréquence d'un bus toutes les 30 à 45 minutes, ce moyen de transport est peu adapté et peu emprunté. Venir de Paris est relativement peu commode, cela implique un trajet d'une heure en RER ou en train (depuis le « pont au change » du Châtelet) et un trajet en bus ou, le cas échéant, en taxi.

« Les bus ? J'ai vu qu'il y en avait, ça a l'air un peu moins fréquent, et c'est vrai que vous n'avez pas accès facilement à une gare de trains, de trams ou quoi, et voilà. Et ça, je pense que c'est un problème. » (entretien 28)

Nombre de salariés préfèrent venir en voiture. Le parking, à ciel ouvert, est très vaste, il implique parfois de marcher un certain temps :

« La seule vraie différence (avec Eruli), c'est que la distance entre mon bureau et le parking est parfois... [...] Il est immense et si on n'arrive pas avant ou après certaines heures... Même très tôt, les gens commencent assez tôt ici. » (entretien 38)

Accéder au parking implique de valider un badge, cela constitue un premier niveau d'accès. Ensuite, accéder à l'intérieur du bâtiment implique un second niveau d'accès, tous les bâtiments n'étant pas accessibles à tout le monde. Finalement, accéder aux plateaux implique un badge approprié. Cela s'explique par le niveau de confidentialité des prototypes développés sur les

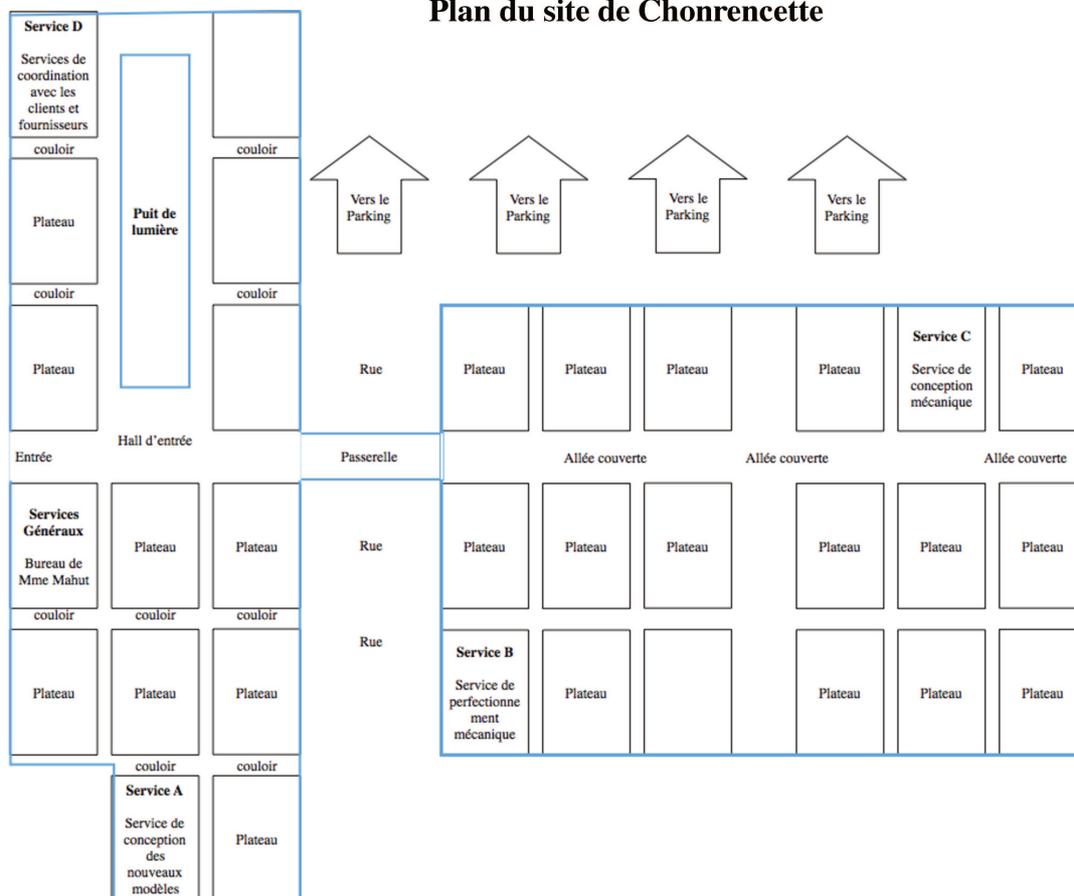
différents plateaux. Il n'est donc pas possible pour les salariés d'accéder à tous les plateaux du bâtiment, seuls y ont accès les gens qui y travaillent ou, sur autorisation, les salariés qui y participent.

Pour résumer, le parcours 'type' d'un salarié est le suivant : arrivée sur le parking en voiture grâce à son badge (niveau d'accès 1), entrée dans le parc entourant le centre par badge (niveau d'accès 2), accès au plateau(x) où il travaille toujours à l'aide d'un badge (niveau d'accès 3). Le parcours des salariés est donc fléché par des autorisations d'accès successives pensées 'en entonnoir', c'est-à-dire du général (l'accès au parking) au particulier (accès au plateau de travail). Reste que les parties communes offrent tout type de facilités, il n'est donc — techniquement — pas nécessaire pour les salariés de quitter l'intérieur du bâtiment.

1.1.3.3 Intérieur du bâtiment

Le centre de Chonrencette offre tous types de services comme une bibliothèque, un coiffeur, deux banques, un café « Starbucks », une salle de sport, etc. Tous placés le long de l'allée couverte. Autre exemple, le bâtiment offre un choix de huit restaurants en tous genres et de toutes gammes. Le schéma ci-dessous permet de donner une idée du type d'espace dont nous parlons ici.

Schéma 14
Plan du site de Chonrencette



Le bâtiment est exceptionnellement vaste. Il est organisé en plusieurs ailes ne dépassant pas 6 étages. Les toits sont tous inclinés ce qui explique que certains étages soient plus vastes que d'autres. Notre terrain ne porte pas sur tout le bâtiment, mais plus spécifiquement sur les équipes ayant récemment déménagé. Cela concerne donc quelques espaces (des « plateaux ») que nous avons répertorié sur le plan ci-dessus : Services A, B, C et D ainsi que les services généraux. Pour donner une échelle, le schéma ci-dessus couvre à peine 10 % du bâtiment. Le bâtiment le plus à droite (autour du hall d'entrée, c'est-à-dire en bas à gauche du schéma) est haut de 3 à 4 étages. Celui situé au-delà de la passerelle, de 5 à 6 étages. Le centre est traversé de bout en bout par une artère centrale colossale au plafond de verre. Pour donner une idée de la taille de l'allée centrale, nous pouvons signaler qu'un service y met à disposition les modèles de voitures des entreprises concurrentes pour que les salariés puissent les examiner, ce qu'ils font volontiers.

1.1.3.4 Synergie entre bâtiment et organisation

L'organisation du bâtiment a été conçue de façon matricielle : plus nous avançons dans l'édifice en tournant le dos à l'entrée, plus nous avançons dans la réalisation du produit fini (de la conception à la production en passant par le développement de détails techniques). Les équipes d'avant-projet, c'est-à-dire Recherche et développement et Design, sont dans les ailes de façade (au-dessus du hall d'entrée). Au cœur géographique du bâtiment se trouvent les équipes chargées des projets, c'est-à-dire de développer *de facto* les produits. Finalement arrive le bâtiment abritant la réalisation des prototypes et des premiers tests. Un projet industriel trouve donc son origine dans les ailes avant du bâtiment et « avance » au fil de son développement. Il va de soi que des synergies existent et que ces différentes équipes et métiers communiquent à tous les niveaux pour des questions ponctuelles comme pour des problèmes de conception ou de réalisation.

1.1.3.5 Crise de 2006 et modification de l'espace

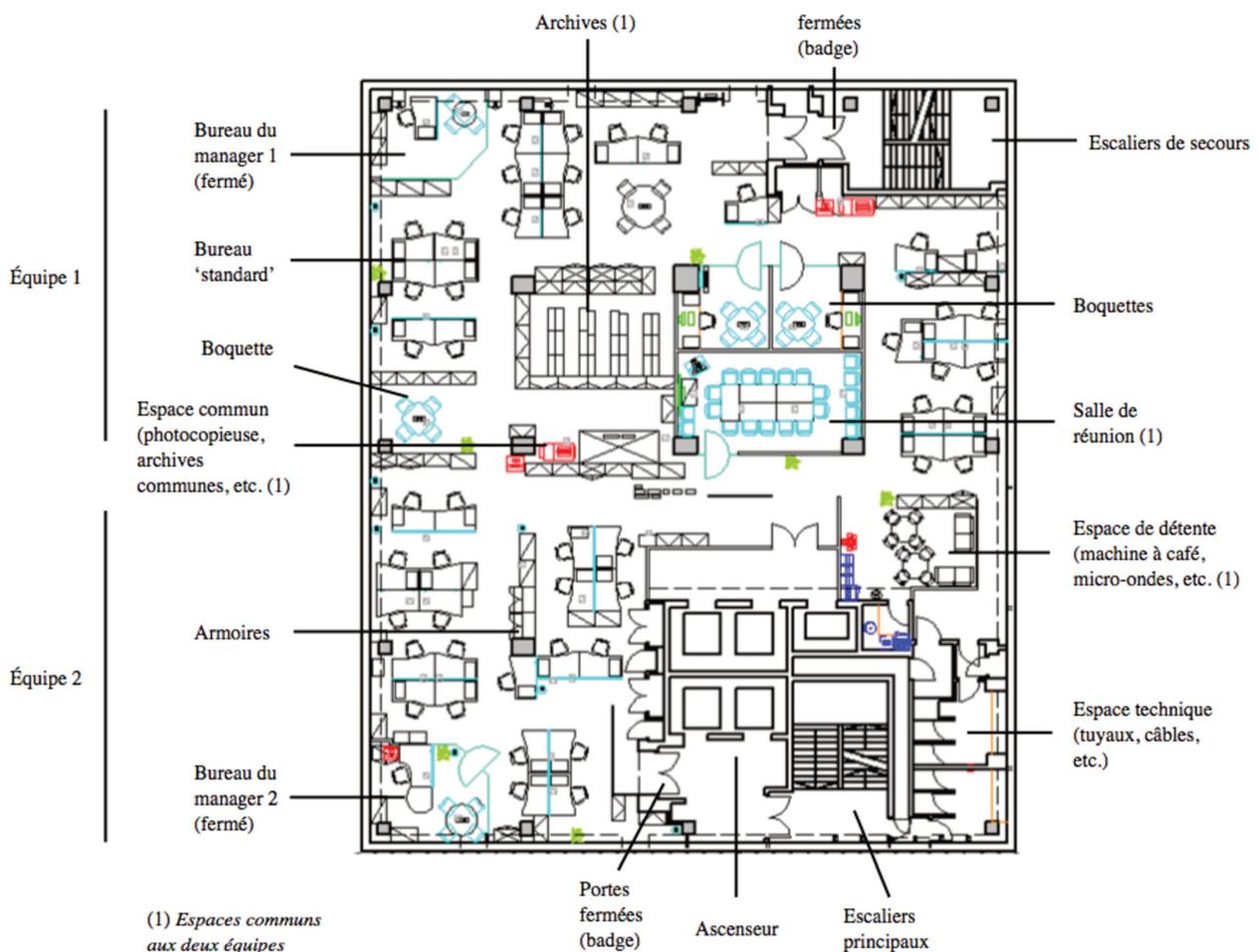
Le centre de Chonrencette tel que construit à la fin des années 1990 était initialement organisé en gigantesques plateaux réunissant plusieurs centaines de personnes, dans le but de créer une communication fluide. Le centre était alors pensé comme une véritable utopie professionnelle (Bonnafous, 1998). Rapidement, cela s'est avéré intenable. Des cloisons pour diviser les plateaux ont été construites, créant des petits ensembles abritant de 40 à 60 personnes. Quelques rares bureaux individuels ont été créés notamment autour des bureaux des Relations humaines, pour limiter le bruit sur les plateaux. Entre octobre 2006 et février 2007, trois salariés se suicident,

broyés par la pression implacable d'une gestion par objectifs de plus en plus impossibles à atteindre (Des Deserts, 2007). La réputation de performance du bâtiment vole publiquement en éclat. Effectivement, un plan anti-stress est déployé en urgence. Il se traduit par une limitation des horaires d'ouverture du centre (7h - 20h30 au lieu de 5h30 - 22h30) et une formation des managers pour détecter les cas critiques (Barthet, 2009).

1.1.3.6 Boquettes et salles de réunion

Le plan anti-stress a également entraîné l'apparition de « boquettes » à ratio d'une pour dix salariés, c'est-à-dire de petites salles permettant de faire des « points » courts et de s'isoler pour se concentrer sur un projet précis. À la différence des salles de réunion « traditionnelles », il est impossible de réserver une boquette via le réseau informatique central. Les boquettes ayant toutes des murs opaques, mais translucides, il est possible de distinguer si quelqu'un s'y trouve, mais pas de le reconnaître. De plus, ces salles ont une isolation acoustique parfaite, une petite dose d'intimité est alors possible. Les salles de réunion sont bien plus vastes, elles peuvent abriter jusqu'à 20 personnes autour d'une table et ont été disposées à ratio d'une pour 20 salariés. Il est possible de les réserver via le réseau informatique central. Le schéma ci-dessous illustre un plateau 'type'.

Schéma 15
Exemple de plateau

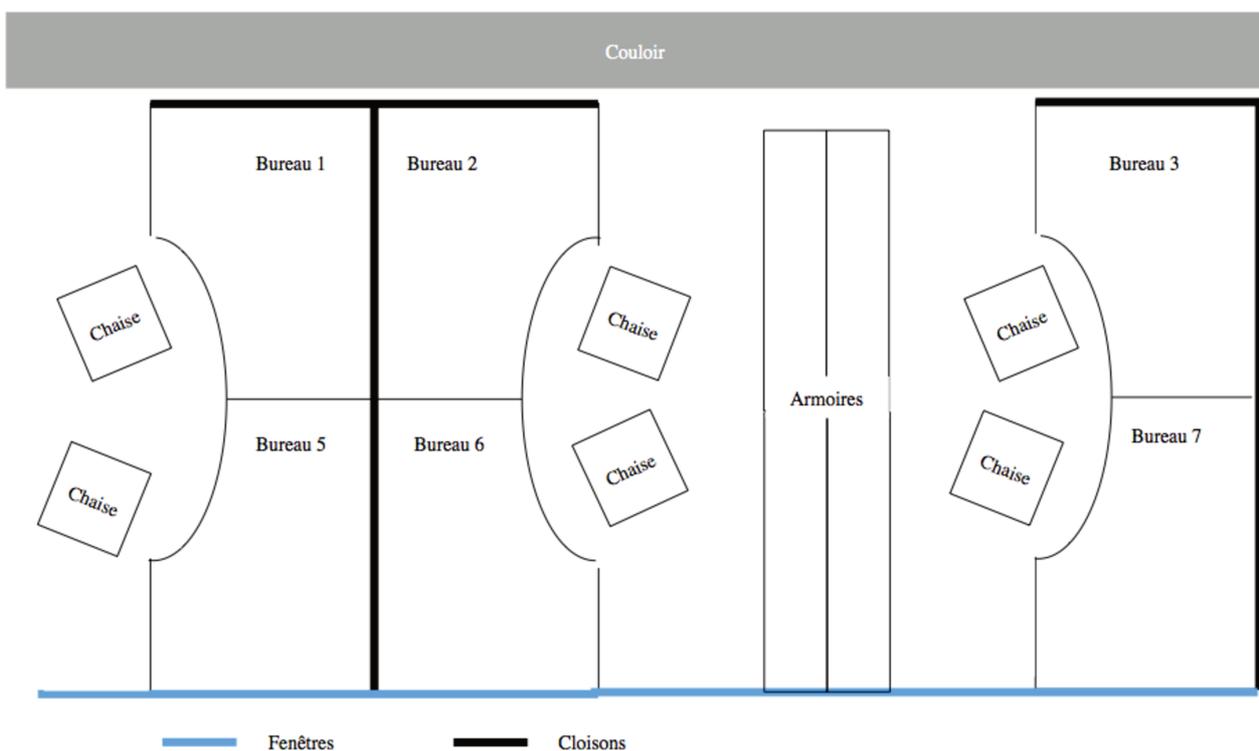


Les plateaux que nous avons pu observer lors de notre terrain sont grands d'environ, 200 à 400m² et abritent 20 à 40 personnes (ce sont en fait des 'demi-plateaux' correspondant chacun à une équipe, signalés sur le schéma ci-dessus comme 'équipe 1' et 'équipe 2'). Malgré leur taille imposante, les plateaux nous ont laissé une impression de calme, la moquette feutrante les pas des salariés. Les différents plateaux sont séparés par des couloirs donnant accès aux escaliers et aux ascenseurs. Ces couloirs sont des lieux de passage, parfois, les salariés vont y téléphoner pour ne pas déranger les autres.

1.1.3.7 Les bureaux

Les espaces de travail de Chonrencette sont tous les mêmes, ils se composent de bureaux disposés côte à côte deux par deux comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Schéma 16
Exemple de bureau



Dos aux salariés, se trouvent des bureaux identiques, disposés en miroirs, mais séparés par des armoires hautes d'un mètre cinquante. Concrètement, un salarié assis voit uniquement son voisin de droite ou de gauche. Les cloisons en matière isolante sont hautes d'un mètre dix. Elles garantissent un minimum d'intimité aux salariés tout en limitant le bruit. Tous les plateaux où nous avons réalisé notre enquête sont très lumineux, tous les salariés étaient au maximum à un bureau de distance d'une fenêtre. La première impression que nous avons eue est celle de bureaux baignés de lumière,

même en plein hiver (notre terrain s'étendant de janvier à mars). Les fenêtres, très grandes, donnent sur les champs entourant de centre de Chonrencette, le regard se perd au loin. Cela ajoute à l'impression d'espace des bureaux, déjà généralement vastes. Les bureaux sont en similibois clair et l'ensemble du mobilier comme la moquette sont de couleurs éteintes (rouge pâle ou gris). Après avoir passé du temps sur les espaces de travail, notre impression est qu'ils sont très calmes, les salariés modulant leurs voix à dessein. Les tables ont un angle ergonomique et les chaises sont spécialement dessinées pour que les salariés s'y trouvent confortables.

« On a des fenêtres de part et d'autre, un couloir large, de la place autour de nos bureaux [...]. Ici, c'est badgé des deux côtés, ne sont présents sur les plateaux que les gens qui travaillent sur le plateau, donc c'est une 'ambiance-plateau' qui est assez privilégiée, moi, je considère. » (entretien 43)

Précisons qu'un bureau est attribué à chaque salarié indépendamment de son statut. Ainsi, si un salarié télétravaille, son bureau reste vide. Les statuts d'Arthur stipulent que chaque salarié se voit attribuer un ordinateur portable changé tous les deux ans, un bureau, une armoire et une cassette à tiroirs. En termes d'espace, chaque salarié dispose de douze mètres carrés, ce qui est sensiblement supérieur au minimum légal de dix mètres carrés par personne⁵³.

Conclusion

L'entreprise Arthur est une multinationale française de l'automobile. C'est également une des plus grandes entreprises françaises du monde. Notre terrain a eu lieu au sein de leurs bureaux d'études et de conception en région parisienne. Ce centre que nous appellerons 'Chonrencette' a été construit à la fin des années 1990. Il est isolé de toute ville ou transport, il est entouré de champs et d'un vaste parking, cela confère au lieu une impression de bulle coupée du monde.

Les bâtiments concernés sont exceptionnellement vastes, ils abritent 12 000 à 15 000 salariés sur 5 étages. Ces bâtiments sont donc étendus et près de 30 minutes peuvent être nécessaires pour se rendre d'un bout à l'autre. Les espaces de travail sont des plateaux accessibles à l'aide de badges. Ils abritent 40 personnes dont les bureaux sont séparés par des cloisons hautes d'un mètre dix et une armoire, située dos au salarié, haute d'un mètre cinquante. Chaque salarié possède donc sa place au sens propre comme figuré. Cependant, tous ne possèdent pas le même statut comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

⁵³ Pour plus de précisions, le site « service-public.fr », rubrique : <https://goo.gl/4UHwea>

1.1.4 Management et Division hiérarchique

Introduction

Une description des structures managériales correspond à ce qu'Henri Lefebvre (1974, 43) appelle les relations « frontales », c'est-à-dire, claires et statutaires. Les salariés d'Arthur se divisent en (1.1.4.1) Deux statuts administratifs : cadres et AMTE, ils peuvent faire partie des (1.1.4.2) équipes projet, des (1.1.4.3) équipes support ou des (1.1.4.4) équipes transverses. Il est possible de passer de l'un à l'autre, nous expliquerons donc la (1.1.4.5) Mobilité des salariés dans l'organisation et dans l'espace et le (1.1.4.6) rôle du réseau pour la mobilité des salariés.

1.1.4.1 Deux statuts administratifs : cadres et AMTE

Administrativement, les salariés du centre de Chonrencette se divisent en deux catégories, d'un côté les Agents de Maîtrise, Techniciens et Employés (AMTE), de l'autre les cadres :

- les Agents de Maîtrise, Techniciens et Employés (AMTE) sont titulaires d'un diplôme inférieur au master (Bac professionnel, licence professionnelle, CAP, etc.). Leur gestion est proche des anciens 'pointages' ouvriers : ils sont tenus par des horaires précis contrôlés via un badge à l'entrée. Leur accès au télétravail est complexe parce que contraire à leur statut, ils doivent donc en faire la demande, laquelle est généralement validée à hauteur d'un à deux jours par semaine. Cette catégorie représente l'échelon le plus bas.
- les « cadres et ingénieurs » sont :
 - tous les salariés possédant un niveau d'étude équivalent ou supérieur au Master (Bac+5) ;
 - les salariés ayant passé un diplôme interne ou « ingénieurs maison » (voir Boufartigue et Gadda, 1997 pour une caractérisation des « ingénieurs maison ») ;
 - les salariés dont l'ancienneté justifie la promotion au niveau de « cadre ».

Les cadres ont toute liberté horaire, leurs tâches se mesurant à des objectifs donnés. Ils ont 'techniquement' le droit de travailler depuis chez eux s'ils le souhaitent :

« Moi, le matin, je bosse généralement depuis chez moi parce que je dépose mon fils à l'école et après, je viens bosser. [...] Je bosse chez moi de 7 à 8, on va dire, je le dépose et je vais au boulot après, quoi. Par exemple, moi, j'ai bossé de chez moi, j'ai fait un peu de messagerie, hier, le dimanche et puis les gens t'envoient des mails. Bon, bosser

le dimanche, ça n'est pas très bien, mais c'est une façon d'équilibrer vie privée et vie professionnelle. » (Entretien 55)

Les cadres sont tout de même tenus d'être présents physiquement au moins une fois par semaine. Dans les faits, la gestion du temps des équipes est laissée aux managers qui peuvent proposer des réunions à des horaires précis, enjoignant leurs subordonnés à être présents physiquement.

Le tableau 12 résume les deux types de statuts que nous avons rencontrés sur notre terrain.

Tableau 12 : Les deux statuts d'Arthur et leurs contraintes respectives		
statut	Niveau d'étude	Contraintes horaires
Agents de Maitrise, Techniciens et Employés (AMTE)	En dessous d'un Master	- Deux jours de télétravail maximum - horaires fixes
Cadre-ingénieur	- Master - Doctorat - Ingénieur « maison » - Promotions internes	- Un jour par semaine de présence obligatoire - Pas d'horaires - Objectifs à atteindre (décision du manager)

La différence essentielle entre ces deux populations est la relation aux horaires. Les cadres n'ont pas d'horaires, leur travail n'est conditionné que par leurs objectifs. Ajoutons que l'essentiel de la population du centre de Chonrencette est cadre.

Tous les salariés de Arthur disposent des applications « Live meeting » et « Communicator » qui leur permettent d'assister virtuellement aux réunions en visioconférence. Cette solution est souvent employée par les salariés travaillant depuis leur domicile ou étant en déplacement. De fait, Arthur restant une entreprise industrielle, nombre de salariés se rendent régulièrement sur des sites de production parfois éloignés de la région parisienne, les réunions 'en live meeting' sont donc très répandues. Face à ces salariés très indépendants, uniquement guidés par des objectifs, les managers ont avant tout un rôle de coordination et de contrôle. Ils multiplient donc les « points » rapides pour une information spécifique, mais peuvent cependant imposer des réunions ; l'exigence de présence physique est laissée à la discrétion des managers :

« Tous les lundis après-midi, là, on a le comité de direction, donc l'équipe de M. Guiot est répartie sur tous les sites de la région parisienne, tout le monde n'est pas toujours en présentiel, tu as des gens qui suivent la réunion à distance. Le "à distance" il peut être

sur un site d'Arthur, ou chez lui, ou, quand tu es en déplacement, n'importe où, dans un hôtel, chez un commerçant, n'importe où. Donc on a déjà tous les outils. Donc, si tu as un mec qui dit : 'tous les matins, on a une réunion d'avancement !'. Alors, il peut exiger que tout le monde soit en présentiel, dans ces cas-là, tout le monde est en présentiel, mais sinon, tu peux la faire en Live Meeting. » (Entretien 55)

Sans qu'il en ait la capacité officielle, c'est-à-dire sans qu'aucune règle en donne l'impératif, un manager peut demander à un salarié d'être présent physiquement ou *via* Live Meeting pratiquement n'importe quand, y compris pendant les congés, comme ce salarié en donne l'exemple :

« Là, on a un sujet pour faire une salle de réunion 'VIP' et on nous propose un créneau mercredi. Bon, mercredi je ne bosse pas. C'est à 13h, moi j'ai dit 'je veux bien participer s'il le faut, mais ça sera forcément à distance'. C'est assez fréquent, ça donne de la souplesse. » (entretien 55)

Dans les faits, les managers ont donc peu de prérogatives 'officielles' sur leurs salariés, leur statut réside dans leur capacité à coordonner leurs troupes pour mener à bien un projet. Cela implique une autorité suffisante pour savoir malgré tout imposer une présence, comme l'explique ce manager :

« Des fois je dis : 'moi, je suis un gentil organisateur', mais il suffit parfois que je mette deux personnes dans une même salle pour qu'ils apprennent à se parler, à communiquer, à régler leurs problèmes, eh bien j'ai fait mon boulot. Pourtant, je n'ai aucune valeur ajoutée. Ma seule valeur ajoutée, c'était de les mettre dans une salle. » (entretien 1)

Les managers ont relativement peu d'individus sous leurs ordres (20 tout au plus) et n'ont techniquement aucune prérogative officielle. Au-delà d'un certain charisme personnel, leur véritable pouvoir réside dans leur capacité à nommer les membres des équipes 'projet'.

1.1.4.2 Les équipes projet

Les équipes 'projet' (voir aussi Midler, 2012 et Lenfle & Midler, 2003) sont en haut de la hiérarchie, elles sont chargées de créer et mener à bien un modèle de voiture déterminé. Ce sont donc eux qui mettent au point les modèles de voitures qui seront mis sur le marché. Les équipes projet s'occupent de la conception du produit, mais aussi de l'organisation de sa production

industrielle. Elles réunissent donc plusieurs métiers (cadres ou non) nécessaires à la bonne marche du projet. Réunis de manière permanente sur un même plateau (les « plateaux-projets »), les membres des équipes projet se déplacent ponctuellement, mais fréquemment sur les sites de production. Ces équipes sont éphémères, elles ne vivent que le temps du projet. Une fois le projet terminé, les membres peuvent être appelés sur un autre projet ou retourner à leur équipe « support ».

1.1.4.3 Les équipes support

Les équipes « support » représentent l'essentiel du personnel du centre de Chonrencette, leur fonction est d'améliorer en permanence un détail technique. Par rapport aux équipes projet, elles ont une fonction consultative. C'est en leur sein que les équipes projet vont puiser une innovation dont elles ont besoin. Les équipes support peuvent aussi proposer des innovations qu'elles jugent déterminantes. Notons qu'un salarié « support » peut être appelé pour être « détaché » au sein d'une équipe projet sur appel du manager de l'équipe projet concernée. Une personne appelée à participer à une équipe projet conserve des liens forts avec son ancienne équipe. Son rôle est de promouvoir une innovation. Autrement dit, son rôle est d'assurer un débouché aux innovations développées par son équipe support. Pour un technicien, un détachement en équipe projet peut être déterminant parce que chaque équipe projet, majoritairement composée d'ingénieurs (qui gardent leur statut), comprend toujours quelques techniciens (pour qui être appelé en « projet » est une promotion). L'échange ci-dessous, réalisé auprès d'un manager d'équipe projet (entretien 1) témoigne de ce système de « détachements » :

« E.M: ce sont des ingénieurs, la plupart des gens ?

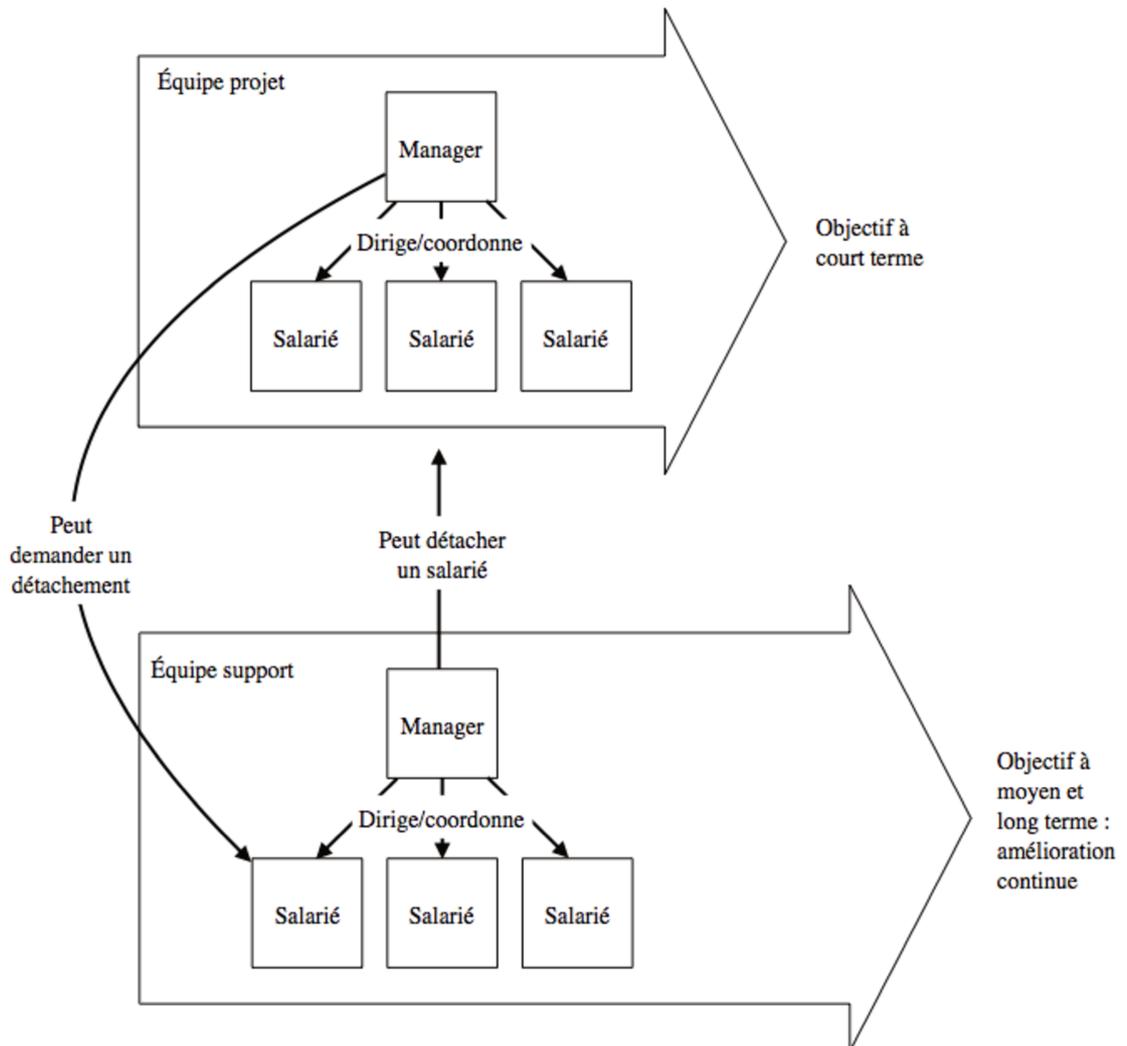
Entretien 1 : pas tous, une bonne majorité, mais pas tous, sinon, c'est que des techniciens de très bon niveau quoi, des AMTE supérieurs.

E.M: dans les faits, c'est quasiment la même chose...

Entretien 1 : c'est quasiment équivalent, un vieil ingénieur et un ancien AMTE, voilà, des gens qui ont de l'expérience ou qui ont une tête bien faite depuis le début, quoi. »

Concrètement, le fait d’être nommé dans une équipe projet donne un ascendant considérable auprès de son équipe support et peut parfois, selon la réussite du projet concerné se changer en promotion à une position de manager d’équipe support ou projet. Le tableau ci-dessous résume cet état des lieux.

Schéma 17
Articulation entre les équipes « support » et « projet » chez Arthur



1.1.4.4 Les équipes transverses

Les équipes « transverses » occupent des fonctions administratives (Ressources humaines, service juridique, conseil interne, etc.), techniques et commerciales. Les fonctions techniques concernent le bon fonctionnement des installations du site (maintenance informatique, portiques, etc.). Les fonctions commerciales sont à deux niveaux : tout d’abord, l’attention au client (Business to Consumer), peu présentes sur le site de Chonrencette à l’exception d’un bureau tourné vers les

salariés d'Arthur comme clients potentiels. Ensuite, les relations avec d'autres entreprises (Business to Business) — ce sont eux qui gèrent les partenariats, par exemple pour la production d'une pièce en commun avec une autre entreprise. Ces commerciaux sont souvent polyglottes, travaillent fréquemment à niveau international et se déplacent beaucoup. Finalement, l'ensemble de ces postes sont fluctuants parce que tous les salariés sont soumis à une rotation biannuelle, que nous aborderons dans la partie suivante.

1.1.4.5 Mobilité des salariés dans l'organisation

Tous les salariés changent de poste tous les deux ans, ce peut-être dans une autre équipe ou en fonction d'un projet. Ces rotations bisannuelles rythment la vie des salariés de l'entreprise qui sont parfois contraints à changer de site en fonction de leur affectation. Tout changement de poste implique un changement de bureau. Il y a donc corrélation entre un changement de poste et un changement de lieu. Ces rotations peuvent être voulues (sur demande et acceptation) ou non, auquel cas les salariés sont déployés dans une équipe (selon un choix restreint) qui correspond a priori à leurs compétences. Ce système de changement de poste régulier a deux conséquences :

- la première est que tous les salariés connaissent bien l'entreprise pour y avoir occupé des places très diverses ;
- la seconde est que les salariés continuent à se spécialiser dans l'entreprise et peaufinent leurs CV au fil de leurs expériences.

Des promotions intermédiaires sont également possibles ce qui peut entraîner nombre de mouvements en très peu de temps, à l'exemple de ce salarié qui a changé deux fois de poste en six mois (entretien 37) :

« J'étais à Eruli et j'ai déménagé en septembre dans le bâtiment A de Chonrencette au 3ème étage, sur un plateau projet [...] et j'ai changé de poste au 1er février, c'est tout récent, hein ? C'est au début de ce mois-ci. »

Les salariés changent donc « d'adresse » régulièrement à travers leur travail, à l'exemple de ce salarié finalisant son projet :

« Maintenant on est en train de passer à la phase suivante, donc les équipes projet sont de plus en plus présentes en usine, donc on est de plus en plus à partir vers Villefranche

(une grande usine du groupe) pas forcément de façon 100 % définitive, mais enfin 80 % du temps, on les voit partir en usine. » (entretien 1)

Parallèlement, les salariés restent rarement deux ans sur le même espace, comme l'explique ce salarié (entretien 2) :

« Ça fait quoi ? Ça fait quinze ans que je travaille à Chonrencette et ça doit être ma dixième adresse, donc... »

Cette mobilité s'applique à tous les salariés, qui « bougent » fréquemment quitte à changer de métier plus ou moins drastiquement, à l'image de ce salarié (entretien 31) :

« Aujourd'hui, en revenant à Chonrencette, mon prochain poste ne sera certainement pas un poste de projet. Je vais revenir vers mon métier de base qui est l'électronique. Parce que le projet, ça me fait chier, ce n'est pas mon truc, j'ai horreur de ça. Voyez, le fait d'être à Chonrencette, ça ouvre quand même. »

Le fait d'être lié à un projet doit donc être perçu comme une étape, les salariés passant régulièrement de 'projet' à 'support' ou à 'transverse'. Un salarié peut même voir un pourcentage de son temps dévolu à un projet, il est alors fréquent qu'il n'assiste pas à toutes les réunions de son équipe.

1.1.4.6 Rôle du réseau pour la mobilité des salariés

Il est courant que des salariés se croisent plusieurs fois tout au long de leur carrière, à travers différents projets ou équipes. Dans cette optique, les sociabilités parallèles (déjeuners avec d'anciens collègues, cafés, etc.) jouent un grand rôle. Malgré les rotations bisannuelles, il est relativement fréquent qu'un manager de projet conserve la même équipe (le 'noyau dur') au vu du fait qu'il gère généralement le même type de projets. Être proche d'un manager ou avoir une qualité reconnue (humaine ou technique) peut donc être un levier de carrière considérable. Avant d'arriver à se stabiliser, il est répandu que des salariés naviguent d'un projet à l'autre. Cela implique une certaine stratégie parce qu'il arrive que des « équipes projet » meurent en se dissolvant progressivement, les membres partant petit à petit jusqu'à extinction totale comme l'explique ce salarié (entretien 31) :

« Alors, soit les équipes grossissaient pour atteindre la taille critique du projet au moment des contrats, soit, au contraire, elles étaient en décroissance et tu voyais des gens disparaître les uns après les autres. Jusqu'à constituer des petits îlots dont l'efficacité était clairement à rediscuter. »

D'une manière générale, le tissu relationnel des salariés est un indispensable levier de mobilité et plus généralement de carrière. Le décor posé, voyons à présent quel est notre cas.

Conclusion

En termes de management, nous pouvons diviser les salariés de l'entreprise Arthur qui constitue notre terrain selon deux groupes :

- les AMTE (Agents de Maîtrise, Techniciens et Employés) qui ne sont pas titulaires d'un M2 et n'ont accès au télétravail que par dérogation ;
- les cadres qui ont libre accès au télétravail et sont titulaires d'un M2 ou plus.

Ces deux types de salariés peuvent avoir trois types de postes :

- projet, les objectifs sont courts et les métiers divers. Le rôle des projets est de mettre au point et superviser les modèles de voitures que la marque met sur le marché ;
- support, les objectifs sont à plus longs termes et concernent un détail technique mis à disposition des différents projets ;
- transverse, cela concerne toutes les autres fonctions de l'entreprise (juristes, comptables...).

Les clauses de confidentialité du terrain nous empêchent de donner des chiffres exacts, nous pouvons cependant dire que l'immense majorité des salariés de Chonrencette ont une fonction 'support', ensuite viennent les fonctions 'transverses', puis 'projet'. Tous les salariés d'Arthur changent de poste tous les deux ans, parfois même plus fréquemment si un manager les demande ou s'ils ont une promotion. Toute promotion dépend d'un réseau personnel et d'une somme de sociabilités non officielles. Penchons-nous à présent sur notre cas.

Résumé

Ce travail trouve ses racines dans un projet de thèse dédié aux espaces d'innovation. Un premier terrain s'est avéré être un semi-échec dans la mesure où il a tourné court. Cependant, l'organisation en question (que nous avons appelée 'DCE') était sur le point de déménager, ce qui créait une onde de choc auprès des salariés. C'est précisément sur ce ressenti que se fonde cette thèse de doctorat : notre intuition était que ce malaise était de nature politique. Nous nous sommes donc mis en quête d'un nouveau terrain en ciblant des entreprises sur le point de déménager. C'est ainsi que nous avons eu accès à Arthur, multinationale de l'automobile dont nous proposons ici une description.

Forte de 120 000 salariés de par le monde dont 45 000 en France, Arthur est une entreprise dominante du secteur automobile. Notre terrain a eu lieu au sein de leur centre de recherche et développement abritant 12 000 à 15 000 salariés : le centre de Chonrencette. Situé aux franges de la région parisienne et difficile d'accès. Les salariés travaillent sur des plateaux composés de 20 à 40 bureaux en open space. Chaque plateau possède au moins une salle de réunion de 20 personnes que l'on peut réserver *via* le réseau informatique global. Les plateaux possèdent aussi des boquettes pouvant héberger 4 personnes à raison d'une boquette pour 10 salariés et ne pouvant pas officiellement être réservées. En termes hiérarchiques, deux catégories de salariés sont à distinguer : les cadres et les AMTE (Agents de Maîtrise, Techniciens et Employés). Les AMTE sont tous les salariés ne possédant pas de master (bac +5) ou de diplôme équivalent. Ils sont tenus d'être sur le lieu de travail, mais peuvent demander une dérogation à raison de deux jours par semaine. Les cadres, quant à eux, possèdent un bac +5 ou ont bénéficié de promotions internes. Ils ont toute liberté horaire dans la limite de ce que leur autorise leur manager. Cette distinction faite, trois types de fonctions sont à distinguer :

- les salariés « support » poursuivant des objectifs à long terme ;
- les salariés « projet », aux objectifs plus courts. Ils ont pour fonction de mettre au point les produits qui seront sur le marché. Les salariés « projet » proviennent des différents métiers « support » de l'organisation (ingénieur, technicien, etc.), ils sont alors « détachés » sur demande d'un manager projet ;
- les salariés « transverses » s'occupent de toutes les tâches administratives (comptabilité, entretien, informatique, etc.). Les salariés transverses suivent également des projets, lesquels n'ont pas de portée commerciale (le déménagement est un exemple).

Tous les salariés doivent changer de poste tous les deux ans maximum. Cela a deux conséquences :

- Les salariés connaissent généralement bien leur organisation pour y avoir beaucoup circulé en changeant de poste.
- Les réseaux individuels jouent donc un rôle central dans l'évolution de la carrière des salariés.

1.2 Narratif et isolement du cas

Introduction

Dans cette partie nous proposons un narratif du cas divisé en trois parties. Dans un premier temps, nous ferons une (1.2.1) description du cas : un déménagement d'organisation, puis un (1.2.3) narratif : un déménagement, pour finir par un (1.2.3) focus, qu'observer précisément ?

1.2.1 Description du cas : un déménagement d'organisation

Introduction

Nous décrirons ici notre cas en commençant par une (1.2.1.1) caractérisation du cas : qu'est-ce qu'un déménagement ? Nous verrons ensuite qu'il s'agit (1.2.1.2) pour les salariés (d') un déménagement sans changement.

1.2.1.1 Caractérisation du cas : qu'est-ce qu'un 'déménagement' ?

Le terme de « déménagement » est souvent mêlé à celui de « changement » tout en restant distinct, ces termes sont souvent associés. En France, la distinction entre « déménagement » et « changement » est avant tout légale. Il est interdit aux architectes d'outrepasser leur rôle et de proposer des missions de conseil (qui conduiraient à des changements). De la même manière, il est interdit aux consultants de faire de l'architecture (soit, de gérer un déménagement). Dès lors, un flou demeure et la plupart des acteurs de terrain parlent de 'transfert'. Nous considérons qu'un déménagement implique un « transfert », c'est-à-dire un changement de l'ordonnement physique de l'espace. Cela peut impliquer un changement de bâtiment sans qu'il y ait, a priori, de volonté de changer le type de management. Nous excluons donc de notre définition de « déménagement » tout élément qui pourrait impliquer *de facto* un nouveau mode de management (Morrow & McElroy, 1981 ; Brennan, Chugh & Kline, 2002 ; Inalhan, 2009 ; Hirst, 2011 ; McElroy & Morrow, 2009), par exemple :

- les passages de bureaux fermés à bureaux ouverts (Goodrich, 1982 ; Sunstrom, Town, Brown, Former & McGee, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Oldham, 1988 ; Marans & Yan, 1989 ; Spreckelmeyer, 1993 ; Sundstrom, Town, Rice, Osborn & Brill, 1994 ; Brennan, Chugh & Kline, 2002) ;

- l'instauration d'un « hot desking » (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012).

Un certain nombre d'auteurs expliquent que changement et déménagement peuvent aller de pair (Duffy, 2000, Boland & Collopy, 2004 ; Kornberger, 2009), mais notre position est que l'un peut aussi avoir lieu sans l'autre (Inalhan & Finch, 2004 ; Van Marrewijk, 2009). Il y a bien dans notre cas deux espaces dans deux lieux différents, mais ceux-ci sont similaires et s'inscrivent dans une même continuité managériale et organisationnelle. Nous parlerons donc ici de « déménagement d'organisation » plutôt que de « changement organisationnel », autrement dit et pour spécifier notre terrain : est considéré déménagement tout changement d'espace qui n'implique pas de nouveau mode de management. Dès lors, trois types de déménagements sont à distinguer :

- les 'grands' déménagements, c'est-à-dire les déménagements allant d'une ville à une autre impliquant un changement de domicile des salariés (de Paris à Lyon par exemple) que nous ne traiterons pas ici ;
- les déménagements de courte distance (Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015), c'est-à-dire les déménagements restant dans un rayon relativement restreint (accessible quotidiennement en voiture, vélo ou transports) ;
- les réaménagements internes : rénovation ou changement d'espace sans changer d'adresse — par exemple, un déplacement dans un même bâtiment.

Ce doctorat traite des deux dernières catégories : les déménagements de courte distance et les réaménagements internes.

1.2.1.2 Pour les salariés : un déménagement sans changement

Se glisser dans la tête des acteurs du terrain constitue certainement un des principaux enjeux d'une étude de cas, c'est son majeur défi et sa plus grande difficulté (Yin, 1984 ; Allard-Poesi, 2015 ; Dumez, 2015). Traduire la manière dont les salariés ont vécu le déménagement reste une pierre angulaire. Plusieurs éléments indiquent que le déménagement n'a pas été vécu comme un changement :

- le système interne de l'entreprise étudiée (Arthur) induit un changement de poste tous les deux ans au plus. Ces changements de poste ont cependant couramment lieu plus souvent et impliquent un changement « d'adresse » (entretiens 39 et 55), c'est-à-dire un changement de

localisation dans le même bâtiment ou un changement de bâtiment. Les salariés sont donc habitués à changer de bâtiment dans le cadre de la bonne marche de l'organisation, nombre d'entre eux avaient d'ailleurs travaillé précédemment dans leur espace d'arrivée, connaissaient leurs collègues, leur espace, etc.

- Dans notre cas, le management en place reste exactement le même. Il en va de même pour le mobilier qui a simplement été déplacé dans l'espace (au sein du bâtiment ou d'un bâtiment à l'autre). Les salariés ont également pu conserver tous leurs effets personnels qui ont été déplacés en même temps que les meubles.
- Sur les 61 entretiens effectués, aucun salarié n'a parlé de changement organisationnel. Le plus probable est donc qu'aucun d'entre eux ne l'ait vécu comme tel. Certains salariés ont cependant fait état du changement que leur nouvelle *adresse* pouvait impliquer pour leur vie personnelle (temps de trajets essentiellement, déménagements personnels occasionnellement), mais ça n'est pas notre sujet.

Dans ce cas précis, au sein de l'entreprise envisagée, rien n'indique que les salariés aient vécu un changement organisationnel, ils ont vécu un déménagement. Nous pouvons donc réaffirmer notre distinction entre déménagement et changement et préciser que c'est là un cas de déménagement et non de changement.

Conclusion

Notre cas est un déménagement organisationnel ce qui implique quelques distinctions : le concept de déménagement est différent de celui de changement dans la mesure où il n'implique pas forcément de changement de la structure managériale : la même structure est simplement transférée dans un nouvel espace. Il existe plusieurs types de déménagements allant du simple réaménagement aux délocalisations. Notre cas ne concerne que les réaménagements et les déménagements de courte distance. Dans la partie suivante, nous proposerons quelques spécifications à travers un narratif.

1.2.2 Narratif : un déménagement

Introduction

Dans ce paragraphe, nous allons décrire l'évènement que constitue notre étude de cas : un déménagement d'organisation. Nous ferons donc une chronique du déménagement que nous avons étudié. Nous commencerons par (1.2.2.1) les causes du déménagement, (1.2.2.2) pour aborder le déménagement et finalement (1.2.2.3) l'arrivée dans le nouvel espace.

1.2.2.1 Causes du déménagement

Originellement, le siège technique d'Arthur se trouvait sur une île de la Seine, que nous appellerons Seiny, démantelé entre 1985 et 1992. Depuis, ce site a été détruit et le terrain vendu. L'entreprise s'est agrandie, globalisée, et la conception ingénierique a été disséminée en région parisienne et dans une moindre mesure dans le monde (à faveur de partenariats, Arthur possède aussi des ateliers d'ingénierie en Corée, au Japon, en Argentine et au Brésil). Les bureaux principaux qui coordonnent et centralisent les prototypes avant l'envoi en usine se trouvent sur trois sites de région parisienne :

- Chonrencette pour l'ingénierie centrale,
- Eruli pour une partie de l'ingénierie mécanique,
- Dyrat pour l'ensemble des tests.

Arthur possède aussi une myriade de centres spécialisés de très petite taille dans toute la région parisienne. Eruli était le plus grand centre d'Arthur en dehors de Chonrencette. Le centre d'Eruli a été ouvert en 1990. Il avait été construit peu après le démantèlement de Seiny et peu de temps avant qu'Arthur ne l'occupe. Le centre était une location engagée en 1992. Il n'a jamais été question pour Arthur d'en faire acquisition, ce qui plaçait le bâtiment « en sursis » depuis plus de dix ans. Arthur négociait depuis plusieurs années le loyer à la baisse avant un départ définitif. La mairie de la ville d'Eruli a repris l'ancien site pour le détruire et construire des logements. Il n'existe donc plus. C'était un bâtiment carré haut de trois étages et dont le centre abritait un parc arboré. 3000 salariés y travaillaient :

- 1000 ingénieurs (cadres) ;
- 1000 techniciens spécialisés (AMTE) ;

- 1000 personnes de fonctions transverses (juristes, commerciaux, secrétair[e] s, etc.).

En 2012, un premier programme de réunion de l'ensemble des ingénieries à Chonrencette avait été entamé. Les centres secondaires ont donc commencé à disparaître les uns après les autres comme l'explique ce salarié, ancien responsable du programme de réunion des ingénieries (entretien 61) :

« L'idée était de... Un petit peu... homogénéiser, reprendre un peu toute l'implantation de Arthur en région parisienne et de la rationaliser. Comme vous le savez, en région parisienne, on est dans des endroits chez nous et à d'autres endroits en location. Et l'idée, c'était que sur la base de toute la vente de différents terrains, etc. D'en profiter pour regrouper les gens, avoir moins de déplacements, rationaliser, et il y avait un énorme projet qui consistait à lâcher nos implantations où on était locataires [...]. Donc l'idée était tirée par un directeur général de l'époque qui depuis a quitté l'entreprise et l'idée c'était, en gros, de regrouper tout le monde ici. »

Le déménagement d'Eruli vers Chontencette qui nous intéresse ici était prévu à l'été 2012, mais a finalement été annulé quelques semaines avant sa mise en œuvre. Le principal responsable du projet auprès de la direction s'est trouvé « mis à pied » à cause d'une affaire d'espionnage dont le report du déménagement est une des conséquences (voir Laroche et Théron, 2016 pour une analyse plus précise). Faute de dirigeant, le projet est resté en suspend.

1.2.2.2 Le déménagement

Il a fallu attendre deux ans pour que le projet soit relancé dans les mêmes conditions avec d'autres personnes. Il a été annoncé en avril 2014 pour un « transfert » à l'été 2014 et une date butoir a été fixée par la direction au 19 décembre 2014. Le taux d'Occupation Globale (TOG⁵⁴) de Chonrencette demeurant particulièrement bas, l'objectif était de porter cet indice de 85 à 91 %. Cela ne devait en aucun cas se traduire par une diminution des 12 mètres carrés alloués à chaque salarié : les bureaux sont donc exactement les mêmes. Le mobilier du nouveau bâtiment est le même, il a été déplacé par une entreprise de déménagement spécialisée.

⁵⁴ Le Taux d'Occupation Globale ou TOG est un indicateur composé du nombre de mètres carrés utilisables (c'est-à-dire en excluant les escaliers, paliers, etc.) comparé au nombre de mètres carrés alloués à chaque salarié. Cette relation est exprimée en pourcentages. Par exemple, une pièce de 100m² peuplée de 10 personnes auxquelles sont alloués 9m² a un TOG de 90%.

L'équipe en charge du « transfert » d'Eruli à Chonrencette avait pour mission d'organiser la logistique d'un bâtiment à l'autre et de répartir au mieux les salariés dans les nouveaux locaux. Pour ce faire, ils ont été épaulés par un cabinet de space planning spécialisé. La planification du déménagement a été réalisée entre avril 2014 et juin 2014 selon les plans du premier déménagement, repris dans les grandes lignes. Le déménagement lui-même a été réalisé de juin à septembre 2014, pendant les congés estivaux. Le « rapatriement » du centre d'Eruli vers Chonrencette a été organisé par « vagues », c'est-à-dire, équipe par équipe. Le bâtiment d'Eruli était donc de plus en plus vide jusqu'à épuisement, fin septembre 2014. Pour nombre de salariés, cela s'est traduit par un départ en vacances normal et une reprise de fonction sur le site de Chonrencette. Ceux qui ne partaient pas en vacances ont été déménagés pendant les week-ends. Les salariés devant déménager se sont vus confier deux cartons (de 50 cm sur 50 cm environ) à remplir par des archives ou effets personnels. Cela a donné l'occasion de trier et jeter, comme l'explique ce salarié (entretien 46) :

« On a fait nos cartons l'avant-veille du déménagement, voilà. Et puis les cartons ont été transférés pendant le week-end quoi. Donc le jeudi les cartons étaient prêts et le lundi, ils étaient sur place à notre arrivée. [...] Ça a été l'occasion de faire du tri dans notre documentation, voilà, oui, ça permet de faire un nettoyage cette occasion-là. »

Les salariés connaissaient déjà le site (la plupart y avaient travaillé à l'occasion d'une rotation ou d'une collaboration entre équipes). Le déménagement comme l'aspect des nouveaux bureaux n'était pas une surprise. Les salariés connaissaient la situation de leur bureau dans le nouveau bâtiment et se repéraient sans difficulté. Les salariés savaient donc exactement ce qu'ils allaient trouver en termes d'aménagement. Au fur et à mesure que le mobilier était transféré, les salariés déménageaient effectivement. Les équipes sont donc arrivées progressivement, chaque salarié trouvant sur le bureau qui lui avait été attribué son nom, ses cartons et un mot de bienvenue.

1.2.2.3 L'arrivée dans le nouvel espace

À Chonrencette, l'arrivée de ces nouveaux salariés a entraîné un grand remous, il a fallu déplacer nombre de bureaux dans l'espace comme l'explique un des organisateurs du déménagement (entretien 58) :

« Il y a un certain nombre de mouvements à faire et on sait très bien qu'un mouvement, ça coûte 'tant'. On sait très bien que pour réaménager 1000 personnes, il faut en déplacer 4000 de plus, voilà, c'est des ratios que l'on a, c'est facile à faire. »

L'arrivée des effectifs d'Eruli a augmenté la population du centre de Chonrencette d'environ 15 à 20 % (ce 'flottement' de 5 % est dû à l'impossible évaluation de la population des prestataires). La conséquence est que nombre d'équipes ont donc été déménagées à l'intérieur du bâtiment comme l'explique ce salarié (entretien 41) :

« Nous, on était une petite douzaine de personnes, on est venus là au service un peu avant que les gens d'Eruli arrivent, enfin surtout pour qu'on puisse se regrouper, tous ensembles, ingénieurs, mécaniciens, ici. ».

Les space planners ont continué à travailler de septembre à décembre 2014 pour régler tous les ajustements nécessaires (changements de place, démissions, départs en retraite, etc.). Le projet a donc pris fin le vendredi 19 décembre 2014, juste avant les vacances de Noël de la plupart de salariés du centre, entre le samedi 20 décembre et le dimanche 4 janvier. Nous sommes arrivés sur notre terrain le vendredi 19 décembre 2014 à 9h pour régler les détails préliminaires à une enquête de grande ampleur devant commencer au 5 janvier 2015, premier jour « normal », c'est-à-dire, juste après la fin officielle du déménagement.

Conclusion

Notre cas d'étude est un déménagement d'organisation. Il ne s'agit donc pas d'un changement dans la mesure ou le management reste exactement le même. Cela s'inscrit dans le cadre d'une réunion des différents services de conception d'Arthur jusque là disséminés en région parisienne. Chonrencette, centre immense et sous-peuplé, a donc accueilli progressivement les salariés du centre d'Eruli entre juin et septembre 2014. Le mobilier des deux centres était similaire, des déménageurs les ont charriés d'un bâtiment à l'autre. Reste que la population du centre de Chonrencette est passée de 12 000 à 15 000 salariés. Une telle augmentation a entraîné un déplacement de pratiquement tous les salariés du centre de Chonrencette. Ces déplacements ont duré jusqu'au 19/12/2014, date de notre arrivée sur le terrain. Nous avons donc concentré nos recherches sur l'appropriation du nouvel espace de travail.

1.2.3 Focus : qu'observer précisément ?

Introduction

Plongeant plus précisément dans notre terrain, nous proposerons un aperçu de notre (1.2.3.1) terrain exploré, lequel possède trois (1.2.3.2) motifs d'étonnements comme autant de (1.2.3.3) focus.

1.2.3.1 Terrain exploré

Notre terrain a lieu juste après le déménagement exclusivement sur le site de Chontencette. Cette position nous permet d'observer la manière dont les salariés s'approprient leur espace de travail sur le nouveau site. Nous avons pris appui sur les services généraux, initialement en charge du déménagement, et sur les services des Ressources humaines, en charge de la qualité de vie au travail (dont les espaces sont un élément-clé). Notre objectif était de rencontrer des salariés ayant déménagé d'un bâtiment à l'autre, mais également au sein du même bâtiment. Les services généraux nous ont donc orienté vers quatre services (services A, B, C et D) dont nous donnerons le détail dans la présentation ethnographique. Nous nous sommes rendu sur les plateaux des services concernés tout en nous rendant régulièrement aux services généraux, notre port d'attache au sein du bâtiment. Nous avons fixé une limite à 60 entretiens quel que soit le point de saturation et avons effectué 61 entretiens auprès de salariés de tout le bâtiment.

Ne s'agissant pas d'un changement organisationnel, nous avons poursuivi notre intuition qui s'est confirmée : l'appropriation de l'espace par les salariés sur le nouveau site correspond à une dynamique politique glissée au creux de l'utilisation du nouvel espace, ce qui a entraîné trois motifs d'étonnement.

1.2.3.2 Motifs d'étonnement

Nous nous sommes penché sur la manière dont les salariés évoluent au sein du nouvel espace et nous avons observé comment ils s'en servent, c'est-à-dire comment ils s'y déplacent et interagissent. Dans un vocable lefebvrien, nous nous sommes intéressé aux pratiques sociales (donc spatiales) dans ce nouvel espace. Nous avons observé quelles pratiques spatiales ont émergé. Trois en particulier ont retenu notre attention :

- la manière dont les salariés ont investi leur bureau, tant en termes de décorations (bibelots, photos, etc.), que d'utilisation (désordre ou ordre apparent, présence de documents relatifs à un

- projet en cours, etc.). Ces manières d'investir les bureaux étaient souvent en rupture avec celles en place dans l'espace précédent. En comprendre la raison a été un premier fil d'analyse ;
- la manière dont les salariés ont investi les espaces partagés, notamment les salles de réunion. Nous nous sommes rapidement aperçus que cela échappait largement à toute préconisation officielle. Ces nouvelles pratiques collectives propres au nouvel espace possèdent une cohérence que nous nous proposons ici d'explorer ;
 - au sein d'un bâtiment bien plus vaste, la manière dont les salariés se déplacent n'est pas anodine parce que cela implique un temps parfois long et que tous les espaces ne sont pas accessibles. Le résultat est que tout déplacement représente un léger sacrifice (de temps et d'énergie) immanquablement porteur de sens.

Au sein d'un cadre donné, ces trois éléments interrogent donc la manière dont les salariés font sens de leur nouvel espace, ce que nous nous proposons d'explorer par trois « zoom » successifs.

1.2.3.3 Des focus lefebvriens

Il serait évidemment impossible d'observer tout le déménagement tant le sujet est riche, c'est pourquoi nous nous pencherons sur les trois motifs d'étonnement décrits dans le paragraphe précédent. Ces motifs d'étonnement correspondent à trois échelles : individuelle (investissement des bureaux), collective (utilisation des salles de réunion) et globale (déplacement dans le bâtiment). Notre pari est que ces trois focus mis en cohérence nous permettront de mettre en lumière les aspects politiques d'un déménagement d'organisation. De manière classique, nous diviserons l'analyse de ces focus en trois étapes correspondant à la distinction théorique d'Henri Lefebvre (1974) entre espace conçu, perçu et vécu (Aubert-Gamet, 1997 ; Dobers & Strannegard, 2004 ; Hernes, 2004 ; Dale, 2005 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Dale & Burrell, 2008 ; Zhang, Spicer & Hancock, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Tyler & Cohen, 2010 ; Beyes & Michels, 2011 ; Wapshott & Mallet, 2012 ; Zhang & Spicer, 2014 ; Fahy, Easterby-Smith & Erland Lervik, 2014 ; Kingma, Dale & Wasserman, 2018).

Ce parti pris lefebvrien nous permettra d'aborder à la fois les aspects matériels et contraints du nouvel espace, c'est-à-dire ceux sur lesquels les salariés ont peu ou pas de prise, comme la place des murs ou la disposition des bureaux à travers l'espace conçu. Ensuite, nous aborderons les pratiques des salariés comme autant de sujets d'étonnement (espace perçu) et finalement la manière dont les salariés les comprennent et comment cela s'inscrit dans une cohérence plus vaste (espace vécu). Dans la partie suivante, nous verrons comment ce parti pris lefebvrien trouve une traduction épistémologique.

Conclusion

Notre terrain se déroule sur le nouvel espace de travail des salariés, juste après leur arrivée. Nous avons conduit 61 entretiens qui nous ont permis de révéler trois sujets d'étonnements concernant les pratiques propres au nouvel espace :

- la manière dont les salariés investissent leur bureau ;
- la manière dont les salariés cadrent l'utilisation des salles de réunion ;
- la manière dont les salariés organisent et donnent un sens à leurs déplacements dans le nouveau bâtiment.

Ces sujets d'étonnement seront traités à travers trois focus (petit, moyen et grand) divisés en espaces conçu, perçu et vécu. Dans la partie suivante, nous verrons comment ce parti pris trouve une expression épistémologique.

Tableau 13 : Présentation de la seconde année de thèse (01-09/2014)			
Dates (2014)	Évènements ponctuels	travail de fond	Moments de la thèse
Janvier	27/01 ; envoi de la candidature OAP, 2014	Retours sur le terrain de 2012	Exploration de la littérature
Février	04/02 : envoi de la candidature ACFAS, 2014		
Mars	recherches bibliographiques sur la les déménagements organisationnels. Exploration systématique de : - La littérature de recherche - La littérature grise - Le magazine ARSEG Info / Workplace magazine		
Avril	08-10/04 : Participation au salon « Bureau-expo » 08/04 : enregistrement de conférence de M. Fournier (Space Planner) 09/04 : enregistrement de la conférence de Mobilitis (entreprise de space planning) 09/04 : entretien avec M. Diconstazo, Directeur de « Rives-Diconstanzo », entreprise spécialisée dans les déménagements organisationnels 16/04 : Entretien avec M. Navéos, Space Planner pour « Artxbat »	Renseignement sur ce qu'est un déménagement organisationnel et le milieu qui l'entoure Préparation à un colloque	Recherche de terrain principal en vue d'une étude de cas. Définition d'axes problématiques à travers une présentation à un colloque
Mai	12-16/05 : Participation au colloque de l'ACFAS 27-28/05 : Participation au salon « Vitealia », rencontre avec M. Vaillant, directeur de Bamet Conseil. 28/05 : Entretien avec M. Rischard, directeur de l'entreprise de Space planning « Xolf ».	Présentations à un colloque	
Juin	11/06 : Premier Rendez-vous avec M. Vaillant, directeur de Bamet Conseil. 18/08 : Second Rendez-Vous avec M. Rouget, co-directeur de Bamet Conseil. 19/06 : Entretien avec M. Calleri, Responsable du déménagement de l'entreprise « Peritesco ». 23/06 : Entretien avec M. Zittel, directeur d'Anthropie, directeur de l'entreprise de Space planning « Anthropie » 26-27/06 : Présentation au colloque OAP (Rome)	Retours sur l'intervention au colloque de l'ACFAS Préparation/ présentation au colloque OAP	
Juillet	02/07 : Présentation du projet de thèse devant M&O à l'occasion des journées doctorales (finalement annulé) 11/07 : Signature d'une convention d'accueil auprès de Bamet Conseil	Retours sur l'intervention au colloque OAP	
Aout			
Septembre	Recherches sur Arthur Rédaction de présentation à l'adresse des acteurs de terrain Préparation de présentation du terrain pour Arthur Préparation de TD	Cadrage méthodologique	Préparation d'entretiens semi-directifs

Résumé

Notre cas est un déménagement de 3000 salariés au départ du centre d'Eruli vers le centre de Chonrencette dont la population est par conséquent passée de 12 000 à 15 000 salariés. Nous sommes arrivés sur le terrain le jour de la fin des déménagements, le 19/12/2014, pour commencer véritablement notre terrain le 05/01/2015. Notre terrain se situe donc après le déménagement et concerne l'appropriation du nouvel espace par les salariés. Cela nous a permis d'observer trois faits étonnants :

- La manière dont les salariés investissent leur espace personnel est différente de celle qui était la leur dans l'ancien espace.
- Les salariés s'approprient les salles de réunion en créant un système local de réservation.
- La taille du bâtiment implique une nouvelle symbolique des déplacements, qui représentent désormais un effort accru.

Nous utiliserons les trois espaces (Conçu/Perçu/Vécu) de Lefebvre, tant pour mettre en perspective que pour comprendre la cohérence de ces trois faits surprenants. Dans la partie suivante, nous verrons comment nous avons abordé notre terrain en termes épistémologiques, en termes d'enquête puis en termes d'analyse.

2) Épistémologie, collecte et analyse des données

Introduction

Dans cette partie, nous décrirons notre (2.1) épistémologie, nos (2.2) entretiens et ethnographie pour finir par notre (2.3) analyse des données.

2.1 Épistémologie

Introduction

Nous adoptons une (2.1.1) méthode interprétativiste inscrite dans une tradition, mais surtout un (2.1.1) cadre lefebvrien.

2.1 1 Une méthode interprétativiste

Introduction

Commençons par clarifier notre positionnement : il s'agit d'une étude de cas unique, comme toutes les études lefebvriennes de terrain (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Notre recherche est une ethnographie exploratoire et interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011). Nous expliquerons notre (2.1.1.1) interprétativisme lefebvrien, nous aborderons ensuite, les renseignements obtenus (2.1.1.2) autour du terrain, pour finalement expliquer le (2.1.1.3) positionnement du chercheur vis-à-vis du terrain.

2.1.1.1 Un interprétativisme lefebvrien

Les recherches lefebvriennes proposent une démarche itérative particulière : l'angle lefebvrien matérialise une cheville entre « un élément » et la politique. À titre d'exemples, esthétique et politique (Wasserman & Frenkel, 2009), management et politique (Dale, 2005), ou encore la mise à jour de dynamiques politiques sous-jacentes au creux d'une pratique de loisir (Peltonen & Salovaara, 2018). Nous nous inscrivons dans cette tendance et interrogeons, pour notre part, le lien entre pratique d'appropriation de l'espace et politique.

Notre démarche est donc une étude de cas unique envisagée sous un tour interprétatif (Walsham, 2006 ; Wasserman & Frenkel, 2009). En termes d'itération, « *le choix d'une théorie est essentiellement subjectif* » (Walsham, 2006, 324-325) et notre choix de nous inscrire dans un cadre lefebvrien trouve donc deux justifications :

- tout d'abord, parce que notre intuition nous porte vers une articulation entre espace et politique, objet de nombre d'écrits d'Henri Lefebvre (1968 et 1974) ;
- ensuite parce que nous nous sentons à l'aise avec ce cadre.

Le risque de ce parti pris théorique fort serait de « plaquer » notre terrain sur une théorie préexistante, ce qui pourrait conduire à en occulter certains éléments. C'est précisément dans cette perspective que nous procédons à une démarche exploratoire, partis d'une intuition, nous avons tiré le fil sans savoir précisément quels allaient être les résultats de notre recherche. Notre terrain n'est donc en aucun cas illustratif, la théorie sert ici d'outil itératif pour déconstruire une réalité complexe.

2.1.1.2 Autour du terrain

Suivant l'exemple de Wasserman & Frenkel (2010) ainsi que de Peltonen (2011), nous avons suivi une démarche interprétativiste qui implique de se renseigner sur le cas de manière longitudinale (Walsham, 2006 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011). Nous avons exploré l'histoire de notre terrain grâce à un ouvrage dédié (Bonnafous, 1998), des articles de presse (De Desert, 2007 ; Barthet 2009) et quelques recherches spécifiques (Midler, 1993 ; Laroche & Théron, 2016). Nous avons construit ce que Dumez (2015) qualifie de 'narration', différente de la description. Il s'agit d'un récit qui constitue ce que nous avons observé sur notre terrain, sous la plume de Tzvetan Todorov (1973, p. 82, cité par Dumez, 2015, p. 129-30) : « *Un récit idéal commence par une situation stable qu'une force quelconque vient perturber.* » En ce qui nous concerne, cette « *force quelconque* » est un déménagement. Afin d'aborder le déménagement par des sources directes, nous avons fait appel à plusieurs types de sources — sur le modèle de Wasserman & Frenkel (2010), nous avons effectué des entretiens avec les concepteurs de l'espace :

- concernant la conception de l'espace, nous avons interviewé les spaces planners (internes et externes) qui ont mis en place les nouveaux espaces (entretiens 54, 55 et 57) ;
- les responsables des ressources humaines qui ont supervisé le projet (entretiens 56, 59 et 60) ;

- le principal manager responsable de la coordination générale du projet (entretien 61).

Ces entretiens avaient pour objectif d'obtenir un maximum d'informations sur la conception des espaces concernés et sur 'l'esprit' dans lequel ces espaces ont été conçus : nous avons demandé aux sujets de raconter le déménagement tel qu'ils l'ont organisé. Suivant l'exemple de Dale (2005), Wasserman & Frenkel (2010) et Peltonen (2011), nous avons pris la liberté de visiter le bâtiment de manière informelle en prenant des notes afin de conserver une trace de nos impressions, suivant une démarche ethnographique ponctuée d'entretiens semi-directifs.

2.1.1.3 Ethnographie

Nous avons adopté une démarche ethnographique qui nous a permis d'intégrer notre terrain tout en maintenant une distance essentielle à toute démarche interprétativiste (Walsham, 2006, p. 323). Nous avons assuré un accès au terrain relativement privilégié (Walsham, 2006) : à l'exemple de Hirst (2011), nous avons proposé de rédiger une évaluation des nouveaux espaces de travail (voir documents annexes). Cela a permis la signature d'une convention d'accueil et de tisser avec l'administration de l'organisation une relation sinon de confiance, tout au moins contractuelle. Notre intervention était ainsi cadrée en termes de confidentialité et de durée de présence sur le terrain. Le rapport finalement envoyé le 01/09/2015 et fondé sur les entretiens réalisés nous a permis de justifier notre démarche qualitative. Ce rapport est basé sur une présentation orale de nos premières intuitions sur le terrain. Cela a permis la construction d'un dialogue en vue du rapport à envoyer. Nous avons réalisé une enquête de 42 journées pleines (selon les horaires de travail de l'organisation : 9h-18h/19h). L'objectif de cette démarche était d'être au plus près du point de vue et de la compréhension des acteurs, autrement dit, ce que Dumez (2015, p. 121) appelle un « *voir comme* ». Cela signifie que nous avons passé entre 4 et 15 jours sur les plateaux des équipes étudiées. Nous avons alors pris part au quotidien des salariés. Tous les salariés des équipes visités ont reçu un document expliquant notre démarche où il était précisé que nous n'étions pas consultant et dégagé de tout enjeu organisationnel interne : il était donc possible de nous parler librement. Vis-à-vis des salariés, nous avons défini deux types d'interlocuteurs :

- les managers que nous avons tous rencontrés avant d'intégrer les différentes équipes pour y réaliser des entretiens. Chaque semaine, nous avons envoyé des « impressions hebdomadaires » rassemblant nos sentiments sur les différents espaces et équipes. Ces « impressions hebdomadaires » présentent l'avantage de fixer l'atmosphère que nous avons ressentie ;

- les salariés auprès desquels nous avons mené des entretiens semi-directifs (Wacheux, 2005). Avant chaque entretien, nous avons pris le temps d'expliquer notre démarche afin de créer une relation de confiance.

Restent une relation personnelle et des affinités ponctuelles qu'il serait difficile d'évaluer, mais qui nous a suffi pour prendre régulièrement des cafés ou déjeuner avec les membres des équipes. Dans l'ensemble, nous avons tenté de nous rapprocher le plus possible du terrain tout en assumant notre positionnement externe (Walsham, 2006).

Conclusion

Notre recherche est un cas d'étude unique, comme toutes les autres recherches lefebvriennes de terrain. Notre démarche est interprétative, exploratoire et itérative. Elle repose sur une ethnographie réalisée *in situ*. Le choix de l'interprétativisme aligne notre recherche sur les autres lefebvriens de sciences de gestion et s'explique par une volonté d'aborder la manière dont le politique lie acteurs et organisation. En termes itératifs, le choix de la pensée d'Henri Lefebvre entre en cohérence avec l'intuition que l'appropriation de l'espace est un problème politique : les travaux de Lefebvre traitent du lien entre espace et politique, nous en explorons un des aspects. Les deux piliers de notre enquête sont donc les entretiens et l'expérience du terrain. Penchons-nous à présent sur l'écho que trouvent nos choix méthodologiques au sein des recherches « lefebvriennes ».

2.1.2 En quoi notre méthode est-elle « lefebvrienne » ?

Introduction

Parler d'une épistémologie 'lefebvrienne' n'est pas anodin parce qu'Henri Lefebvre n'a — pratiquement — pas fait de terrain. Cependant, nous pouvons observer un certain nombre de grandes lignes que suivent les chercheurs 'lefebvriens'. Nous commencerons par faire un (2.1.2.1) constat général. Ensuite, nous verrons comment les différents auteurs abordent (2.1.2.2) l'espace conçu, (2.1.2.3) l'espace perçu et (2.1.2.4) l'espace vécu.

2.1.2.1 Constat général

Proposer une méthode lefebvrienne pose problème puisque Henri Lefebvre — lui-même — n'a quasiment pas fait de terrain. De fait, les quelques recherches de terrain d'Henri Lefebvre (1963 et 1966) sont des enquêtes sociologiques dédiées au monde rural (De Mattos, 2015), ce qui

contraste avec les études urbaines pour lesquelles il est le plus connu et qui nous intéressent ici. Allant plus loin, Deulceux & Hess (2009) expliquent que les analyses que Lefebvre dédie à la ville (1968 et 1974) sont davantage des analyses théoriques (voir philosophiques) que pratiques. Cependant, un certain nombre d'études de gestion lefebvriennes appuient leurs constructions théoriques sur un terrain d'étude. Nous prendrons donc pour référence les études qui comportent un terrain de recherche (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Sont donc exclues de cette présentation les études théoriques sur Lefebvre, tant celles proposant une méthode d'analyse (Aubert-Gamet, 1997 ; Watkins, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007), une organisation de la littérature (Mukherjee & Clegg, 2015), une présentation générale (Hernes, 2004) ou une réflexion philosophique (Beyes, 2018). Nous laisserons finalement de côté les études de Dale & Burrell (2008) et Wapshott & Mallett (2012) qui ne comportent pas d'études de terrain, mais se basent exclusivement sur des sources historiques et secondaires (Dale & Burrell, 2008) ou réinterprètent des sources existantes (Wapshott & Mallett, 2012).

Les recherches lefebvriennes de terrain sont toutes qualitatives et « *plutôt opportunistes, comme de coutume au sein des études dédiées à l'organisation et la spatialisation* » (Peltonen, 2011, p. 810). Toutes ces études utilisent le triptyque de Lefebvre (1974, p. 48-49) comme base analytique, mais puisent leurs méthodes d'enquêtes dans des ethnographies plus classiques. Cependant, les auteurs qui adoptent un cadre lefebvien divisent leurs partis pris méthodologiques en trois 'temps' : espaces Conçu/Perçu/Vécu. À chaque espace correspond un ou plusieurs types d'extraction de données primaires. Dans le tableau ci-dessous, nous classons les différentes approches méthodologiques employées par les auteurs s'inscrivant dans une perspective 'lefebvrienne'.

Notons que dans l'ensemble, les types de sources employées sont relativement traditionnels. Autrement dit, une approche 'lefebvrienne' revient à structurer le terrain d'étude d'une certaine manière en séparant différentes étapes ; espace conçu, perçu et vécu. Détaillons :

2.1.2.2 Espace conçu

Prenons pour point de départ ce qu'écrit Henri Lefebvre (1974, p. 48) : l'espace conçu correspond aux « *conceptions de l'espace* », que l'on peut diviser en deux catégories :

- en termes d'acteurs, c'est l'espace des « *savants* », des « *planificateurs* », des « *urbanistes* » et « *technocrates* » ;

- en termes de contenu, c'est là que résident les « *rapports de production* », « *l'ordre* », les « *connaissances* » et les « *relations frontales* » (Lefebvre, 1974, p. 43).

De manière pratique, les chercheurs qui s'engagent dans une approche lefebvrienne s'intéressent aux documents et acteurs liés à la conception des espaces étudiés (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018). L'objectif de cette démarche est donc de comprendre dans quel « *esprit* » (Wasserman & Frenkel, 2010, p. 5) a été conçu un espace. Autrement dit : que doit transmettre l'espace à ses utilisateurs ? Prévalent ici les sources indirectes (documents de presse, études consacrées au terrain, documents officiels et parfois entretiens rétrospectifs). Rares sont les chercheurs qui ont véritablement accès à la conception de l'espace (Hancock & Spicer, 2011 ; Wasserman & Frenkel, 2009). Les chercheurs, pour l'essentiel, basent donc leurs travaux sur des sources indirectes, parfois en complément de sources directes (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Le véritable fil directeur serait que les chercheurs 'lefebvriens' procèdent toujours à une autocritique. Ils évaluent leurs positions vis-à-vis de leur terrain et la manière dont ils envisagent le discours des acteurs. Ces autocritiques sont généralement formulées à travers l'espace perçu.

2.1.2.3 Espace perçu

Commençons, là encore, par les mots d'Henri Lefebvre (1974, p. 43-48). L'espace perçu implique « *la pratique spatiale, qui englobe la production et la reproduction. [...] À l'analyse, la pratique spatiale d'une société se trouve en déchiffrant son espace* ». En termes méthodologiques, cela pose problème : Lefebvre (1974, p. 48) nous invite à explorer une « *pratique spatiale* », or deux pratiques spatiales se superposent ici, celle du chercheur et celle des salariés étudiés. Wasserman & Frenkel (2010, p. 6) résolvent cette contradiction en l'abordant sous le tour de la matérialité de l'espace. Cette matérialité possède deux éléments intrinsèquement liés :

- d'un côté, la matérialité de l'espace lui-même, ce qui implique de construire une description du terrain en assumant une part de subjectivité (Dumez, 2015, p. 119) ;
- de l'autre, la matérialité en relation avec les pratiques des acteurs et du chercheur. Ce qui est ici envisagé est la place du chercheur vis-à-vis de son terrain et comme il parvient à garantir une réflexivité (Alvesson & Skölberg, 2009).

Les chercheurs 'lefebvriens' bâtissent donc leurs approches du terrain en nouant ces deux éléments, toute description du terrain est en équilibre entre matérialité donnée et perception du chercheur. À titre d'exemple, Hirst (2011, p. 776) nous propose une « *balade rapide* » (a brief walk) sur son terrain, assumant que le chercheur doit « *partager les expériences, mais pas forcément les points de vue de ceux qu'il étudie* » (Charmaz & Mitchell, 2001, 663. Cité par Hirst, 2011, p. 776⁵⁵). Au creux de cette dualité se trouve la question — consubstantielle à toute recherche de terrain en sciences humaines — de la place du chercheur : interne ou externe au terrain et considérant, éventuellement, quel peut être son impact sur le terrain. Sous la plume de Wacheux (2005, p. 12), « *La parole de l'acteur ne se livre que s'il y a une parole du chercheur. La relation se construit par l'échange dans les rapports humains.* ». Il est donc nécessaire de clarifier, non seulement la place du chercheur, mais aussi la nature des échanges que le chercheur entretient avec les acteurs de terrain. Deux manières d'aborder le terrain cohabitent ici :

- les approches externes : le chercheur n'est pas ici acteur du terrain (observation participante et ethnographie) (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011). À titre d'exemple, Hirst (2011, p. 775⁵⁶) s'est fondu dans son terrain sans pour autant y participer, elle explique cette position en décrivant la manière dont elle s'est accordée à son terrain d'étude :

« *J'ai pris conscience de la signification de ce qui semblait être perçu comme une pratique spatiale 'correcte' au sein des bureaux.* »

En termes épistémologiques, si une distance critique semble ici garantie, cela limite la compréhension des phénomènes observés (Allard-Poési & Perret, 2014). C'est pourquoi certains auteurs ont une approche interne ;

- les approches internes : le chercheur est alors acteur du terrain (auto-ethnographie). Les chercheurs adoptant une approche interne à leur terrain l'étudient et y travaillent (Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018), « Cette méthode [*l'observation interne*] implique directement le praticien dans la recherche en l'amenant à collecter les informations sur ses propres pratiques en choisissant celles qui l'intéressent. » (Vandangeon-Derumez & Garreau, 2014, p. 396) Le risque de cette approche est la prise de distance qui semble malaisée. La multiplication des sources semble être la première

⁵⁵ « However, as Charmaz and Mitchell (2001) warn, "the researcher needs to share experiences, but not necessarily viewpoints, with those being studied" (p. 163). » (Hirst, 2011, p. 776)

⁵⁶ « During the course of the fieldwork I became aware of the significance of what appeared to be regarded as the "correct" spatial practice in the offices. » (Hirst, 2011, p. 775)

arme de distanciation par rapport à son terrain. Ainsi, Peltonen (2011, p. 810⁵⁷) qui propose une profusion de sources hétéroclites explique que :

« Les premiers matériaux empiriques capturés ont été des photos prises à l’occasion de ballades dans le campus. Cette première étape de l’analyse était guidée par un raisonnement inductif dédié, d’un côté, aux significations et aux pratiques de l’espace. De l’autre, les idées contenues dans le design des plans et solutions architecturales. Ensuite, lorsque l’analyse était davantage mise en forme, j’ai complété ces sources observées par des données sur les plans architecturaux et des entretiens d’utilisateurs et d’architectes. »

Notons que cette autocritique garantit une qualité de recherche et une richesse des données obtenues, mais ne résout pas la question de l’extraction des données elles-mêmes. Reste donc maintenant à voir comment cette démarche trouve son application au contact des acteurs de terrain à travers une approche de l’espace vécu.

2.1.2.4 Espace vécu

Là encore, commençons par les mots d’Henri Lefebvre (1974, p. 43), pour lui l’espace vécu définit *« l’espace des représentations, présentant (avec ou sans codage) des symbolismes complexes, liés au côté clandestin et souterrain de la vie sociale »*. Notre compréhension du parti pris ici annoncé par Henri Lefebvre est une invitation à s’intéresser aux structures sous-jacentes aux discours des acteurs. C’est également une invitation à clarifier la position du chercheur non pas vis-à-vis de l’organisation (interne ou externe), mais vis-à-vis des acteurs. Wasserman & Frenkel (2010, p. 6) interprètent cette démarche comme *« les interprétations que font les acteurs des espaces conçus et perçus »*. C’est à ce moment que ces chercheuses s’efforcent d’accéder à ce que Dumez (2015, p. 109) appelle *« voir comme »*. Là encore se loge un paradoxe puisque l’objectif est de se glisser dans la peau d’un acteur de terrain tout en assumant la distance nécessaire à la réflexivité. En d’autres termes, il s’agit à la fois de ‘voir comme’ et de ‘comprendre pourquoi’. Cela nous oriente vers une perspective *« interprétativiste herméneutique »* (Wasserman & Frenkel, 2010, p. 4). Autrement dit, à proposer notre propre construction au creux ou en complément de celle des acteurs. Dans cette veine, Hirst (2011) estime qu’un chercheur se doit d’avoir *« sa propre construction de constructions*

⁵⁷ *« The first systematically gathered empirical materials were the photos taken during a few walking tours around the campus. This stage of analysis was guided by inductive reasoning that focused on the relationship between implicit meanings and practices of space and the design ideas of the architectural plans and solutions. Later as the analysis started to take a more theoretically elaborate shape, I complemented the observational data with archive data on the architectural plans as well as with interviews of the users and architects. »* (Peltonen, 2011, p. 810)

d'autres constructions à propos de ce qu'ils [les acteurs] et leurs collègues font » (Geertz 1973, p.9 cité par Hirst, 2011, p. 776⁵⁸). Plus concrètement, cette contrainte est prise comme une invitation à réfléchir à la position du chercheur vis-à-vis de son terrain : s'il est légitime de parler d'espace *vécu*, il convient d'étendre cette interrogation en se demandant : '*vécu*, certes, mais par qui ?'. Sous la plume d'Alvesson et Deetz, 2000 (p. 141⁵⁹) :

« Les 'véritables' expériences et interprétations des sujets de l'étude ne sont ni notre premier intérêt ni notre unique intérêt. Au lieu de cela, notre intérêt porte sur les processus linguistiques et sociaux qui sont sous-jacents ou font partie intégrante de ces expériences et interprétations. »

Dans tous les cas, il s'agit de démarches compréhensives (idée de 'voir comme') et — par rebond — interprétativistes, comme souvent dans les études inspirées de chercheurs venus des sciences humaines (Allard-Poési & Perret, 2014).

Conclusion

Il est difficile de parler d'une 'épistémologie lefebvrienne' parce qu'Henri Lefebvre n'en a jamais produit lui-même. Il est cependant possible de comprendre les points communs entre les différentes études inspirées par la pensée d'Henri Lefebvre. Sur cette base, nous proposons notre définition d'une 'épistémologie lefebvrienne' dont le fil directeur est la multidimensionnalité du terrain. Ces différentes dimensions sont présentées sous forme de triptyque espaces Conçu/Perçu/Vécu :

- l'espace conçu, concerne l'histoire de la conception de l'espace du terrain : comment un espace a été pensé et quels messages doit-il véhiculer ? Les sources sont généralement rétrospectives ou indirectes : documents historiques, anciennes études, entretiens avec les architectes, etc. ;
- l'espace perçu, concerne la situation du chercheur vis-à-vis de son terrain ;
- l'espace vécu, concerne l'expérience des acteurs vis-à-vis de celle du chercheur. L'espace vécu est donc une coordination entre l'espace tel que vécu par les acteurs du terrain et l'espace tel que vécu par le chercheur.

Pour conclure, précisons que ces séparations sont théoriques (Watkins, 2005). Sur le terrain, chaque étape est indissociable des autres, elles s'inscrivent dans un même mouvement. La séparation entre

⁵⁸ « The empirical materials which were assembled through the fieldwork were taken, as Geertz (1973, p. 9) suggests, to be "our own constructions of other people's constructions of what they and their compatriots are up to". » (Hirst, 2011, p. 776)

⁵⁹ « the 'genuine' experience and meanings of the subjects of study are neither our only nor our primary interest. Rather, the focus is on the social and linguistic processes producing the kind of subjectivity 'behind' or at least being an integral part of these experiences and meanings" (Alvesson & Deetz, 2000, p. 141)

ces trois espaces doit être considérée comme un outil théorique sur lequel nous baserons notre analyse. Dans la partie suivante, nous détaillerons donc ces deux points à travers une réflexion sur l'interaction interviewer-interviewé et un récit ethnographique.

Résumé

Henri Lefebvre n'a pas réellement proposé de méthode de terrain, cependant, les chercheurs 'lefebvriens' ont opté pour des démarches très similaires, ce qui pose les bases d'une méthode 'lefebvrienne' dans laquelle nous nous inscrivons. Cette étude est donc :

- une étude de cas unique traité de manière qualitative à travers une ethnographie ;
- interprétativiste — nous considérons que les informations récoltées ne sont pas données telles quelles, mais à décortiquer ;
- itérative, c'est-à-dire en dialogue avec une théorie lefebvrienne ;
- exploratoire — sans objectif prédéfini, mais à la recherche de nouvelles perspectives théoriques.

Le tableau ci-dessous résume cet état des lieux.

Tableau 14 : Type de terrain pour accéder aux différents espaces lefebvriens			
Articles/ Livres	Accès à l'espace conçu	Accès à l'espace Perçu	Accès à l'espace vécu
Dale, 2005	- aucun	- observation non-participante	- auto-ethnographie - notes
Hancock & Spicer, 2011	- observation participante - notes - documents officiels (compte-rendus, arrêtés)	- observation non-participante (sujette à caution : les auteurs observent les usagers et non les praticiens)	- auto-ethnographie - notes - entretiens semi-directifs - ethnographie
Wasserman & Frenkel, 2009	- documents de presse - entretiens rétrospectifs - auto-ethnographie	- observation participante - entretiens	- observation participante - entretiens semi-directifs - auto-ethnographie - ethnographie
Peltonen, 2011	- sources indirectes (études sur le terrain) - documents historiques	- expérience interne directe - entretiens - observation participance	- expérience interne directe - entretiens semi-directifs - observation participance
Hirst, 2011	- documents officiels (règlements)	- expérience interne directe - entretiens - observation participance	- entretiens semi-directifs - pbservation participance
Peltonen & Salovaara, 2018	- présentations / brochures - articles de presse	- expérience interne directe - entretiens - observation participance	- observation participance

Dans la partie suivante, nous expliquerons comment nous avons incarné notre méthode au fil du terrain, en détaillant notre conduite du terrain.

2.2 Entretiens et ethnographie

Introduction

Nous expliquerons comment nous avons récolté nos informations en proposant nos (2.2.1) réflexions sur l'interaction interviewer-interviewé, et finirons par un (2.2.2) récit ethnographique.

2.2.1 Réflexions sur l'interaction interviewer-interviewé

Introduction

Dans ce paragraphe, nous verrons plus en détail le type d'entretiens que nous avons effectué en envisageant leur (2.2.1.1) construction théorique, leur (2.2.1.2) construction pratique et évoquerons quelques détails (2.2.1.3) autour des entretiens.

2.2.1.1 Construction théorique

Nous avons adopté une méthode d'entretiens semi-directifs en nous inspirant directement de la pensée d'Henri Lefebvre dont nous nous sommes fait en quelque sorte le médium. L'objectif de cette démarche est de trouver un point d'équilibre — au jour le jour — entre théorie lefebvrerie et contacts avec les acteurs de terrain, sans pour autant dicter leurs réponses (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011). Nous avons donc entamé une conversation avec les salariés en nous assurant que les sujets ci-dessous soient abordés sans que nous en connaissions la finalité. Les questions étaient donc organisées en trois catégories :

- espace conçu — nous avons invité les salariés à penser rétrospectivement au déménagement de leur organisation ;
 - espace perçu — nous nous sommes intéressé aux pratiques des acteurs. Nous les avons donc invités à une critique de leur espace de travail ('est-ce productif' et 'que changeriez-vous ?') ;
 - espace vécu — nous avons cherché des informations sur le ressenti des salariés. Plus concrètement, nous leur avons demandé ce que le nouvel espace changeait pour leur travail et au niveau de leurs relations avec les autres ('Comment communiquez-vous avec vos collègues ?').
- Ce qui a amené les salariés à nous parler de symbolique.

Reste que la validité de ces entretiens tient également à la qualité de l'interaction que nous sommes parvenu à générer (Sauvayre, 2013). Nous avons donc suivi un protocole standard, mais flexible et qui s'est affiné tout au long du terrain, détaillons :

2.2.1.2 Construction pratique

Voyons les aspects les plus pratiques des entretiens en expliquant :

- où ils ont eu lieu et ce que cela implique ;
- combien de temps ils ont duré ;
- comment nous avons construit notre représentation ;
- comment nous avons construit notre interaction.

Où les entretiens ont-ils eu lieu ?

Nous avons choisi de ne faire que des entretiens dans des salles de réunion ou dans des boîtes insonorisées (salles de réunion de petite taille, destinées aux « points » pouvant abriter jusqu'à 4 personnes). Cela a permis d'assurer l'absolue confidentialité des entretiens. Les salariés ont donc pu parler de vive voix dans un grand silence, ce qui a produit des enregistrements de bonne qualité. Géographiquement, aucune salle d'entretien ne se situait au centre des espaces de travail, les collègues des salariés en entretien ne savaient donc pas nécessairement que nous étions ensemble (sauf si le salarié le précisait à ses collègues).

Combien de temps ont duré les entretiens ?

Les entretiens ont duré entre dix minutes et une heure trente, pour une moyenne d'environ 40 minutes. Il était donc possible d'en réaliser jusqu'à six par jour. Ce chiffre n'a cependant pratiquement jamais été atteint et nous avons généralement réalisé de 2 à 4 entretiens par jour, selon la disponibilité des salariés.

Comment avons-nous construit notre représentation

Suivant les recommandations de Sauvayre (2013), nous avons favorisé une tenue en accord avec celles des salariés. Effectivement, chez Arthur, une distinction nette sépare les managers, qui portent veste, cravate et chemise (doublé d'un pull lorsque la météo l'exige) et, parfois, un jean. Hors contrainte technique (chaussures à coque, casque, etc.), le reste des salariés porte une chemise sans cravate et souvent un jean. Nous avons donc endossé l'habit des salariés. L'objectif était de se

fondre dans la masse sans risque d'impressionner qui que ce soit : concrètement, la chemise signifiait un effort (certes, minime), marquant ainsi une forme de respect, mais l'absence de cravate a permis d'engager les discussions sur un pied d'égalité avec les salariés. Ce costume marquait une place hiérarchique égale ou inférieure. En termes physiques, nous avons tenté de montrer de l'empathie à travers des signes physiques d'attention (hochement de tête, contacts visuels réguliers, etc.). Sans aller jusqu'à ce que Bah, Ndione & Tiercelin (2015, p. 89) appellent un « rapport de séduction », nous avons essayé autant que possible de mettre les interviewés à l'aise, par exemple en proposant un café. Malgré cela, nous sommes contraints de reconnaître que la qualité de l'interaction varie nécessairement d'un entretien à l'autre tant au niveau des caractéristiques individuelles que des affinités personnelles. À titre d'exemple, l'entretien 34 a été difficile à mener parce que le salarié, grand fumeur, éprouvait des difficultés respiratoires et peinait à prononcer de longues phrases. Il donnait donc des réponses courtes, en un souffle, cela a impliqué de mener la conversation en étant particulièrement attentif et de « sentir » les points qu'il était possible de creuser. Nous avons également été sensible à l'accent des interviewés (Arthur possédant des antennes, usines et bureaux d'études dans le monde entier) afin d'interagir, autant qu'il était possible, dans la langue des collaborateurs. L'entretien 32 a donc été mené à moitié en allemand, l'entretien 3 en anglais, l'entretien 12 en espagnol et l'entretien 35 en français et en espagnol.

Comment nous avons construit notre interaction

Les salariés ne savaient pas quelles questions allaient leur être posées. De notre côté, nous avons en permanence les questions notées sur un papier (jusqu'à les connaître par cœur) avec quelques formules « au cas où ». Reste que les formules exactes étaient presque toujours improvisées afin de ne pas briser le fil d'interaction. Les questions finissaient donc par devenir des thèmes devant être abordés au fil de l'entretien. L'objectif de cette conversation aussi informelle que possible était de créer un climat de confiance, voire d'empathie avec le ou la salarié(e). Tous nos entretiens ont commencé par une présentation personnelle du chercheur. Ensuite, nous avons invité le salarié à se présenter, afin de créer une zone de confiance ou *pacte d'entretien* basé sur une connaissance mutuelle (Beaud et Weber, 2008). Avant d'allumer le dictaphone, nous avons pris soin de réexpliquer que ces entretiens étaient anonymes, strictement confidentiels et « neutres », c'est-à-dire dégagés de tout enjeu organisationnel interne (nous ne sommes ni consultant, ni envoyé par la direction ou quoi que ce soit d'autre). Ce faisant, nous avons réaffirmé notre position externe à l'organisation. Nous avons ensuite demandé aux salariés interviewés s'ils acceptaient d'être enregistrés. Seuls deux salariés ont refusé, nous avons donc retranscrit les entretiens à la main.

Dans le tableau suivant, nous expliquons comment nous avons construit nos questions et le type de réponses obtenues.

Tableau 15 : Typologie de la correspondance entre théorie et questions		
Espace concerné	Questions	Exemples de réponses
Espace conçu (projet initial, espace donné)	Question initiale Comment êtes-vous arrivé sur votre espace de travail?	« Vous partez, bon, eh bien OK, c'est une décision, c'est réglé. On a pas tellement le choix et on peut comprendre les avantages et inconvénients du truc. On comprend très bien quoi. » (entretien 23)
	Relance possible Comment s'est déroulé le changement d'espace de travail?	« L'objectif principal était de réunir les ingénieries au même endroit, sur des plateaux et de rapprocher l'ingénierie mécanique... Enfin une grosse partie de l'ingénierie mécanique de l'ingénierie véhicule. » (entretien 26)
Espace perçu (pratiques et reproductions)	Question initiale Est-ce que cet espace a changé votre travail — et votre quotidien — ?	« Les gens, je dirais, au niveau de Chonrencette, sont plus proches, et il y a un aspect, peut-être aussi, comme on a dit, le rapprochement des ingénieries. Nous on doit travailler avec des gens du véhicule, alors, je ne dis pas qu'on les voit tous les jours, mais ça permet, dans certains cas de figure, quand il y a des litiges des trucs comme ça. On peut partager, ça va plus vite. » (entretien 22)
	Relance possible Comment communiquez-vous avec vos collègues ?	
Espace vécu (illusions, ambiguïtés, critiques)	Question initiale Est-ce productif ?	« Si le pouvais changer quelque chose, ça serait d'avoir plus d'espaces de réunions pour avoir plus de conversations plus libres, plus expressives, dans déranger les collègues de travail. » (entretien 37)
	Relance possible Que changeriez-vous?	« C'est vrai qu'on aimerait que notre hiérarchique, pour elle comme pour nous soit dans un bureau, peut-être un peu à part. » (entretien 39)

2.2.1.3 Autour des entretiens

Comme l'explique Wacheux (2005, p. 12), « la parole de l'acteur ne se livre que s'il y a une parole du chercheur. La relation se construit par l'échange dans les rapports humains. » Gagner la confiance des acteurs s'avère être un argument clé. Nous avons donc tout d'abord 'cadré' notre présence sur le terrain en respectant les mêmes horaires de travail que la plupart des salariés en arrivant tous les matins à 9h. Cela nous a permis de profiter du premier café avec les équipes et de participer aux conversations du moment, rarement liées au travail (musique, sport, politique, etc.)⁶⁰. Mais plus que tout, ce moment de sociabilité matinal nous permettait de répondre aux questions que les salariés pouvaient se poser à notre sujet (sujet de thèse, comment peut-on faire une thèse en sciences humaines ?...).

Ensuite, comme nous l'avons vu, Chonrencette n'étant pas nécessairement un centre accessible, nous avons pris l'habitude de demander à quelqu'un du service où nous nous trouvions s'il rentrait en voiture vers Paris. Le retour impliquait régulièrement une heure (au moins) de 'tête à tête' avec un des membres des différents services pratiquement tous les jours. Cela était fort utile pour 'briser la glace' et montrer patte blanche auprès des salariés : discuter, détailler ses axes de recherches et aussi parler d'autres choses. Nous sommes devenus assez rapidement un visage familier pour les différentes équipes. Il serait malaisé de détailler les bribes d'instantanés prouvant cette intégration — « bonjour », « tu prends un café ? », etc. — cependant une anecdote permet d'illustrer notre propos :

Encadré 3 : anecdote de terrain

Nous nous trouvions depuis une semaine au sein d'un des services et une salariée revenant de vacances demande discrètement à un de ces collègues qui nous étions. Celui-ci, avec qui nous étions rentré en voiture quelques jours auparavant s'exclame, assez fort pour être entendu, « mais c'est notre doctorant ! ».

Finalement, tous les entretiens sont strictement confidentiels et ont été effectués dans des boquettes, c'est-à-dire dans des salles fermées ce qui a largement rassuré les salariés quant à leur liberté de parole et de ton. Notre discrétion sur le terrain vis-à-vis des informations données par les acteurs a fait le reste.

⁶⁰ Sans entrer dans des détails qui nous éloigneraient de notre sujet, précisons qu'en termes politiques, nombre de discussions avaient pour surjet les attentats de 'Charly Hebdo' survenus le 07/01/2015, second jour de notre terrain.

Conclusion

Les entretiens sont au cœur de notre démarche de recherche, la manière dont ils ont été menés est donc un point central de notre construction théorique.

En termes théoriques, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de laisser le champ libre aux salariés tout en orientant une conversation autour des espaces conçu, perçu et vécu. Tous les entretiens sont anonymes et on eut lieu dans des salles fermées afin de garantir une liberté de ton. Tous les entretiens ont duré entre dix minutes et une heure trente. Voyons maintenant comment tout cela s'est déroulé à travers une chronique du terrain.

2.2.2 Récit ethnographique

Introduction

Nous nous concentrerons ici sur notre pratique du terrain et la manière dont nous avons effectué des entretiens — au jour le jour. Nous commencerons par expliquer nos (2.2.2.1) relations avec les managers pour ensuite décrire le (2.2.2.2) protocole d'approche des équipes puis verrons comment nous avons enquêté au sein du (2.2.2.3) service A : 05-26/01/2015 ; du (2.2.2.4) service B 02-13/02/2015 ; du (2.2.2.5) service C ; et du (2.2.2.6) service D : 24-28/02/2015. À côté de cela, nous avons également effectué (2.2.2.7) d'autres entretiens.

2.2.2.1 Relations avec les managers

Le premier problème auquel nous avons été confronté était celui du cadre de notre intervention. Comme l'expliquent Baumard, Donada, Ibert & Xuereb (2014, p. 293) :

« Le chercheur peut aussi représenter une menace de nature externe, car ce qui a trait au management d'une organisation peut avoir un impact sur sa relation avec son environnement. Il est donc impératif de souligner que toute recherche en management est caractérisée par un degré plus ou moins marqué de confidentialité ».

Les quatre managers rencontrés avaient besoin de justifier notre présence par un retour, quel qu'il soit. Cet impératif s'est dessiné dès notre premier entretien le 05/01/2015. Au terme de ce premier entretien, M. Sabot (entretien 1) nous a exposé le problème « en off ». Il craignait ne pouvoir justifier notre présence auprès de ses administrés d'autant que leur déménagement survenu quatre mois auparavant avait éveillé quelques tensions. Nous avons convenu d'un document à

envoyer chaque semaine appelé « impressions hebdomadaires ». Ce rapport hebdomadaire justifiait la présence du chercheur sur les plateaux. L'objectif était de capturer une atmosphère, une ambiance, ce qui sembla intéresser les managers au tout premier chef. Il a été convenu que les « impressions hebdomadaires » seraient des impressions issues d'une écoute libre des entretiens. En termes de recherche, l'objectif des « impressions hebdomadaires » était de produire un carnet de terrain organisé tout en rassurant les collaborateurs à propos de la présence d'un chercheur.

Illustration 1 Impressions hebdomadaires du 23/01/2015

Eliel Markman
markman.eliel@gmail.com



Bamet
Conseil

Arthur

Impressions hebdomadaires 23/01/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Impressions hebdomadaires 23/01/2015	1
Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	1
Organisation	2

Intégration et présence au sein de l'équipe

En une semaine, ma présence a évolué: perçu avec prudence et peut-être un peu de suspicion à mon arrivée, je suis « entré dans le décors » (bonjour, etc.). Cela a facilité mes démarches car les collaborateurs ont compris ma mission et surtout le fait que je n'étais pas envoyé « par la direction ».

Sur l'équipe

Deux espaces de sociabilité sont à déterminer:

- L'espace du plateau correspond à la location géographique des collaborateurs. Les relations sont cordiales, nombre de collaborateurs ayant mis l'accent sur la politesse et la courtoisie. Cette importance donnée aux conventions implique une certaine impersonnalité des contacts nous renvoie aux relations les plus importantes se déroulant sur...
- L'espace professionnel. Cela correspond à l'ensemble des liens en rapport avec les pratiques professionnelles quotidiennes. Les partenaires professionnels immédiats sont souvent loin (que ce soit au sein du [redacted] ou dans le monde). Cela est perçu comme une difficulté compte tenu du fait que le contact direct est reconnu comme le plus efficace et *in fine* le plus agréable.

Cela peut provoquer un manque de collectif et un confinement des liens possibles entre les différents acteurs (d'un côté le travail, de l'autre les collègues). Cette entrave à la construction du groupe serait à suivre de plus près.

Sur l'espace

Les équipes opérationnelles de déménagement ont excellent presse, le déplacement des bureaux a été « bien organisé », et « efficace ». Cela a permis une installation immédiate (« on avait qu'à se plugguer »). Si les avis quant aux temps de transport varient en fonction des contraintes personnelles (certaines sont d'ailleurs vives), le [redacted] est reconnu comme confortable. Les collaborateurs trouvent qu'à équipement égal, le bâtiment permet de meilleurs

Eliel Markman
markman.eliel@gmail.com

conditions à un détails près: le bruit nuit à la concentration et de nombreux collaborateurs ont parfois besoin de s'isoler dans des boquettes ou des salles de réunion vides. Cependant, nombre de collaborateurs observent qu'une certaine discipline vis à vis du volume des conversations émerge. Le peu de circulation sur le plateau produit un calme apprécié, de la même manière, nombre de collaborateurs préfèrent des plateaux restreints, remettant le bâtiment à « échelle humaine ».

Organisation

Le manque de disponibilité des salles de réunion est un sujet récurrent. Le constat de salles vides et réservées sans être utilisées produit un agacement. D'un autre côté, les boquettes sont très appréciées et le système de réservation locale (cahier) ou informel semble fonctionner.

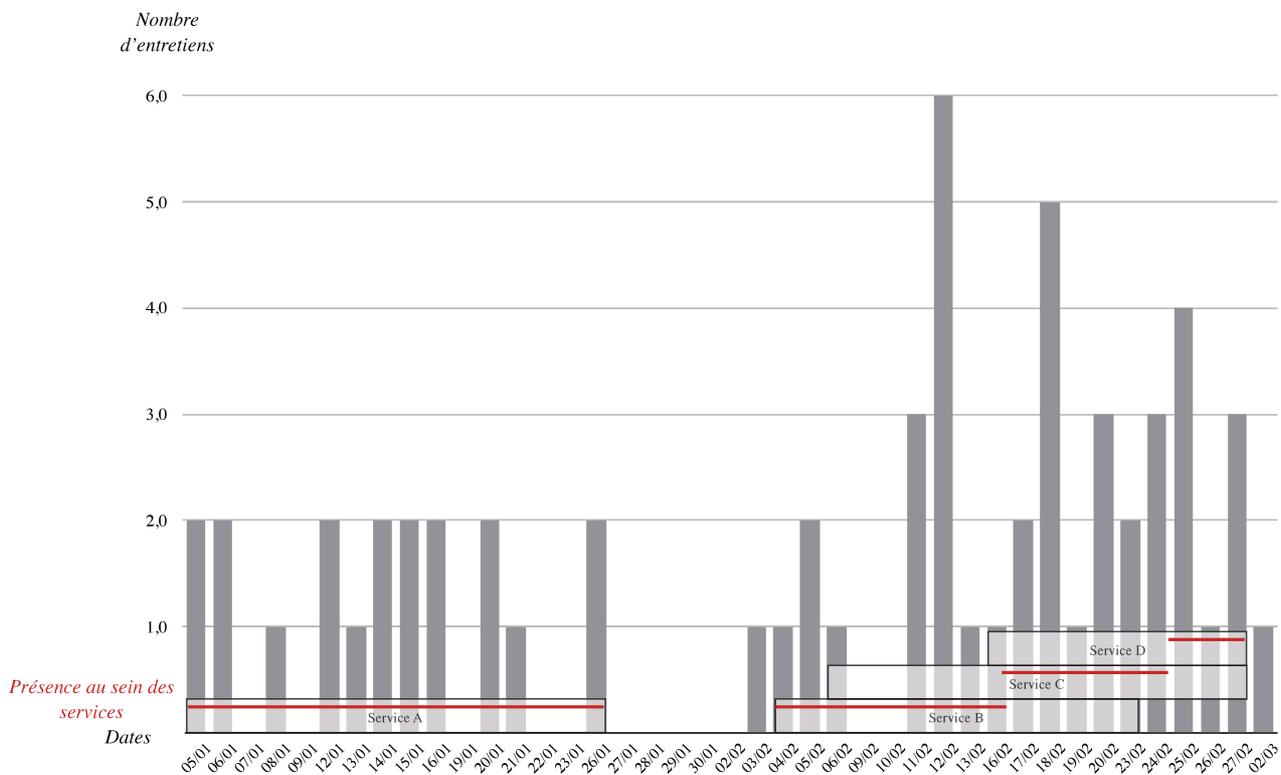
Les « impressions hebdomadaires » ont donc été envoyées chaque semaine aux managers des équipes concernés ainsi qu'à nos responsables dans l'organisation. Les managers ont toujours transmis les « impressions hebdomadaires » à leur équipe. Cela nous a donc permis de travailler notre légitimité auprès des salariés sur le terrain. La pertinence de ces impressions hebdomadaires a

également permis de légitimer notre approche qualitative. Ce positionnement original a permis d'éviter un écueil signalé par Hlady Rispal (2015, p. 255) qui précise les raisons pour lesquelles un :

« nombre réduit de sociétés [sont] prêtes à confier leurs secrets organisationnels à un chercheur ayant une mission de publication : leur peu de conviction quant à l'intérêt stratégique des résultats découverts, la faible reconnaissance enfin du monde académique qui tend encore à privilégier les méthodes de traitement quantitatif. »

Les impressions hebdomadaires nous ont servi de 'carte de visite'. Cette appréciation 'sensible' des équipes et des espaces de travail nous a assuré une certaine reconnaissance et une compréhension 'de facto' de nos compétences et de notre travail. Sans que nous puissions y avoir réellement accès, les managers parlaient entre eux des impressions hebdomadaires ce qui permettait d'arriver de plus en plus facilement au sein des équipes. Cela s'est traduit par une accélération des équipes visitées, comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma 18
Calendrier de terrain et nombre d'entretiens



Le début du terrain a donc été plus pauvre, il y a ensuite eu une période de latence, puis nous avons accéléré notre cadence comme le montre ce calendrier de terrain. Reste maintenant à faire un point sur notre protocole d'approche des différentes équipes.

2.2.2.2 Protocole d'approche des équipes

Le 5 janvier 2015, nous avons été introduit à différentes équipes par Mme Mahut au fil de la disponibilité des managers. Le plus souvent, cela prenait la forme d'un mail envoyé par Mme Mahut. Nous envoyons ensuite un second mail auquel était jointe une présentation générale de l'étude (voir documents annexes) et un second document à envoyer aux salariés. Nous avons prévu un protocole d'approche qui n'a pas varié pendant tout notre terrain :

- Un premier mail avec une présentation générale de l'étude contenant les grands axes de la recherche, les sujets abordés lors des entretiens et la durée estimée de notre séjour au sein du service. Nous propositions directement une date d'arrivée sur le plateau, qui était acceptée ou non. Les refus ont généralement pris la forme de non-réponses.
- Un second mail avec une présentation plus succincte ne donnant pas les questions à destination des salariés. Il appartenait alors au manager de leur envoyer ou de demander une modification (cela n'est jamais arrivé). Certains managers ont même envoyé le premier document tel quel.
- Arrivée sur le plateau, présentation (souvent autour d'un café), discussion avec le manager en 'off'.

Nous avons conduit des entretiens auprès de quatre équipes en nous installant à chaque fois sur leurs plateaux. Nous nous sommes donc déplacé nous-mêmes dans le bâtiment. Sur chaque plateau, nous effectuions un maximum d'entretiens selon les disponibilités des salariés.

2.2.2.3 Service A : 05-26/01/2015

Dès le 05/01/2015, le jour de notre arrivée, nous avons intégré le plateau de l'équipe de M. Sabot. L'équipe de M. Sabot faisait partie des déménagés « internes », c'est-à-dire déplacés d'un bout à l'autre du même centre. Il s'agit d'une équipe « projet » arrivée depuis trois mois sur leur plateau. Chargée de la conception d'un produit, elle était située dans la partie avant du bâtiment dans un espace rectangulaire très lumineux et accessible par les deux extrémités. Nous avons demandé à M. Sabot s'il était possible de « s'installer » sur un bureau libre de l'espace de son équipe. Cela était possible du fait qu'une partie de l'équipe était dépêchée dans une usine située à quelques centaines de kilomètres de la région parisienne.

L'équipe se composait de 40 personnes. Des techniciens, ingénieurs et managers venus de tout le bâtiment à l'occasion du projet. Le projet touchant à sa fin, nombre de salariés se déplaçaient régulièrement dans les usines pour régler des détails techniques. Nous avons passé trois semaines

sur leur plateau pour nous imprégner de l'ambiance autant que pour participer au quotidien des salariés. Nous avons fait 15 entretiens (et deux de plus, non utilisables du fait du refus des 'interviewés', ils sont exclus du corpus) et avons adressé deux impressions hebdomadaires les 16/01/2015 et 23/01/2015.

Tableau 16 : Entretiens du Service A			
Date	Numéro d'entretien	Date	Numéro d'entretien
05/01/15	1	16/01/15	9
12/01/15	2		10
	3	20/01/15	12
13/01/15	4		13
14/01/15	5	21/01/15	14
	6	26/01/15	15
15/01/15	7		11
	8		

2.2.2.4 Service B 02-13/02/2015

Le jeudi 2 février 2015, après une semaine auprès de notre service de référence, les services généraux (le 'trou' dans notre courbe d'entretiens), nous avons intégré une seconde équipe que nous avons appelée 'service B'. Le service B, composé de 40 personnes, est chargé de la coordination entre les services de conception et les services industriels. C'était une équipe « support » travaillant sur un détail technique complexe avec pour mission d'en améliorer les performances. Elle se compose exclusivement de techniciens et d'ingénieurs. Cette équipe avait déménagé « telle quelle » d'Eruli à Chonrencette. Elle se trouvait à un angle du bâtiment, situé au quatrième étage, l'espace était carré, deux des murs étant de grandes vitres ce qui donne énormément de lumière. La vue était singulièrement dégagée (elle donnait sur des champs à perte de vue). Nous avons été introduit auprès du manager du service par M. Guiot à l'occasion d'une présentation de notre démarche de recherche. Toute l'équipe venait d'Eruli et « habitait » Chonrencette depuis septembre (quatre mois). Nous avons pris place et immédiatement commencé les entretiens. Nous sommes restés une semaine et demie sur place, le temps de faire onze entretiens. Les deux documents d'« impressions

hebdomadaires » envoyés au service A nous avaient précédés. Le manager du service B nous en avait parlé et attendait la sienne, elle lui fut envoyée le vendredi 13 février.

Tableau 17 : Entretiens du Service B			
Date	Numéro d'entretien	Date	Numéro d'entretien
03/02/15	16	12/02/15	22
04/02/15	17		23
05/02/15	18		24
11/02/15	19	13/02/15	25
	20	23/02/15	26
	21		

2.2.2.5 Service C : 16-24/02/2015

Il a fallu un temps de tractations pour parvenir à intégrer une troisième équipe, le manager craignait pour le moral de ses troupes et n'était pas certain que la venue d'un chercheur soit une bonne idée. L'équipe était arrivée d'Eruli en septembre. Nous avons donc organisé une réunion le 13 février dans son bureau pour finalement obtenir une réponse positive le 16. À l'instar de l'équipe A, leur plateau était situé dans la partie avant du bâtiment. Ses 40 membres bénéficiaient des mêmes conditions que l'équipe A (salle rectangulaire dont les côtés les plus longs étaient des baies vitrées). Le service C s'occupait de la coordination entre la conception de produits et la réalisation industrielle (service transverse). Ils avaient aussi pour mission d'acheter des pièces, brevets ou techniques à d'autres entreprises et de résoudre les problèmes d'adaptation que cela pouvait induire. Les qualifications des membres étaient assez diverses, il y avait des managers, des ingénieurs, des commerciaux, une juriste chargée des contrats, des techniciens et quelques profils atypiques (formations en langues ou en sciences humaines). Leur espace était similaire au premier que nous avons visité, mais situé au deuxième étage. Ils étaient également venus « tel quel » d'Eruli, deux membres les avaient rejoints parce que deux autres étaient partis, autrement l'équipe était la même et ses membres se connaissaient depuis longtemps. C'est l'équipe à laquelle nous nous sommes le mieux intégré, nous y avons tissé des liens forts au point de pouvoir parler de nombreux sujets non liés à la thèse (musique ou littérature). En vertu des habitudes de l'équipe, nous avons réalisé une affichette de présentation placardée sur un tableau d'annonces quelques jours avant notre arrivée. Nous avons donc pu intégrer le plateau du « service C » le lundi 16 février. Cette équipe s'est

avérée soudée et particulièrement accueillante. Nous avons donc pris place sur le plateau et commencé les entretiens. Le lundi 23, une semaine après notre arrivée, un membre du service nous a présenté à une salariée rentrée de vacances comme « notre doctorant ». Ce terrain a permis la réalisation de 21 entretiens en l'espace de deux semaines (et un de plus qui n'a pu être utilisé). Deux 'impressions hebdomadaires' leur ont été envoyées, les 20 et 27 février.

Tableau 18 : Entretiens du Service C			
Date	Numéro d'entretien	Date	Numéro d'entretien
16/02/15	33	23/02/15	45
17/02/15	34	24/02/15	46
	35		47
18/02/15	36		25/02/15
	37	49	
	38	50	
	39	51	
	40	52	
19/02/15	41	27/02/15	53
20/02/15	42		
	43		
	44		

2.2.2.6 Service D : 24-28/02/2015

Le dernier service que nous avons visité a été difficile d'accès. Ce service « support » se charge de la conception de rouages, courroies et transmissions en tous genres collaborant régulièrement avec d'autres entités du groupe. Il se composait d'ingénieurs et de techniciens spécialisés dans le développement technique (service support). Deux semaines de relances ont été nécessaires à l'obtention d'un rendez-vous. Une fois la démarche de recherche présentée, le manager du service D a donné son accord pour une série de six entretiens réalisés entre le 06 et le 27 février. Une impression hebdomadaire lui a été envoyée le 02/03. L'équipe était située au troisième étage du bâtiment central. Leur espace était sectionné par deux grands piliers. Les boquettes et salles de réunions se trouvaient au centre et un seul côté de l'espace donnait sur l'extérieur. L'autre donnait sur un puits de lumière. L'accès à la lumière directe était réduit. Cette équipe était également venue « telle quelle » d'Eruli, sans modifications. Nous n'avons pu passer que peu de temps en son sein.

Tableau 19 : Entretiens du Service D	
Date	Numéro d'entretien
06/02/15	27
12/02/15	28
	29
	30
27/02/15	31
	32

2.2.2.7 Autres entretiens

Tout au long de notre présence sur le terrain, nous avons profité du réseau interne de M. Guiot pour réaliser d'autres entretiens auprès d'autres acteurs (entretiens 54 à 61 : 8 entretiens). Ces entretiens ont été menés auprès de membres n'ayant pas déménagé, mais ayant eu un rôle dans le déménagement. Autrement dit, ces entretiens ont davantage eu un rôle consultatif.

L'objectif était de comprendre l'écosystème dans lequel a évolué le déménagement (acteurs, processus, etc.), c'est notamment grâce à ces entretiens que nous avons pu construire un portrait de l'organisation. Ces entretiens ne suivent pas le protocole classique, ils ont été retranscrits, mais non codés, car les acteurs n'ont pas nécessairement déménagé eux-mêmes (à l'exception notable de l'entretien 1 qui a déménagé et était responsable de la disposition de ses salariés dans l'espace, il joue donc sur les deux tableaux). Nous avons rencontré le responsable des Ressources humaines chargé des espaces de travail (entretien 54), le space planner interne (ingénieur de formation) responsable des espaces de travail du déménagement de 2012 (entretien 55), le responsable des Ressources humaines de tout le site (entretien 56), les responsables actuels des espaces de travail et du déménagement (entretien 57 et 59, 60 et 61), le responsable de l'ancien déménagement (celui, stoppé net, de 2012) dont les grandes lignes ont été reprises en 2014.

Tableau 20 : Entretiens annexes			
Date	Numéro d'entretien	Date	Numéro d'entretien
18/12/14	54	08/01/15	58
05/01/15	55	05/02/15	59
06/01/15	56	26/02/15	60
	57	02/03/15	61

Conclusion

Notre premier défi a été de gagner la confiance des managers grâce aux ‘impressions hebdomadaires’. Cette étape passée, notre approche des différents services était standard : nous commençons par écrire un mail contenant un descriptif de notre étude à l’intention du manager et un autre à l’intention des salariés. Suite à cela, plusieurs managers nous ont ouvert les portes de leurs services. Cela nous a permis d’accéder à quatre services, un ayant déménagé en interne (service A), trois autres venant de l’ancien site (service B, C et D). Parallèlement, nous avons également réalisé d’autres entretiens pour obtenir des informations génériques sur Arthur. Ces données récoltées, nous verrons dans la partie suivante comment nous les avons traitées.

Résumé

Commençons donc par le déménagement — lui-même —. Il s'agit d'un mouvement en deux temps. Le déménagement du centre d'Eruli vers Chonrencette était d'abord planifié pour avoir lieu en 2012, mais il a été annulé pour causes internes. Il a fallu attendre 2014 pour que le projet soit relancé. Le déménagement lui-même a eu lieu à l'été 2014. Le centre d'Eruli était finalement vide fin septembre 2014 et les derniers éléments du déménagement ont été réglés en décembre 2014. C'est à cette date que nous sommes arrivés sur notre terrain. Une fois sur place, nous nous sommes intégré aux équipes à travers :

- la rédaction « d'impressions hebdomadaires » qui sont des impressions « à chaud » des différentes équipes visités et envoyées chaque semaine aux managers concernés. Cela nous a servi de carte de visite pour faciliter notre intégration dans les équipes successives ;
- de longues conversations avec les salariés (non rédigées, le plus souvent informelles) tout au long du terrain. Plus précisément, nous sommes rentré chaque jour avec un salarié en voiture ce qui implique un long « tête à tête » permettant de désacraliser le chercheur au sein de l'organisation ;
- enfin, nous avons respecté les horaires de bureau d'Arthur.

Détaillons à présent la conduite du terrain elle-même. Nous avons intégré successivement quatre équipes et enregistré les entretiens qui y ont eu lieu. Notre durée de séjour dans chaque service était variable :

- le service A a donné lieu à 11 entretiens étalés sur 2 semaines ;
- le service B a donné lieu à 11 entretiens en une semaine ;
- le service C nous a permis d'effectuer 21 entretiens en une semaine ;
- le service D a donné lieu à 6 entretiens étalés sur trois jours.

Finalement, nous avons effectué huit entretiens 'annexes' afin d'obtenir des informations factuelles sur l'organisation et le déménagement. Ces données récoltées, nous verrons dans la partie suivante comment nous les analysons.

2.3 Analyse des données

Introduction

Dans la perspective interprétativiste qui est la nôtre, le ressenti des acteurs n'est pas donné 'tel quel', mais doit être construit au fil d'une démarche de recherche (Girod-Séville & Perret, 1999). Nous verrons ici notre mode de production de données sur la base de données 'brutes' extraites du terrain (Hlady-Rispal, 2002 ; Gombault, 2005). Dans un premier temps, nous proposons une (2.3.1) justification du traitement des données, puis nous voyons comment nous avons construit une (2.3.2) approche sensible et une validation continue. Dans une dernière partie, nous expliquons notre (2.3.3) codage multithématique.

2.3.1 Justification du traitement des données

Introduction

L'idée même de codage demande à être justifiée tant celle-ci semble éloignée des approches 'lefebvriennes' qui n'en font pas nécessairement cas. C'est pourquoi dans cette partie nous expliquerons en quoi notre codage est bien (4.1.1) un 'codage lefebvien'. Ensuite, nous décrirons notre (4.1.2) approche du codage et de la production de données pour finir par (4.1.3) décrire notre approche.

2.3.1.1 Un 'codage lefebvien'

D'une manière générale, les études 'lefebvriennes' comparent systématiquement d'un côté espace *conçu* et de l'autre *perçu* et *vécu*. Deux types de sources sont privilégiées : les archives et autres documents relatifs à la conception du bâtiment (espace conçu) et des entretiens et observations (espace perçu et vécu) (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011). En ce sens, Wasserman & Frenkel (2010, p. 5) expliquent que leur « *analyse se fonde sur une comparaison méticuleuse entre les interprétations des salariés, celles des designers et managers et la leur comme visiteurs* ». Leur approche est alors essentiellement esthétique et s'inscrit dans les préconisations de Galgiardi (1990) et Yanow (2006) : le parti pris est que toute construction esthétique est avant tout un discours dont il s'agit de comprendre la cohérence pour mettre à jour les dynamiques sous-jacentes. Les auteurs ne donnent cependant pas de précisions

quant à leur codage lui-même. Sans que davantage de précisions soient données quant à la structure du codage (s'il existe), Hirst (2011, p. 775) adopte une position relativement similaire en expliquant que « *l'objectif des interviews était d'explorer la relation entre le design de l'espace de travail et l'émergence de structures sociales et de processus* ». Face à ces approches traditionnelles, Hancock & Spicer (2011) tout comme Peltonen (2011) sont plus innovants. Ainsi, sans donner davantage de précisions quant à une éventuelle démarche de codage, Hancock & Spicer (2011, p. 96⁶¹) expliquent que :

« La recherche elle-même a été menée sur une période de plusieurs mois et propose une triangulation. Cela inclut une analyse thématique de la littérature pertinente liée au design, à la conception et au fonctionnement ultérieur du centre. Cela inclut également des entretiens avec les salariés et les employés du centre, une observation de son fonctionnement de jour et en soirée, et des images photographiques de ses intérieurs et extérieurs. »

Peltonen (2011, p. 810⁶²) propose une Étude longitudinale s'étalant sur 7 ans. Pendant cette période, il a accumulé des sources de différentes natures qu'il a ensuite comparées, sous sa plume :

« Les premières données empiriques récoltées systématiquement sont des photos prises durant quelques balades à pied autour du campus. Cette étape du raisonnement était focalisée sur la relation entre la signification implicite et les pratiques spatiales et sur les idées du design et les solutions et plans architecturaux. Plus tard, lorsque l'analyse commença à prendre une forme plus élaborée, j'ai complété ces observations avec des images d'archives, des plans architecturaux, des entretiens auprès d'architectes et d'utilisateurs. »

⁶¹ « The research itself was carried out over a period of several months and adopted a triangulated approach. This comprised a thematic analysis of relevant literature regarding the Centre's conception, design and subsequent functioning, semi-structured interviews with both users and employees of the Centre and the observation of its use across the day and evening including the taking of photographic images of both its interior and exterior. » (Hancock & Spicer, 2011, p. 96)

⁶² « The first systematically gathered empirical materials were the photos taken during a few walking tours around the campus. This stage of analysis was guided by inductive reasoning that focused on the relationship between implicit meanings and practices of space and the design ideas of the architectural plans and solutions. Later as the analysis started to take a more theoretically elaborate shape, I complemented the observational data with archive data on the architectural plans as well as with interviews of the users and architects. » (Peltonen, 2011, p. 810)

Pour résumer, si comme nous l'avons vu il existe bien un positionnement lefebvrien, il serait périlleux de parler de 'codage lefebvrien' tant les approches divergent. Notre étude se distingue sur deux points :

- La comparaison entre d'un côté espace conçu et de l'autre espace perçu et vécu n'est pas ici notre démarche (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011). Notre démarche s'approche davantage de celle de Peltonen & Salovaara (2018) qui envisagent les trois espaces de manières indépendantes et évaluent leurs relations de manières bien plus libres.
- Nous coderons nos données afin d'obtenir un corpus utilisable sur les trois espaces que nous comparerons sans confrontation préétablie.

Dans la partie suivante, nous expliquerons donc notre approche du codage et de la production de données.

2.3.1.2 Approche du codage et de la production de données

Le flou vis-à-vis du codage que nous constatons dans les différents travaux 'lefebvriens' fait écho aux remarques de Dumez & Ayache (2011a, p. 33) lorsqu'il précise que « *le codage comme pratique demeure le plus souvent dans un sfumato aussi confortable que benoît.* » De fait, le principe de codage des données est aujourd'hui largement discuté (Allard-Poesi, 2011 ; Dumez, 2011 ; Dumez & Ayache, 2011a ; Dumez & Ayache, 2011b ; Dumez, 2015). Ce passage obligé des sciences de gestion est notamment bousculé par l'arrivée de nouvelles méthodes d'extraction des données essentiellement visuelles comme la photographie (Warren, 2008), la vidéo (Beyes & Steyaert, 2012) ou même le dessin (Bosqué, 2016). Dumez & Ayache (2011a) estiment que « le codage 'pur' est impossible en pratique, il comporte probablement une erreur fondamentale dans sa conception. » Dumez & Ayache (2011b) font deux critiques fondamentales à toute démarche de codage.

- La première, celle de la théorisation ancrée, concerne le 'naming'. Il est, selon eux, matériellement impossible de coder l'ensemble d'un matériau parfois long de plusieurs centaines de pages. De la même manière, ils attaquent le fait que « les catégories émergeraient spontanément du chaos des unités empiriques comme étiquetage de ressemblances » (Dumez & Ayache, 2011b, p. 29).

- La seconde concerne le risque de circularité : « le matériau est pré-structuré par les cadres théoriques mobilisés, et l'on croit qu'on a produit de la connaissance parce qu'on a "validé" ces cadres théoriques sur un matériau empirique. » (Dumez & Ayache, 2011a, p. 34)

Cependant, le principe de codage reste une pierre angulaire de la recherche en sciences de gestion (Laroche, 2011). Dumez & Ayache (2011a et 2011b) et Dumez (2015) recommandent de simplifier le processus de codage tout en le rendant plus transparent quitte à ne pas coder tous les entretiens. Ensuite, afin d'éviter le risque de circularité, Dumez & Ayache (2011a et 2011b ; Dumez, 2015) invitent à combiner les méthodes, à savoir l'attention flottante et deux types de codage :

- L'attention flottante (Dumez & Ayache, 2011a ; Dumez, 2015) consiste à s'imprégner des entretiens 'à froid' en les lisant plusieurs fois de manière plus ou moins intensive tout en s'interdisant de prendre quelques notes que ce soit. L'objectif de cette démarche est de s'« imprégner du matériau dans sa totalité » (Dumez, 2015, p. 70). Cette compréhension 'sensible' du terrain peut suffire en elle-même (Gambetta, 2006), mais Dumez & Ayache (2011a ; Dumez, 2015) proposent de lui ajouter deux types de codages :
 - le codage multinominal, il consiste à diviser le corpus en donnant des noms aux différents paragraphes. Cette pratique inclut l'éventualité d'une double nomination de certaines phrases, ce qui implique des liens entre les différents thèmes ;
 - le codage multithématique, il reprend le même principe à ceci près que les mots sont ici davantage des thèmes, par exemple « occuper une salle de réunion ». Le chercheur doit ici permettre à chaque thème d'émerger sans filtres préalables. Les thèmes dégagés (souvent très nombreux) sont ensuite réunis ce qui représente un premier bricolage. Un second bricolage consiste à comprendre les liens des thèmes entre eux pour commencer à élaborer une théorie : principe même de la recherche (Dumez, 2015).

Dans la partie suivante, nous expliquerons nos choix en proposant une description de l'approche choisie.

2.3.1.3 Description de l'approche choisie

La question qui se pose est : « en quoi cette pratique peut-elle être 'lefebvrienne' ? » Le seul fil directeur semble être une distance critique (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011). Nous construisons donc notre propre approche critique à travers la combinaison de deux approches. Notre

postulat est qu'une seule compréhension sensible — par attention flottante — (Dumez & Ayache, 2011a ; Dumez, 2015) du matériau premier ne suffit pas, surtout pour un jeune chercheur (Allard-Poesi, 2011). Nous avons donc procédé en deux étapes : une première que nous appellerons 'validation continue' englobe les démarches relatives à l'attention flottante effectuées directement sur le terrain. Une seconde correspond à l'analyse qui a suivi le terrain :

- attention flottante — pendant notre terrain nous avons régulièrement soumis les résultats de notre attention flottante aux acteurs eux-mêmes. Cette démarche de va-et-vient permanent s'est matérialisée par la rédaction, pour chaque service, des 'impressions hebdomadaires'. Plus concrètement, nous avons basé nos impressions hebdomadaires sur l'écoute de tous les entretiens d'un service. En termes théoriques, cela nous a servi à dégager des thématiques succinctes dont nous nous sommes servi pour un premier codage ;
- codage thématique — une fois le terrain achevé, nous avons retranscrit nos entretiens afin de faire un premier codage thématique (Dumez & Ayache, 2011a ; Dumez, 2015). Les 74 thèmes dégagés étaient ainsi à la fois issus des entretiens eux-mêmes, après relecture, mais aussi des impressions hebdomadaires.

Dans les deux parties suivantes, nous détaillerons ces deux étapes.

Conclusion

Il n'existe pas de codage ni de traitement des données 'lefebvien' à proprement parler. Les auteurs optent pour des méthodes souvent originales, mais donnent rarement les détails sur leur codage (s'il existe). Ce vide concernant une approche de terrain 'lefebvrienne' laisse le champ libre aux méthodes innovantes. Face à cela, une méthode d'analyse structurée est pratiquement constitutive des sciences de gestion. Nous avons donc choisi de marier approche innovante et méthode plus traditionnelle. Plus concrètement, nous optons pour une méthode multiple : une attention flottante, ce qui constitue une approche sensible, complétée par un codage multithématique.

Dans la partie suivante, nous donnerons les détails de notre approche sensible, puis, dans la toute dernière partie, expliquerons notre codage multithématique.

2.3.2 Approche sensible et validation continue

Introduction

Dans cette partie, nous expliquerons comment nous avons adapté à notre terrain une approche sensible matérialisée par une attention flottante. Tout d'abord, nous présenterons les (2.3.2.1) forces et écueils de la méthode choisie, nous verrons ensuite quelle a été notre (2.3.2.2) adaptation de l'attention flottante pour finir par expliquer la (2.3.2.3) validation interne de nos intuitions.

2.3.2.1 Forces et écueils de la méthode choisie

Dans sa définition originale, l'attention flottante se construit sous forme d'un dialogue intime entre le chercheur et son terrain (Freud, 1967 ; Gambetta, 2006 ; Dumez & Ayache, 2011a et 2011b ; Dumez, 2015). Sous la plume de Dumez & Ayache (2011a, p. 35) ;

« cette technique signifie qu'il faut lire plusieurs fois l'ensemble de son matériau de recherche de la première à la dernière page (comptes-rendus d'entretiens, documents, etc.) en s'interdisant de “stabilobosser” quoi que ce soit ou de prendre des notes, pour s'imprégner de l'ensemble du matériau en tant que totalité. C'est en procédant ainsi que l'attention flottante peut conduire au repérage de thèmes récurrents. »

Cette méthode inspirée par Sigmund Freud (Dumez & Ayache, 2011a et 2011b ; Dumez, 2015) a récemment rencontré un certain succès comme l'atteste le nombre de publications qui l'appliquent pour éviter la circularité (Bessire & Fabre, 2014 ; Laporte & Michel, 2015 ; Cadot, 2017 ; Fernandes & Kadio, 2018 ; Souchaud, 2017 ; Gavoille, Poujol & Siadou-Martin, 2017 ; Ruel & Ouabouch, 2017). Il nous a cependant paru utile d'adapter cette méthode afin qu'elle corresponde à notre terrain. Cette adaptation se construit en deux points :

- l'attention flottante (Dumez & Ayache, 2011a ; Dumez, 2015) laissant peu de traces, comment prouver qu'une attention flottante a 'réellement' eu lieu ? S'il est interdit au chercheur de « stabilosser » (Dumez & Ayache, 2011 a, 35), comment affirmer qu'il s'est — réellement — penché sur ses sources ? C'est afin d'apporter des preuves de l'existence d'une attention flottante autant que pour garder une trace de nos impressions sur le terrain que nous avons réalisé les 'impressions hebdomadaires' : ces documents, envoyés chaque semaine à nos managers sont une

mise en forme de nos impressions vis-à-vis de chaque équipe. Il ne s'agit donc pas là d'analyses structurées, mais davantage d'idées plaquées sur papier puis présentées à nos responsables sur le terrain ;

- nos questions respectent une geste lefebvrerie. Les thèmes « récurrents » risquaient de ne jamais apparaître de manière 'naturelle' ou spontanée, mais d'être fléchés par les thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs (Gombault, 2005 ; Romelaer, 2005). Le risque de circularité décrié par Dumez & Ayache (2011a et 2011b) et Dumez (2015) se pose alors de manière frontale. Le risque était alors de filer tout droit vers un repérage qui revenait à faire un étiquetage correspondant aux catégories de la théorie choisie (Dumez & Ayache, 2011a), c'est-à-dire espace Conçu/Perçu/Vécu. Il apparaît alors essentiel d'ajouter un paramètre imprévisible à notre analyse.

Pour ces deux raisons, nous avons choisi d'adapter l'attention flottante de Dumez & Ayache (2011a et 2011b) et Dumez (2015) à notre terrain. Tout en respectant cette méthode, nous avons pris l'initiative de construire notre attention flottante en interaction avec les acteurs de terrain afin d'éviter d'être hors sol. Nous avons donc justifié nos intuitions par un *va-et-vient* avec notre terrain.

2.3.2.2 Adaptation de l'attention flottante

Chaque semaine, nous avons systématiquement réécouté nos entretiens en prenant des notes en vue de la réaction d'un document 'à chaud' basé sur l'écoute de nos entretiens : les 'impressions hebdomadaires'. En tout, six documents d'impressions hebdomadaires ont été envoyés aux équipes visitées :

- Service A : deux documents, les 16 et 23 janvier ;
- Service B : un document, le 6 février ;
- Service C : deux documents, les 20 et 26 février ;
- Service D : un document, le 2 mars.

En termes de sources, les impressions hebdomadaires matérialisent deux dynamiques distinctes :

- une attention flottante à la réécoute des entretiens de la semaine ;
- une synthèse de nos notes d'entretiens et de nos notes en général.

Le plan initial des impressions hebdomadaires était donc standard, nous avons donné en quelques lignes nos impressions, directement issues de nos notes d'entretien :

- sur notre intégration et présence au sein de l'équipe ;
- sur l'équipe ;
- sur l'espace.

Sur cette base, nous avons ajouté nos intuitions ou des sujets qui nous paraissaient pertinents issus d'une attention flottante réalisée chaque semaine. Ci-dessous, un exemple d'impressions hebdomadaires :

Illustration 2

Impressions hebdomadaires du 06/02/2015

Eliel Markman
markman.eliel@gmail.com

Bamet
Conseil

Arthur

Impressions hebdomadaires 06/02/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ». Il est toutefois difficile de se prononcer après trois entretiens, ce qui suit doit donc être pris avec précaution.

Sommaire

Présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur le déménagement	1
Sur l'espace	2

Présence au sein de l'équipe

Mon voisin de bureau qui m'a reçu avec chaleur et cordialité. Je suis également entré en contact avec une collaboratrice qui m'a ramené en voiture. Ma présence ne semble pas entraîner de problèmes particulier mais il est fort possible qu'elle porte à interrogation.

Sur l'équipe

L'équipe a une vie « mécanique » efficace : les gens travaillent et semblent se coordonner facilement.

Les sentiments vis à vis de Chonrenette sont positifs, il est reconnu comme lumineux, agréable, et le bien petite et grande échelle. Ce « géant à taille humaine » permet donc de communiquer facilement avec d'autres professions, ce qui est apprécié.

Une certaine anomie se fait sentir: par opposition aux plateaux projets, l'impression d'être « seul face à son travail » (« mes collaborateurs, ils sont partout! », « avec la distance, moi, c'est surtout « mail » », etc.) est révélée par un manque de contact physique.

Sur le déménagement

Le déménagement, physiquement parlant, semble avoir, de concert, été très bien organisé (cartons, les bureaux prêts, etc.).

La rupture qu'a représenté le changement d'espace est en réalité souvent due au fait que:

- Les collaborateurs l'avaient pressenti (« on sentait venir », « c'était dans les tubes », etc.)
- Les collaborateurs n'y croyaient pas ou plus forcément (« ça a planté une fois », « ils venaient de refaire »).

Ce système d'opposition semble se retrouver et sera sans doute à explorer.

Eliel Markman
markman.eliel@gmail.com

Sur l'espace

Ici aussi nombre de notions semblent binaires, nous pouvons opposer:

Lieu: espace géographique, c'est là, par exemple que l'on retrouve les problèmes de temps de transport, de distance entre les collaborateurs.	Environnement : souvent partiellement virtuel (via communicator et mails), cela correspond à l'espace de travail « réel », soit, à l'espace de la pratique.
---	---

La relation au temps et la mémoire semble aussi rencontrer cette opposition.

Temps de travail: compté et numéraire, aucun flou n'est possible à la différence de ce qui semblait prévaloir à Eruli	Temps « sensible »: représenté par les archives et les données conservés (« dans mon armoire, c'est un peu mon histoire professionnelle », « J'ai des dossiers qui servent à rien, mais c'est des bons souvenirs », etc.)
---	---

Cette opposition pose un problème d'interprétation:

- Dans un premier temps nous pourrions imaginer que c'est là une sorte de travail de « deuil » de l'ancien espace de Eruli relayé au « sensible » (les catégories: « environnement » et « espace sensible ») et oppose à l'espace concret du Technocentre (« temps de travail » et « temps sensible »)
- Dans un second temps, ce peut-être la construction d'une identité commune (« je le connais, lui, c'est un « Eruli », etc.), liée à un souvenir commun.

Je m'autorise là à des conjectures, qui vont sans doute changer.

Les impressions hebdomadaires ont eu pour rôle de justifier des impressions vis-à-vis du terrain en amont de toute approche théorique nous assurant d'être connecté aux impressions des acteurs. Cela a affirmé ou infirmé en permanence nos intuitions. Les documents 'impressions hebdomadaires' étaient systématiquement envoyés aux managers des équipes, il leur appartenait de les faire suivre aux équipes elles-mêmes. Pour les services A et C, il est parfois arrivé (entretiens 10, 14, 46, 49 et 53) que les salariés arrivent avec une version imprimée d'un de ces documents.

Finalement, en termes de confirmation, si, de manière informelle, au détour d'un café ou d'un 'bonjour', quelques félicitations (« tu as bien senti... ») ou regards rassurés ont validé ces impressions, aucun commentaire n'a été fait sur leur contenu. Il serait difficile de vérifier que les salariés l'aient lu ou même survolé. Nous prenons donc la liberté d'interpréter ce silence comme une validation (Gombault, 2000). Plus concrètement, cela signifie qu'à aucun moment, aucune de ces 'impressions hebdomadaires' n'a contredit le sentiment d'un acteur de terrain au point qu'il lui soit nécessaire de la commenter. Cette première base analytique a servi de socle à une présentation

de nos premiers résultats empiriques le 16/02/2015 devant Mme Mahut et l'ensemble de l'équipe des services généraux en vue d'un retour sur l'impact des espaces de travail.

2.3.2.3 Validation interne de nos intuitions

Le 16/02/2015 nous avons présenté une synthèse de nos résultats devant notre équipe d'accueil. Ce retour a été réalisé sur la base des trois premiers documents d'impressions hebdomadaires, c'est-à-dire sur notre attention flottante. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces résultats :

Tableau 21 : Résultats empiriques présentés au 16/02/2015		
<i>Autres sujets</i>	<i>Sur l'équipe</i>	<i>Sur l'espace</i>
<p>Intégration et présence au sein de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - suspicion au début - signe positif : pas envoyé « par la direction » - salutations (bonjour, au revoir) - courtoisie générale - retours en voiture 	<ul style="list-style-type: none"> - efficacité et coordination facile - nâtiment agréable et lumineux - Chonencette est un « géant à taille humaine » ouvert sur d'autres métiers - (à contrario) anomie: impression d'être « seul face à son travail » - manque de contact physique 	<p>Opposition entre</p> <ul style="list-style-type: none"> - lieu (espace réel) espace physique/concret (temps de transport, de distance entre les collaborateurs - environnement (espace conceptuel) partiellement virtuel (via Communicator et mails) espace des pratiques
<p>Déménagement</p> <p>Déménagement « bien organisé », et « efficace ». installation immédiate (« se plugger »).</p> <p>Avant déménagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pressentiment (« on sentait venir », « c'était dans les tubes ») - incrédulité (« ça a planté une fois », « ils venaient de refaire ») 	<p>Deux espaces de sociabilité sont à déterminer Collègues VS travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'espace du plateau : relations sont cordiales (accent sur politesse et la courtoisie) : importance donnée aux conventions. impersonnalité des contacts - l'espace professionnel : liens en rapport avec les pratiques professionnelles quotidiennes. Partenaires professionnels immédiats sont souvent loin (à Chonrencette ou dans le monde). 	<p>Opposition entre</p> <ul style="list-style-type: none"> - temps de travail: compté et numéraire, aucun flou à la différence de ce qui semblait prévaloir à Eruli - temps « sensible »: représenté par les archives et les données conservés (« dans mon armoire, c'est un peu mon histoire professionnelle ». « J'ai des dossiers qui servent à rien, mais c'est des bons souvenirs », etc.)
<p>Salles de réunion</p> <ul style="list-style-type: none"> - manque de disponibilité des salles de réunion. Pourtant : salles vides et réservées - boquettes sont très appréciées. - système de réservation locale (cahier) ou informel semble fonctionner 	<p>Contact direct préféré (plus efficace et agréable)</p> <p>Manque de collectif.</p> <p>Discipline vis à vis du volume des conversations émerge.</p>	<p>Bruit nuit à la concentration : besoin de s'isoler dans boquettes / salles de réunion vides.</p> <p>Préférence pour plateaux restreints</p>

Notre intervention a été bien reçue, ce que nous avons pris la liberté de comprendre comme une validation.

Tableau 22 : Récapitulatifs des entretiens du premier codage	
Équipes	Entretiens
Équipe A	6 (entretien 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 et 11)
Équipe B	1 (entretien 20)
Équipe C	5 (entretiens 44, 50, 51 ; 52 et 53)
Équipe D	6 (entretiens 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 et 32)
Entretiens annexes	2 (entretiens 1 et 61)

Conclusion

D'une manière générale, l'objectif de notre démarche sensible était d'éviter tout risque de circularité, risque inhérent à toute approche trop théorique (Dumez & Ayache, 2011a et 2011b ; Dumez, 2015). C'est pour cela que nous avons pris des notes régulières, tout au long des entretiens puis à la réécoute hebdomadaire de ces entretiens. Sur cette base, nous avons rédigé des documents d'impressions hebdomadaires envoyés chaque semaine à nos managers de terrain. L'objectif de cette démarche est double :

- conserver une trace de nos impressions (attention flottante) ;
- s'assurer de la pertinence de nos intuitions.

Ensuite, nous avons effectué une présentation auprès de notre équipe de réception le 16/02/2015. Cette première synthèse basée sur les impressions hebdomadaires et des notes de terrain a été très bien reçue par les acteurs de terrain. Aucune modification n'a été demandée. Suivant les méthodes préconisées par Dumez & Ayache (2011a et 2011b ; Dumez, 2015), il convient de coupler attention flottante et codage multithématique — démarche que nous aborderons maintenant.

2.3.3 Codage multithématique

Introduction

Dans ce paragraphe, nous verrons comment nous avons construit notre codage multithématique en trois temps. Partant de notre attention flottante, nous avons effectué un (2.3.3.1) premier niveau de codage brut. Notre (2.3.3.2) second niveau de codage est multithématique. Nous sommes finalement revenu vers la théorie d'Henri Lefebvre à travers nos (2.3.3.3) troisième et quatrième niveaux de codage : l'émergence d'échelles.

2.3.3.1 Premier niveau de codage

Le premier niveau de codage est directement issu de notre approche sensible, inspirée de l'attention flottante. Ce faisant, nous avons brisé tout risque de circularité en extrayant des thèmes qui n'ont — a priori — rien de lefebvrien et n'étaient autres qu'un approfondissement des thèmes dégagés à l'occasion de la synthèse des impressions hebdomadaires. En termes pratiques, ce premier codage a répondu à une sorte d'urgence : il était nécessaire de produire un rapport rapidement entre mars et avril 2015. Physiquement, cela a conduit au codage de 20 entretiens représentatifs via Nvivo, en incluant deux entretiens annexes. La représentativité est définie par deux critères :

- représentation de toute la population des salariés 'projet' (équipe A), 'support' (équipe B et D) et 'transverse' (équipe C) ;
- au moins 2 verbatims de salariés différents pour chaque « thème » : notre parti pris est qu'une idée qui ne serait exprimée que par un seul salarié peut tout aussi bien être un trait personnel : il est donc impératif que tout 'thème' soit soutenu par au moins deux occurrences d'individus différents.

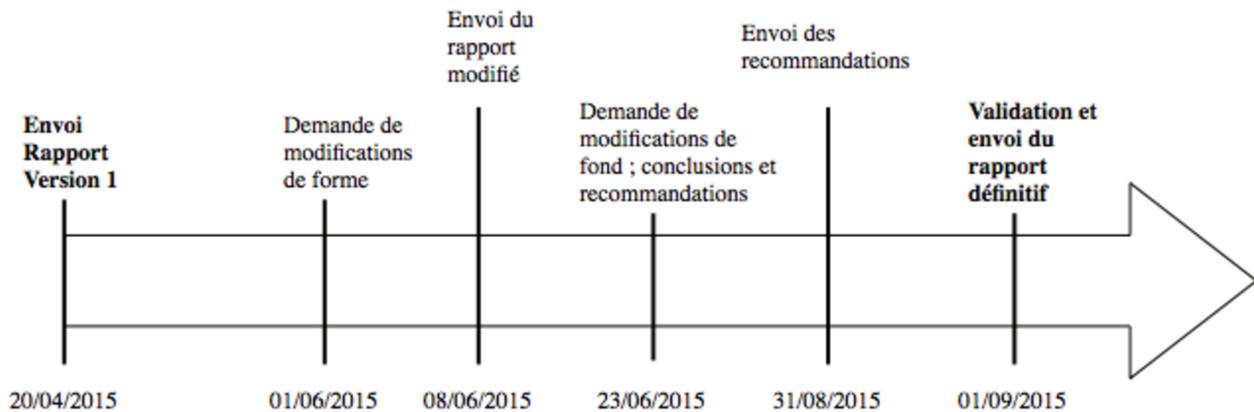
Le résultat, que nous appellerons *Codage Niveau 1* met à jour 74 thèmes. Il serait impossible de placer ici un corpus d'une telle ampleur (le codage complet se trouve en annexe), nous proposons cependant d'en présenter un exemple ci-après :

Tableau 23 : Codage niveau 1	
Thèmes	Exemples de verbatims
(avant de déménager) Rumeurs de long et court terme	« Moi, je suis arrivé chez Arthur en 1991 ou 1992, je ne sais plus, enfin ça fait quand même quelques années que je suis là. On savait que le site d'Eruli était en sursis. » « Ah oui, il y avait des bruits, tout le monde parlait, on va dire, que... Je ne me rappelle plus tellement, parce que ça ne m'a pas impacté plus que ça, enfin, ça m'a... Ça ne m'a pas perturbé du tout au niveau, on va dire, professionnel, qu'on déménage »
Peur du renvoi et du chômage	« Mais voilà, après, il faut... Il faut savoir quels sont les points importants dans la vie, on a un boulot, on est pas viré, on est pas licencié. On change, certes, pour certains, c'est un gros changement. » « Il y a eu, je ne sais pas si vous l'avez entendu dire par d'autres entretiens, mais il y a eu une rupture avec...En 2008 ou 2009, quand il y a eu la crise, on a du faire du chômage technique. Il y a une rupture terrible, là, parce que... On s'est retrouvé au chômage technique, pendant... Tous les vendredis pendant 4 mois. »
Comparaison par rapport à d'autres services	« On est dans un endroit ou finalement, il n'y a pas tant de passage que ça. Je pense qu'on est plutôt bien lotis par rapport à d'autres équipes, là. Au troisième ou autre, ils sont plus serrés que nous. On a de la place sur les bureaux... » « Je pense qu'on a été bien servi, au niveau du département, on a quand même des bureaux au 4ème étage, j'ai eu la chance d'avoir un bureau à la fenêtre. Ça n'est pas moi qui l'ai choisi, ça a été décidé comme ça. Ça, c'est important, [...] Tout le monde n'a pas une place à la fenêtre, il y a des gens qui ont vraiment des très grands plateaux qui sont sombres. »
Des résistances syndicales faibles ou inexistantes	« Après, il n'y a pas eu de « grognage » particulier lié à ça. » « Et puis par quelques tracts de nos amis syndiqués, mais finalement, on ne les a pas trouvés très virulents. »
Malaise	« Voilà, donc, après, c'est chacun, il y a des gens qui, à terme vont s'y sentir très bien, j'espère. J'espère que moi aussi. » « Bon, eh bien ce regroupement a peut-être mis un petit froid, parce que quand tu es nouveau, tu ne connais pas les gens, donc, tu te lâche un peu moins, bon. Mais par contre ça va revenir, c'est normal. »
Habitude des changements d'adresse au sein de l'entreprise	« On commence à avoir l'habitude de bouger. Et en plus, on est dans des métiers où on passe énormément de temps en réunion ou en essai, donc...On est mobiles. » « Ça fait quoi, ça fait quinze ans que je travaille à Chonrencette et ça doit être la dixième adresse, donc... »

La rédaction du rapport lui-même a demandé près d'un mois de travail, il a été envoyé le 20 avril 2015 à Bamet Conseil. Nous avons ensuite reçu des commentaires quant à sa modification par retour de mail. Ces allers-retours ont duré jusqu'à la rédaction d'un rapport définitif envoyé à Arthur le premier septembre 2015. Nous nous sommes ensuite désolidarisé du projet pour nous

consacrer plus spécifiquement à l'écriture de notre thèse. Le calendrier ci-dessous résume les différentes étapes de ce processus.

Schéma 19
Étapes de validation du rapport Arthur définitif



Précisons que ces analyses ont débouché sur six recommandations adressées à Arthur et destinées à faire un lien avec Bamet conseil. Ce rapport envoyé, il était nécessaire de revenir sur notre corpus d'entretiens et d'effectuer un second codage synthétisant ces thèmes et autorisant une lecture plus théorique des entretiens recueillis.

2.3.3.2 Second niveau de codage : codage multithématique

Les 74 catégories relevées à l'occasion du premier codage ont été ramenées à 62 en excluant celles qui ne concernaient pas notre étude (par exemple : les rumeurs précédant le déménagement). Vis-à-vis du rapport envoyé à Arthur. Les 62 thèmes restants ont ensuite été réunis en 23 thèmes (ou « nuds »), ce qui constitue un second niveau de codage. Ce second niveau de codage que nous avons appelé « niveau 2 » constitue un premier niveau de synthèse : l'idée est de percevoir les thèmes qui nous semblaient contenir une cohérence entre eux. Le tableau ci-dessous illustre ce second processus de codage.

Tableau 24 : Codage niveau 2		
Niveau 2	Niveau 1	Données brutes et exemples de verbatim
Le problème des salles de réunion	Trouver et réserver une salle de réunion	« Les salles de réunion manquent un peu, des gens [...] se retrouvent attroupés qui discutent pendant des heures [...] en attendant qu'une salle se libère. »
	Occuper une salle de réunion	« Eh bien parce que les salles de réunion, [...] on essaye de voir s'il n'y a personne, on squatte, voilà, comme maintenant, et puis on essaye »
Et sans salles de réunion ?	Se réunir « virtuellement »	« On fait quand même moins de réunions, parce que si on ne trouve pas de salles, eh bien on fait audio. »
	Utiliser les boquettes	« Eh bien je préfère aller dans une salle, tout seul, pour continuer à travailler et être efficace. »

Dans la partie suivante, nous verrons comment nous avons effectué une troisième classification des extraits récoltés afin de créer des catégories plus larges et des unités de sens nous menant à une analyse.

2.3.3.3 Troisième et quatrième niveaux de codage : l'émergence d'échelles

La troisième phase de codage a pour objectif de réduire encore les 23 thèmes issus du second niveau de codage, les ramenant de 23 à 10. Le tableau suivant reprend cette organisation à partir du niveau 2, c'est-à-dire de 62 unités de sens. Le niveau 3 correspond à 23 groupes d'unités de sens. À cette échelle, toute prétention à trouver une cohérence thématique intrinsèque paraissait périlleuse (Dumez, 2015) et certainement illusoire. Face à cet arbitraire, nous sommes revenus vers la pensée d'Henri Lefebvre : nous avons donc choisi d'organiser nos résultats selon trois échelles (Privé/Moyen/Global) ce qui constitue le quatrième niveau de codage.

Tableau 25 : Codage niveau 2 à 4		
Niveau 2 (Unités de sens)	Niveau 3 (groupes d'unités de sens)	Niveau 4 (Organisation en niveaux -codage théorique-)
Relation au bâtiment	Un open space « classique »	Des espaces individuels Niveau Micro ou P (Privé)
Relation au mobilier		
Un open space « classique »		
Impuissance face à l'organisation	Quelles initiatives pour les salariés ?	
Réagir aux ordres		
Relativiser et accepter		
Manque de liberté/excès de contrôle	L'open space et le politique	
Inconvénients du télétravail		
Un espace à soi	S'approprier l'espace	
S'approprier son bureau		
S'installer, ranger et stocker, le politique, une affaire de représentation ?		
Le manque de salles de réunion ou déficit d'espaces dédiés au politique	Se réunir et se rencontrer	L'espace du politique Niveau Mezzo ou M (moyen)
Pratiques compensatoires		
Déplacements humains et portes badgées	Se déplacer dans l'espace	
L'espace comme immensité hostile, un non-lieu ?		
Faire vivre le politique dans l'espace		
Baliser l'espace, le cas des SI	Les SI, un outil du politique ?	
Anonymat/anomie, un espace sans politique		
Les SI comme palliatif aux rencontres directes, vers une renaissance du politique ?	La renaissance du politique ou l'appropriation collective de l'espace	L'espace du bâtiment, le politique à grande échelle Niveau Macro ou G (global)
La nostalgie comme mécanisme du politique pour la ré-appropriation de l'espace		
Un bâtiment de mieux en mieux connu et habité		
Re-crée le politique : le rôle des contacts directs	Recréer une carte de l'espace du politique organisationnel	
Codes communs et cohésion de groupe		
	L'organisation comme une cité	

Pour résumer, les troisième et quatrième niveaux de codage ont pour objectif de créer des catégories utilisables pour l'analyse.

Conclusion

Dans ce paragraphe, nous avons vu comment nous sommes passé des intuitions issues d'une approche sensible (matérialisée par l'attention flottante) à des données utilisables pour une approche du politique à travers l'appropriation de l'espace. Cette dynamique se divise en trois temps :

- premier codage en vue de la rédaction d'un rapport à envoyer à Arthur. Ce premier codage a permis l'émergence de 74 thèmes ;
- second codage pour 'filtrer' ces 74 thèmes. Nous en avons donc écarté 12, trop éloigné de notre sujet pour ramener leur nombre à 62 ;
- troisième et quatrième codage réunissant plusieurs thèmes et produisant des 'unités de sens', c'est-à-dire, des thèmes ayant une cohérence entre eux. Au total, 23 unités de sens ont émergés. Finalement, nous nous sommes inspiré du système d'échelles d'Henri Lefebvre (1974, p. 181). Nous avons donc organisé nos résultats en trois niveaux G (Global) ; M (Moyen) ; P (Privé).

Le point d'arrivée de cette classification en trois niveaux permet de s'inscrire dans un vocable lefebvien, pour une analyse du politique à travers l'appropriation de l'espace à trois niveaux, guidant nos résultats et contributions qui seront abordés dans la partie suivante.

Résumé

Nous expliquons ici notre traitement des données issues de notre enquête de terrain. Considérant qu'Henri Lefebvre n'a pratiquement pas fait de terrain, il apparaît difficile de parler réellement d'une théorie 'lefebvrine'. Les études inspirées par la pensée d'Henri Lefebvre comportant un terrain donnent peu de détails quant à leur traitement des données. Face à ce constat, il nous a paru nécessaire de décrire notre approche, axée sur deux méthodes complémentaires :

- l'attention flottante que nous avons dû adapter aux impératifs de notre terrain. Nous avons donc écouté nos entretiens sur notre terrain même et retranscrit ces impressions pour rédiger des 'impressions hebdomadaires' soumises aux managers, aux salariés, puis sous forme de présentation à notre équipe d'accueil. Les impressions hebdomadaires nous ont donné l'assurance de ne pas être hors sol quant à la réalité de notre terrain. Elle nous ont donné quelques pistes utiles à un codage multithématique ;
- le codage multithématique a été réalisé en plusieurs temps. Nous avons fait un premier codage de 74 thèmes. Un second niveau de codage a permis de supprimer et fusionner des catégories pour ramener ce chiffre à 62 unités de sens. Un troisième niveau de codage nous a permis de dégager 23 unités de sens.

Nous sommes finalement revenus vers les écrits d'Henri Lefebvre pour organiser ces 23 catégories en trois grands thèmes ce qui constitue notre quatrième niveau de codage. Cette classification s'inspire des trois niveaux de Lefebvre : G (Global) ; M (Moyen) ; P (Privé). Ces trois niveaux ont pour objectif d'intégrer ces données dans une grille permettant leur analyse, analyse à laquelle nous procéderons dans la partie suivante : analyse des données et résultats.

Résumé de la partie 2 : méthodologie

Nous résumerons cette partie en trois points, tout d'abord nous ferons une (1) présentation du cas ; ensuite, nous expliquerons notre (2) épistémologie et collecte des données, avant d'introduire la partie suivante : (3) Vers une analyse.

1 Présentation du cas

Nous avons commencé par un premier cas d'étude d'une entreprise sur le point de déménager qui s'est soldé par un échec. Cela a cependant permis l'émergence d'une forte intuition : et si le malaise lié au changement d'espace était de nature politique ?

C'est avec cette idée en tête que nous nous sommes mis en quête d'un second terrain. Après quelques tractations, nous sommes donc arrivé au sein d'Arthur, une multinationale française de l'automobile dont un des sites (que nous appelons Eruli) venait tout juste d'être intégré à un autre (que nous appelons Chonrencette). Cela s'est traduit par le déménagement de 3000 salariés d'un bâtiment à l'autre puis — au sein du bâtiment d'accueil — par le déplacement de pratiquement tous les salariés (12 000) : notre cas.

Le bâtiment est situé aux franges de la région parisienne. Il se divise en plateaux dont les accès sont restreints aux seuls salariés y travaillant (sauf dérogation comme dans notre cas). Les salariés d'Arthur peuvent avoir deux niveaux hiérarchiques :

- AMTE (Agents de Maîtrise, Techniciens et Employés) soumis à des contraintes horaires ;
- Cadres sans contraintes horaires officielles.

Ces deux populations évoluent dans trois types de structures managériales correspondant à trois types de fonctions pour l'organisation :

- fonction support, développant un détail technique en continu ;
- fonction projet, mettant au point les nouvelles voitures mises sur le marché ;
- fonction transverses, regroupant les juristes, manager, ressources humaines, etc.

L'essentiel des salariés est « support ». Tous sont soumis à une rotation biannuelle, mais dans les faits les salariés changent de service bien plus régulièrement. Une « rotation » correspond à un changement de bureau et d'équipe selon des critères essentiellement informels. Concrètement, les « rotations » et plus largement l'évolution de la carrière des salariés d'Arthur reposent sur une myriade de liens interpersonnels en marge de toute structure officielle. Ce sont précisément ces liens que nous qualifions de politiques. Voyons à présent nos choix épistémologiques et méthodologiques.

2 Épistémologie et méthodologie

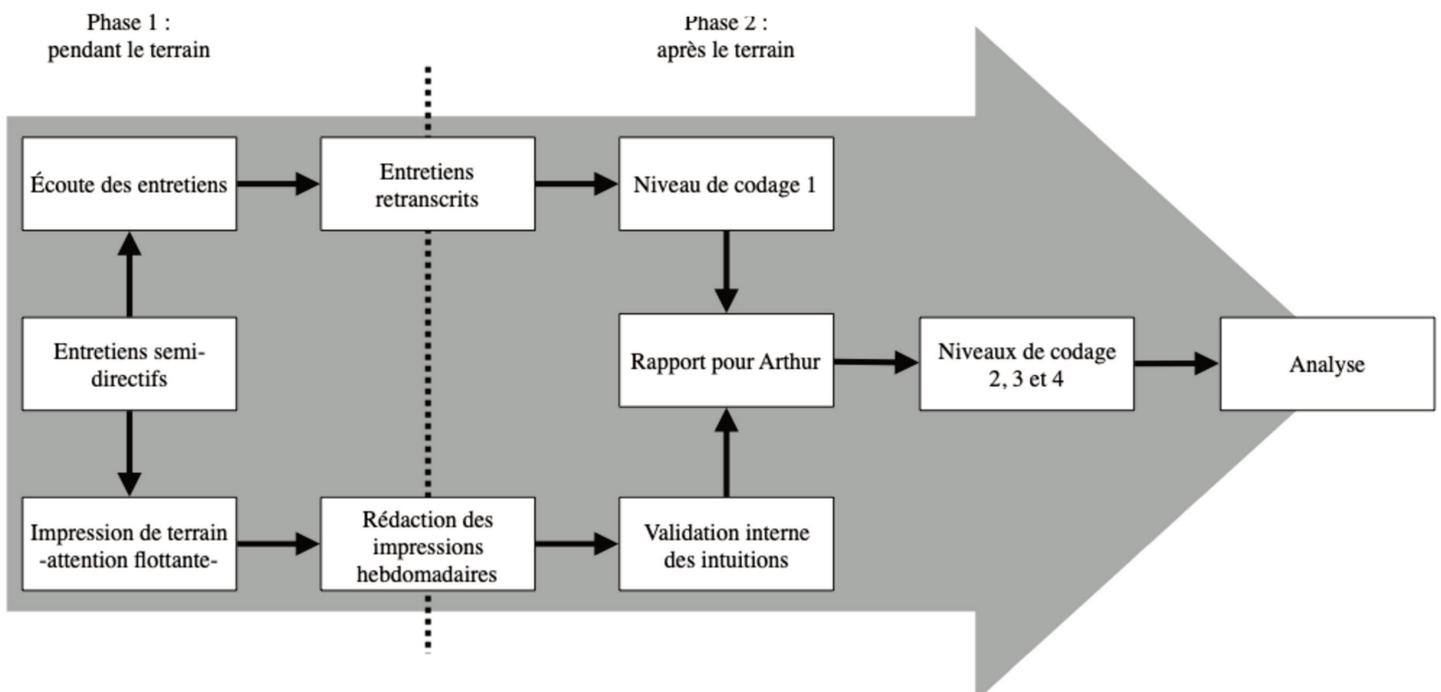
Il n'existe pas — à proprement parler — d'épistémologie lefebvrienne. C'est pourquoi il nous a été nécessaire de nous pencher sur les différentes études se réclamant de cette école pour déterminer des lignes directrices. Toutes ces études sont des cas uniques exploratoires et interprétativistes. Nous adoptons donc ces trois partis pris épistémologiques.

Nous avons effectué une ethnographie de 42 journées pleines au sein de quatre services (deux supports, un transverse et un projet) et effectué des entretiens semi-directifs. Il faut ajouter à cela d'autres entretiens auprès des responsables du déménagement. Au total, nous avons effectué 60 entretiens. En termes de traitement des données, nous avons donc opté pour une méthode multiple inspirée de Dumez & Ayache (2011a et 2011b, et Dumez, 2015). Nous avons croisé une approche sensible (ce que Dumez, 2015, appelle « attention flottante ») et un codage multithématique :

- L'attention flottante a été réalisée par services à l'écoute hebdomadaire de tous les entretiens concernés. Cela a débouché sur des fiches de synthèse ou 'impressions hebdomadaires' soumises aux managers de terrain et aux salariés pour s'assurer que nos résultats « leur parlent ».
- Le codage multithématique a été réalisé en 4 niveaux.
 - Niveau 1 : 74 thèmes inspirés de l'attention flottante ramenés à 62 thèmes après la suppression de thèmes « hors sujet » ou la fusion de thèmes trop proches.
 - Niveau 2 : classification des 62 thèmes en 23 grands thèmes.
 - Niveau 3 : réunion des 23 grands thèmes en 10 catégories
 - Niveau 4 : organisation théorique des 10 catégories à l'aide d'une classification lefebvrienne.

Le schéma ci-dessous résume notre démarche :

Schéma 20
Structure de l'extraction des données



Partie 3

Résultats et contributions

Introduction

Nous diviserons cette partie en deux étapes. Nous proposerons tout d'abord une (1) Analyse du terrain. Ensuite, à travers une seconde partie (2) nous expliquerons nos contributions et comment celles-ci s'intègrent dans une discussion.

1 Analyse du terrain

Introduction

Nous verrons donc tout d'abord (1.1) Espace conçu : un pouvoir descendant. Ensuite, l' (1.2) Espace perçu : les pratiques dans le nouvel espace pour finir par l' (1.3) Espace vécu : Symbolique de l'appropriation de l'espace.

1.1 Espace conçu : un pouvoir descendant

Introduction

Dans cette première partie, nous expliquerons au crible de la pensée d'Henri Lefebvre comment les instances de direction d'Arthur ont conceptualisé le nouvel espace, autrement dit, comment s'est déroulée la mise en place de l'espace conçu. Nous déclinons cette présentation en trois échelles. Tout d'abord, (1.1.1) l'échelle globale : TOG et Schéma global d'implantation. Ensuite, (1.1.2) l'échelle moyenne : conception des salles de réunion. Finalement (1.1.3) l'échelle privée : le micro-zoning.

1.1.1 Échelle globale : TOG et Schéma global d'implantation

Introduction

L'ensemble du projet d'aménagement du nouvel espace de travail est basé sur le 'TOG' dont nous commencerons par donner une (1.1.1.1) définition. Les seconds paramètres de la conception de l'espace sont les (1.1.1.2) budget, délai et schéma global d'implantation. Nous finirons par nous pencher sur (1.1.1.4) le rôle des space planners : appliquer une technologie sociale.

1.1.1.1 Définition du 'TOG', ou « nombre d'or »

La conception des espaces de travail repose sur des ratios mathématiques. L'analogie avec les écrits d'Henri Lefebvre est immédiate. Henri Lefebvre (1974, p. 48) explique que l'espace conçu repose

sur un « *nombre d'or* », dénominateur commun à tous les espaces ainsi conçus. Dans notre cas, toute la planification des espaces de travail est basée sur le TOG (taux d'occupation global) qui représente un pourcentage simple liant espaces disponibles (sont soustraits les mètres carrés inutilisables comme les cages d'escaliers, les paliers, mais aussi les salles de réunion) et nombre de salariés à ratio d'un salarié pour 12m² (le seuil légal étant de 9m²). Le tout est traduisible en formule mathématique simple :

$$\text{TOG} = \frac{\text{(n) salariés}}{\text{m2 disponibles} - \text{m2 inutilisables}}$$

Le TOG propose une lecture de l'occupation du bâtiment en fonction de sa densité sans — a priori — envisager d'autres paramètres. Les planificateurs de l'espace pensent donc la densification de l'espace au prisme d'une « représentation de l'espace », soit une abstraction (Lefebvre, 1974, p. 48), le TOG — comme l'illustre le space planner en charge des aménagements (entretien 57) :

« Je regarde le capacitaire, je regarde par rapport à ce que vous voulez, là. Et je dis selon mon point de vue si c'est faisable, pas faisable. Moi, j'ai vérifié, j'ai dit, c'est faisable, à condition d'avoir des TOG [...] d'environ 91 %, ce qui est très élevé. Remplir des bâtiments à plus de 90 %, c'est compliqué, quoi. Donc en tout cas, moi, j'ai vérifié, sur la base des effectifs que je connais, sans tenir compte de la baisse d'effectifs, par rapport au capacitaire, et quand tu fais ça en début de projet, c'est évidemment d'une manière macro. »

Cette représentation exclut la qualité de l'espace alloué. L'indice ne considère pas le confort de l'espace ou le goût des salariés comme l'explique ce même space planner (entretien 57) :

« Donc voilà, on est capable de le faire à condition qu'on remplisse les bâtiments à 91 %. Et remplir les bâtiments à 91 %, c'est remplir tout le site qui existe quoi. Même les coins les plus pourris. »

Le top management ne transmet donc jamais d'ordres clairs, mais des paramètres encadrant une conception. Le TOG exclut la qualité de l'espace, mais aussi d'autres paramètres comme les relations des salariés entre eux. Dans un vocable lefebvien (Lefebvre, 1974) le TOG est un instrument politique dans la mesure où il agit comme un mécanisme de réduction qui exclut ou favorise des paramètres. L'espace conçu qui en découle est donc par nature incomplet. Dans notre

cas, les directives concernent le TOG, mais aussi un budget, un délai et un schéma global d'implantation.

1.1.1.2 Budget, délai, schéma global d'implantation et carte capacitaire

Commençons par le budget qui a directement été transmis aux space planners sans que ceux-ci soient certains de leurs conditions d'élaboration, comme ce salarié l'explique (entretien 57) :

« Et le budget était déjà fait, ce qui est... Quand tu prends un projet, généralement... Bon, il peut y avoir une phase 'amont', une phase 'étude amont', très claire, justement pour cadrer tout ça. Puis après tu passes en déploiement de projets quoi. La phase amont, elle a été faite, mais d'une manière... Chacun y a contribué, quoi. Il n'y a pas eu vraiment d'équipe projet qui a bossé vraiment sur cette partie-là. »

Il en est de même pour les délais qui semblent avoir été très courts comme l'avoue le space planner en charge (entretien 57) :

« Et puis après, il y a eu une volonté d'aller très vite aussi. Enfin, je pense, ça, c'est moi qui le dis. Le contrat de mon supérieur arrivait, il a bâti ce déménagement très rapidement, il a voulu le mettre en place très rapidement. »

Le véritable travail des space planners ou chargés de projet d'espace est d'appliquer des ratios préétablis en respectant le schéma d'implantation.

Le schéma d'implantation a également été transmis aux space planners comme une directive de départ. Cela concerne la localisation des différents types de services (projet, support ou transverse) dans le bâtiment. Plus concrètement, cela représente la situation géographique d'environ 3000 salariés « projet », 6000 salariés « support » et 3000 salariés « transverse » (entretien 57) :

« Le schéma d'implantation, il était figé quoi. [...] la place des projets à l'avant du bâtiment. [...] Puis après tu attaques le projet, quoi. Donc moi, quand je suis arrivé, tout ça, c'était déjà calé. »

Notons que ce schéma d'implantation représente une continuité vis-à-vis de la conception du bâtiment (Bonnafous, 1998)⁶³. Cela garantit le fait que le bâtiment s'inscrive dans la continuité de sa conception originale. Ainsi, à l'exception de quelques projets qui sont dans des espaces à part (par exemple de quelques ateliers qui nécessitent des installations particulières), chaque activité est disposée à un secteur du bâtiment. Cela permet de faire une carte précise du bâtiment permettant de situer la fonction de chaque équipe selon sa situation géographique : « Projet » à l'avant ; au-dessus du hall d'entrée, « Support » et « Transverse » dans tout le reste du bâtiment. Nous comprenons que cela a pour fonction de donner de grandes orientations à l'aménagement de l'espace sans pour autant donner de précisions quant à la répartition des équipes. La finalité de ces directives est l'établissement d'une carte capacitaire. La carte capacitaire comprend uniquement les espaces de bureaux. En sont donc exclus les espaces impossibles à transformer en bureau comme les cages d'escalier, les paliers et surtout les salles de réunion. Comprendre comment s'organisent les salles de réunion correspond donc à comprendre les contours des espaces qui seront densifiés à travers le TOG. Le résultat est que les exécutants responsables de l'aménagement de l'espace (qui appliquent les paramètres conjoints du TOG et du Schéma global d'implantation) doivent rester dans ce cadre et ne possèdent pas nécessairement l'expérience ou la compétence en la matière.

1.1.1.3 Le rôle des space planners : appliquer une technologie sociale

Les acteurs internes à Arthur manquent d'expérience en matière de déménagement. Les chargés de projet se cantonnent aux aspects les plus mathématiques de la conception du nouvel espace, c'est-à-dire le TOG et le schéma global d'implantation, sans être en capacité de faire davantage comme ils le confessent eux-mêmes (entretiens 57, 60) :

« Moi, je n'avais pas du tout d'expérience sur ce type de projet, moi, je m'occupais de maintenance en région parisienne. L'informatique, quoi, du réseau, tout ça, j'ai un long parcours informatique. [...] Je n'avais pas du tout d'expérience sur le périmètre implantation, tu vois, je le voyais à travers l'informatique, mais c'est tout. [...] On m'avait fait venir en interne parce que l'informatique est réputée [...] pour savoir piloter des projets. »

« Il faut dire que c'était la première fois qu'on avait autant de mouvements à faire en aussi peu de temps. [...] on a eu [...] un peu moins d'un an pour s'y préparer. »

⁶³ Bonnafous (1998) explique que le bâtiment était, dès l'origine, conçu pour que les équipes 'projet' se trouvent au dessus du hall d'entrée et les équipes 'support' tout au long du bâtiment. Les projets qui constituent les produits finis sont donc symboliquement le 'fer de lance' de l'organisation : le 'front' du bâtiment.

Pour pallier à ce manque, Arthur a fait appel à une entreprise de space planning externe pour traiter les aspects plus pratiques du déménagement et bénéficier de l'expertise d'architectes. Cette entreprise externe semble pourtant sous-dimensionnée pour traiter une mission de cette taille. Ils ont donc occupé une fonction auxiliaire tout en remplissant une obligation légale⁶⁴ (entretien 57) :

« On était en plus dans une phase de changement de prestataires, la boîte qui nous faisait le transfert, on a changé de contrat début 2013, quoi. Donc on était avec une boîte qui s'appelle Pennatia, qui est en fait une entité d'un autre groupe. Ça, c'était jusqu'en 2013, après on est passés à une boîte qui s'appelle ForMe. Aglaë [entretien 60] fait partie de la société ForMe et ça, c'est depuis début 2013. C'est une PME quoi. »

Appliquant les directives de la direction, les space planners posent uniquement la question du « comment ». Ils doivent alors rester strictement techniques ce qui explique leur inexpérience. Cet aspect exclusivement technique des exécutants verrouille la prise en compte de paramètres sortant des représentations de l'espace mises en place par la direction. Autrement dit, tout paramètre échappant aux mécanismes de réduction choisis (le TOG et le schéma global d'implantation) est exclu. De fait, les space planners laissent de côté l'aspect humain et s'appuient sur la réduction du TOG imposée pour générer des mécanismes de réduction secondaires observables à travers la conception des salles de réunion.

Conclusion

À niveau macro, nous pouvons résumer l'espace conçu en deux étapes que nous comprenons comme l'application de stratégies politiques de l'espace telles que définies par Henri Lefebvre (1974) :

- tout espace conçu repose sur un mécanisme de réduction particulier, le « *nombre d'or* » ici représenté par le Taux d'Aménagement Global (TOG), un ratio simple mettant en relation l'espace alloué à chaque salarié et l'espace disponible dans le bâtiment. Le TOG définit donc une densité souhaitée par la direction ;
- à cela s'ajoute un second mécanisme de réduction : le schéma global d'implantation qui correspond à de grandes directives sur la situation des salariés à échelle de plusieurs milliers de personnes (tel service plutôt au nord, à l'est, etc.).

⁶⁴ Rappelons qu'en ce cas : l'aménagement d'un espace supérieur à 100m², l'intervention d'un architecte est légalement obligatoire.

Le nouvel espace de travail a été pensé à la fois par des équipes internes et externes à Arthur, lesquelles s'en sont tenues aux aspects les plus techniques (TOG et schéma global d'implantation) pour définir une carte capacitaire sensée guider l'ensemble des installations à échelle moyenne et en priorité les salles de réunion.

1.1.2 Échelle moyenne : conception des salles de réunion

Introduction

À échelle moyenne, les équipes de space planning ont fait des sous-ratios afin de dessiner les plateaux et plus précisément, les salles de réunion. Commençons par (1.1.2.1) définir ce qu'est une salle de réunion pour nous pencher sur les (1.1.2.2) conception et ratios des salles de réunion. Ces salles de réunions sont complétées par (1.1.2.3) des boquettes de taille moindre. Tous ces espaces sont mis en mouvement à travers (1.1.2.4) le système officiel de réservation des salles de réunion.

1.1.2.1 Définir une salle de réunion

Avant de plonger dans notre analyse, précisons que la recherche sur les réunions est une branche émergente des sciences de gestion comme le démontre la récente édition du *Cambridge handbook of meeting sciences* (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015, p. 12-13⁶⁵) qui propose une définition :

« Les réunions sont une interaction liée au travail qui a lieu entre au moins deux individus et qui possède les trois caractéristiques suivantes :

- 1. Les interactions sont davantage structurées qu'à l'occasion d'une simple conversation, mais moins qu'à l'occasion d'un cours,*
- 2. Les réunions sont prévues à l'avance et durent, en moyenne 30 à 60 minutes.*
- 3. Les réunions peuvent prendre différentes formes. Par exemple, les réunions peuvent avoir lieu en face à face, dans un environnement distribué (Skype, visioconférence, etc.) ou en combinant les deux. »*

⁶⁵ « Meetings are purposeful work-related interactions that occur between two or more individuals, and:

1. These interactions have more structure than a simple chat, but less structure than a lecture.
2. Typically, meetings are schedule in advance and last, on average, from 30 to 60 minutes.
3. Meetings can occur in different formats. For example, meetings can take place face-to-face, in a distributed setting (e.g., skype, conference calls, etc.), or a combination of the two. » (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015, p. 12-13)

Trois bornes peuvent donc être observées : interactionnelles, temporelles et spatiales. En termes de bornes interactionnelles, une réunion définit un échange structuré par des règles, préétablies, communes aux différents acteurs participants. Les limites temporelles permettent de définir une réunion (30 à 60 minutes) d'un 'point' (moins de 30 minutes). Notons que ces bornes spatiales et surtout interactionnelles échappent au TOG, de nouveaux indicateurs et ratios ont donc été mis en place pour permettre la conception des salles de réunion.

1.1.2.2 Conception et ratios des salles de réunion

À la différence des cages d'escaliers ou locaux techniques, les salles de réunion pourraient être démontées pour agrandir les espaces de travail. Leur création et répartition en fonction des besoins des salariés est donc un argument clé de la densification des espaces de travail : cela définit les limites du TOG. Dit autrement, les salles de réunion échappent aux espaces disponibles pour l'aménagement des bureaux. Elles sont cependant situées sur les plateaux et mises à disposition de tous les salariés. Si nous laissons de côté quelques salles marginales comme un espace d'innovation et quelques salles de brainstorming, les espaces sont standards et ont tous une traduction mathématique. L'organisation des salles de réunion obéit à une logique de ratio. Ainsi, en plus du TOG, un sous-ratio a été établi par les space planners pour quantifier la nécessité des salles de réunion : une salle de réunion est établie pour 30 personnes. À l'occasion du space planning, les chargés de projet ont virtuellement réuni les plateaux par grappes de deux ou trois pour y répartir les salles de réunion selon le ratio suivant :

Tableau 26 : Ratios régissant la conception des salles de réunion		
	Nombre de salariés	Nombre de salles de réunions
Plateau	20 à 40 salariés	1 à 2
grappe de 2 à 3 plateaux	60 à 120 salariés	2 à 4

Les salles de réunion ont été faites selon les places disponibles : quelques-unes sont situées sur des paliers, mais la majorité d'entre elles sont sur les plateaux. Les salles de réunion situées sur les paliers sont accessibles à tous alors que celles situées sur les plateaux ne sont accessibles qu'après avoir pénétré le plateau en question. Autrement dit, une salle de réunion située sur un plateau n'est accessible qu'aux salariés possédant les autorisations requises, c'est à dire travaillant sur (ou avec) le plateau concerné. Le déséquilibre des ratios fait que certains plateaux possèdent plus de salles de réunion, d'autres moins. Chacune des salles de réunion permet d'accueillir jusqu'à 15 personnes autour d'une table en forme d'anneau. Les salles de réunions sont complétées par des boquettes de

plus petites tailles destinées aux points ponctuels, à des réunions plus courtes, souvent impromptues.

1.1.2.3 L'organisation des boquettes

Chaque plateau possède 2 à 6 boquettes selon sa taille (20 ou 40 salariés par plateaux) à raison d'environ une boquette pour 10 salariés, parfois plus selon les demandes des managers et la possibilité matérielle d'installation (place, proximité des ascenseurs, critères de sécurité, etc.). Les boquettes ont été ajoutées plus tard, une fois les salariés installés sur les plateaux. Sur la base des demandes des managers, un nouveau capacitaire a été établi. Cela implique une rupture par rapport aux études capacitaires précédentes, celle-ci ne correspondent pas strictement à des ratios préétablis, mais constituent des réponses à des demandes faites par des managers. Elles sont plus 'locales' et dépendent d'une manière de travailler propre à chaque équipe. Le nombre de boquettes est basé sur des besoins professionnels (et non plus des ratios strictement mathématiques), sur justification des managers concernés. Les boquettes possèdent toutes au moins un mur translucide, il est par conséquent possible de savoir d'un coup d'œil si elles sont occupées ou non sans qu'il soit possible d'identifier le salarié s'y trouvant. Les boquettes ne peuvent officiellement pas être réservées et échappent ainsi au système de réservation informatique dont nous verrons à présent les modalités.

1.1.2.4 Le système officiel de réservation des salles de réunion : une technologie sociale ?

Le cadre matériel établi, il convient à présent de se pencher sur la manière dont les instances de direction préconisent l'utilisation des salles de réunion. Autrement dit, comment sont encadrées les pratiques spatiales au sein de l'espace conçu ? Cela passe par ce qu'Henri Lefebvre (1974) appelle une technologie sociale, soit, un outil permettant de réguler les gestes et déplacements des salariés dans un espace donné. Les salles de réunion sont *per se* une manière de réguler les interactions (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015), reste alors à réguler ou à contrôler qui s'y trouve et quand... c'est là qu'entre en scène le système informatique de réservation des salles de réunion.

Les salles de réunions peuvent être réservées *via* un logiciel. Il est alors, en principe, possible de connaître leur statut (réservée ou disponible) en temps réel. Le système informatique de réservation des salles de réunion est global : il concerne toute l'entreprise Arthur. Techniquement, il est possible aux salariés de réserver une salle n'importe où dans le bâtiment et sur n'importe quel site d'Arthur. Libre aux salariés de localiser leur réservation à l'endroit le plus pratique. L'utilisation des boquettes (réservations, durée d'utilisation, nombre de participants, etc.), quant à elle, est confiée

aux salariés travaillant sur les plateaux selon un principe d'ajustement mutuel ; aucun cadre ne régit officiellement leur utilisation, comme l'explique ce salarié (entretien 17) :

« Ils ont fait ces petites boquettes qui ne sont pas réservables sur internet. Vous savez, sur internet, on peut réserver des salles, c'est surbooké. Du jour au lendemain, c'est impossible de retrouver une salle, donc il était important de trouver des espaces comme celui-ci, qui sont beaucoup plus libres. [...] C'est un complément à l'open space, par exemple, moi, j'ai une petite équipe en ce moment, donc il y a un lien hiérarchique, bon, c'est un management qu'on doit faire dans un espace un peu confidentiel. »

Dans la partie suivante, nous descendrons d'une échelle (échelle privée) pour explorer la manière dont ont été conçus les espaces de travail individuels.

Conclusion

Les salles de réunions sont dédiées à des rencontres structurées entre plusieurs individus durant généralement 30 à 60 minutes. Ce cadre temporel se complète d'un cadre matériel puisqu'une réunion nécessite un espace dédié. À échelle moyenne, les space planners responsables de l'aménagement de l'espace ont mis en place un système de ratios concernant l'implémentation de salles de réunions et de boquettes. Les salles de réunion sont implémentées à ratio d'une salle pour 30 salariés. Les plateaux qui regroupent 20 ou 40 salariés ont été réunis par « grappes » de 2 à 3 (de 40 à 60) et possèdent donc une à deux salles de réunion. Les salles de réunion peuvent être réservées *via* le système informatique global, il est donc techniquement possible aux salariés de réserver n'importe quelle salle de réunion à Chonrencette. Les salles de réunion sont complétées par des boquettes pouvant abriter 4 personnes pour des points ponctuels. Les boquettes ne sont pas officiellement réservables. Leur occupation, laissée libre, est soumise à ajustement mutuel. La construction de salles de réunion est capitale pour comprendre la carte du capacitaire puisqu'elles définissent les limites du TOG : elles en sont exclues au même titre que les cages d'escalier ou bouches d'aération. Elles sortent de la carte capacitaire, c'est-à-dire les espaces disponibles pour les bureaux, espaces qui sont organisés au niveau du 'micro-zoning', plus directement tourné vers les postes de travail, que nous aborderons à présent.

1.1.3 Échelle privée : le micro-zoning

Introduction

À échelle privée (ou ‘micro-zoning’) nous verrons comment s’organise (1.1.3.1) l’accès aux espaces de travail, la (1.1.3.2) disposition des salariés sur les plateaux et les (1.1.3.3) demandes des managers et placements des salariés.

1.1.3.1 L’accès aux espaces de travail

L’accès au centre de Chonrencette est encadré par des badges à valider. Ces badges permettent à tous d’accéder au parking, aux cantines et aux parties communes (couloirs, ascenseurs, etc.). Cependant, les plateaux ne sont accessibles qu’aux gens qui y travaillent ou y sont accrédités. Dans les faits, les salariés ont un parcours cadré : se garer sur le parking, passer par le hall, arriver sur le plateau où se trouve leur bureau. Il leur est, en principe, impossible de se rendre sur un plateau voisin. Quelques dérogations existent, mais elles doivent faire l’objet de demandes ciblées pouvant prendre quelques semaines comme l’explique ce salarié (entretien 6) :

« Ça m’a pris un peu de temps, une semaine et demie pour le badge, on a eu des difficultés et avec le badge et l’entrée de toutes les portes à enregistrer, il fallait faire d’autres demandes, ça a duré encore un mois, donc on a galéré encore un peu. »

Cela entraîne une parcellisation de l’espace organisationnel due à une difficulté à se rendre sur tout autre plateau que le sien, comme en témoigne la plainte de ce salarié (entretien 27) :

« Quand je vois qu’un chef de projet qui veut aller voir des correspondants véhicules dans un autre service ne rentre pas sur plateau du service en question, parce que idem, il trouve porte close, c’est une honte. Alors que ça n’était pas le cas auparavant. »

Penchons-nous à présent sur l’intérieur des plateaux, les espaces de travail et plus précisément le dessin des espaces de travail et la disposition des salariés.

1.1.3.2 Disposition des salariés sur les plateaux

Le micro-zoning représente la réalité du capacitaire, c'est-à-dire le nombre de salariés présent sur chaque plateau (ou « module »). Cela fait également l'objet de ratios mathématiques. Chaque plateau possède un certain nombre de mètres carrés disponibles (hors salles de réunion et boquettes) où sont disposés des « vignette » correspondant à quatre bureaux bénéficiant d'un accès à une fenêtre et séparé des autres par une cloison d'un mètre dix (entretien 54) :

« Quand j'ai fait les implantations, qu'est-ce que j'ai regardé ? Moi, j'ai regardé le nombre de places que j'avais par module. Alors, le module, c'est entre deux portes palières : 'combien j'ai de places là ?' Une fois que j'ai regardé combien j'ai de places là, Arthur m'a demandé de les aménager de façon très particulière, c'est-à-dire de privilégier les 'vignettes'. Alors, les vignettes, ce sont les espaces de travail, mais des espaces de travail avec 4 postes. »

Le nombre de vignettes (donc de bureaux individuels réunis par 4) disponible sur chaque plateau est standard (20 ou 40 bureaux, soit, 5 ou 8 vignettes). Reste à comprendre comment ces bureaux sont attribués à tel ou tel projet sous l'égide de tel ou tel manager. Ces attributions n'étant pas nécessairement relatives à la taille des plateaux. L'attribution d'un nombre de bureaux à tel ou tel projet est évaluée au prorata de l'avenir des projets envisagés (entretien 54) :

« Chaque équipe de projet ou support avait un certain nombre de personnes au moment où on allait les installer. Donc fin d'année 2014, avec une évolution dans le temps qui est jusqu'en 2016. Et moi, mon travail était de les implanter en fonction du nombre de places que j'avais pour que les équipes restent entières, mais pas que au moment où on allait les déménager. Jusqu'à 2016 ! Donc, c'est-à-dire, prévoir le jeu de taquin jusqu'en 2016 [...]. En considérant les projets qui allaient grossir, disparaître, les nouveaux qui allaient se former en gardant une petite marge d'erreur si jamais ils avaient un gros 'boum'. »

L'évaluation de l'évolution possible des projets est confiée aux managers locaux, lesquels avaient la possibilité de faire des demandes ponctuelles.

1.1.3.3 Demandes des managers et placement des salariés

Le nombre de bureaux attribué à chaque projet a été évalué selon les demandes des managers comme l'explique une architecte de ForMe, responsable des espaces de travail (entretien 60) :

« Donc voilà, donc moi, j'ai cette expérience-là, de travailler avec des chefs de projet et des chefs de projet métier qui me faisaient part des besoins de leurs équipes. Des besoins en proximité fonctionnelle par rapport à d'autres directions, des besoins en salles de réunion, des besoins en boquettes, en bureaux fermés, etc. Et c'est comme ça qu'on a fait les macro-zoning d'abord, les micro-zoning ensuite. Et ensuite, on a déplacé les gens. »

Les space planners ont cependant dû effectuer un véritable travail d'arbitrage pour savoir quel projet était viable, autrement dit, pour évaluer les demandes (forcément maximalistes) des managers comme l'explique ce space planner (entretien 57) :

« Je pars avec les hypothèses maximum, quoi. Je regarde le capacitaire que j'ai disponible, maximum. On se met d'accord sur les effectifs, ça, c'est un vrai gros sujet quoi. On déplace les directions : 'combien vous avez de personnes' ? Ça, c'est le cœur du machin, quoi. Évidemment, tout le monde te dit : ' ah, oui, mais moi, j'ai une équipe que je vais faire grossir. Mais moi, j'ai 20 000 stagiaires. Et tu te retrouves à implanter beaucoup plus de gens que ce qu'il y en a vraiment. Donc ça, c'est une vraie difficulté. Et il faut vraiment le manager si tu veux contraindre tout le monde à... donc, j'ai dit que ça, je n'en tiens pas compte.

Une fois un certain nombre de bureaux attribué à chaque projet (donc à chaque manager), la situation exacte des salariés (quel bureau est attribué à quel individu, donc quelle place occupe chacun au sein de l'organisation) a été confiée aux managers eux-mêmes qui se sont organisés en fonction des projets en cours au moment de leur arrivée à Chonrencette, comme l'explique ce manager (entretien 18).

« On en a profité pour regrouper les gens en fonction de l'activité qui avait pu évoluer dans le temps. Parce que les gens étaient implantés comme ça parce que les activités avaient évolué à Eruli et ils étaient restés à leur bureau. Et là, on en a profité pour les réimplanter de manière plus efficace. »

Dans les quatre équipes que nous avons visitées, la situation des salariés a été décidée par les managers seuls, à notre connaissance, aucun salarié n'a eu d'initiative quant à sa situation dans l'espace. Les managers ont fait leur maximum pour que l'espace soit le plus rationnel et efficace possible selon leurs critères, comme l'explique l'un d'entre eux (entretien 1) :

« Donc j'ai pris en charge l'implantation des gens, je l'ai faite en fonction de ce principe [...]. Physiquement, j'ai plutôt choisi de dire, on va se mettre plutôt au centre du plateau projet pour pouvoir avoir un maximum de 'rayonnement' entre guillemets, qu'il soit possible de contacter un maximum de gens autour de nous. »

Parallèlement, le déménagement d'Arthur a entraîné la concession de jours de télétravail selon le niveau hiérarchique de chaque salarié (4 jours maximum pour les cadres ; 2 pour les ATME) comme l'explique ce manager d'équipe (entretien 18) :

« Un certain nombre de personnes sont passées en télétravail. Par exemple, mon assistante [...], eh bien aujourd'hui, elle est en télétravail. Et il y en a plusieurs dans mon équipe qui ont pris entre une et deux journées de télétravail. »

Les demandes de télétravail sont les seules demandes relatives à l'espace permises aux salariés. Finalement, seul contact direct entre la direction et les salariés : un certain nombre de cartons étaient alloués à chacun comme l'expliquent ces salariés (entretien 13, 3) :

« Nous on a eu les cartons le matin du déménagement [...] on les a faits l'après-midi, hein ? On a pas grand grand chose, plus on déménage moins on a de choses. »

« Ils m'ont demandé de venir à Eruli juste pour jeter les cartons, jeter toutes les archives et tout ça à la benne. J'ai fait un peu ça. Mais comme le service était là depuis une quinzaine d'années... »

Dans la pratique, les salariés se sont donc délestés de nombre d'archives professionnelles et personnelles. Dans la partie suivante, nous verrons comment fonctionne ce nouvel espace à l'épreuve de la pratique des acteurs : l'espace perçu, lui aussi envisagé à plusieurs échelles.

Conclusion

Chonrencette est davantage cloisonné que l'espace précédent, les salariés doivent présenter un certain nombre de badges qui leur permettent d'accéder au parking, au bâtiment puis à leurs plateaux. Il leur est impossible, sauf dérogation, d'accéder à un autre plateau que le leur. Les plateaux possèdent des « vignettes », soit des ensembles de 4 bureaux où les salariés travaillent. Les projets situés sur chaque plateau étant de taille variable, il appartient aux managers d'évaluer l'avenir de leurs projets et de définir le nombre de bureaux qu'ils souhaitent pour leur équipe. Face à cela, les space planners ont dû faire des arbitrages pour limiter les demandes des managers (forcément maximalistes). Ce sont les managers qui ont attribué les bureaux dans l'espace alloué à leur projet. Finalement, la seule possibilité d'initiative des salariés a été de faire leurs cartons et de demander, s'ils le souhaitaient, des jours de télétravail.

Analyse 1 : Ratios fixes et ratios flottants : l'espace du politique

Introduction

L'espace perçu est par définition « *abstrait* » (Lefebvre, 1974, p. 48), cette abstraction consiste à organiser une prédictibilité de l'espace à venir à travers des (1) ratios fixes ou l'espace du pouvoir politique. La réalisation de cet espace exige une certaine souplesse observable à travers les (2) ratios souples ou la réponse du politique. Finalement, le but de tout espace conçu est une (3) projection vers l'avenir.

1 Les ratios fixes ou l'espace du pouvoir politique

Dans une perspective lefebvrienne, l'espace conçu est avant tout un espace abstrait, il repose sur des mécanismes de réduction qui sont autant de manières de réduire la réalité à des ratios (généralement) mathématiques. Toute la dimension politique de l'espace conçu se glisse au creux des choix des ratios qui excluent ou incluent des paramètres. Dans notre cas, nous observons deux ratios déterminants et non négociables :

- le ratio directeur ou « *nombre d'or* » (Lefebvre, 1974, p. 48) est le TOG (Taux d'Occupation Global) qui mesure la densité de l'espace à aménager. L'augmentation du TOG (ou densification de l'espace) qui dans le nouvel espace doit être porté à 91 %, ce chiffre inaltérable est le fil directeur de tout l'aménagement de l'espace ;
- outre les délais et le budget, le schéma global d'implantation est l'autre mécanisme de réduction. Il indique à échelle d'approximativement 3000 personnes où sera placé tel ou tel secteur d'activité. Ce paramètre est, lui aussi, inaltérable.

Le processus d'aménagement va donc consister à circonscrire le TOG pour que les objectifs soient systématiquement remplis. Le TOG ne couvre que les espaces qu'il est possible d'aménager en bureaux. Cela ne concerne donc pas les espaces « liminaires » (Shortt, 2015) comme les cages d'escaliers, portes de secours, etc., mais également les boquettes et salles de réunion.

La conception des salles de réunion et des boquettes ne peut donc pas reposer sur une stricte application du TOG. Un nouveau ratio est établi pour organiser la création (ou non) de salles de réunion et de boquettes en fonction des effectifs. Cela implique de « fixer » un espace à un instant « T » d'une vie organisationnelle qui évolue en permanence. Le dessin d'un espace dépend cependant de ratios utilisables, lesquels ne sauraient être fixes. C'est afin de cerner la manière dont ces ratios sont utilisés et rendus opérationnels que nous introduisons l'idée de ratios souples.

2 Les ratios souples ou la réponse du politique

Les ratios souples sont l'élément le plus réel de l'espace conçu, c'est précisément le point de rencontre entre l'espace conçu et la matérialité. Avant de proposer une définition, proposons deux exemples observables à échelle moyenne et privée :

- à niveau moyen, l'organisation des salles de réunion repose sur une inadéquation mathématique. Le ratio initial est de 1 salle de réunion pour 30 personnes, au-delà de 30 personnes, l'espace doit donc posséder une seconde salle laquelle ne correspond à rien de précis puisque les plateaux (ou modules) comportent 20 ou 40 personnes. Les space planners ont donc réalisé des « grappes » de 60 et 120 personnes. Dans cette logique, 3 espaces de 20 salariés devraient bénéficier de 2 salles, mais 3 espaces de 40 salariés de 4 salles de réunion. Certains plateaux possèdent donc forcément davantage de salles de réunion et de boquettes que d'autres. Le choix des plateaux à favoriser dépend donc de critères souples, en ce cas, subjectifs et personnels (quelle évolution des projets sur le plateau ? Quel besoin de salles de réunion pour les équipes ? etc.) ;
- à niveau privé, chaque manager s'est vu attribué un certain nombre de bureaux relatif à la taille de son équipe. La taille des équipes est cependant flottante puisque les projets grossissent puis se dépeuplent jusqu'à disparition. La situation exacte des équipes sur les plateaux est également relative à leur accès aux salles de réunion en fonction de la taille et de la vivacité du projet. Pour toutes ces raisons, le nombre de bureaux attribué à chaque manager est impossible à établir de manière stable. L'établissement définitif des espaces de travail dépend finalement de la capacité de chaque manager à convaincre les space planners de la viabilité de son projet.

Tous les ratios relatifs à l'espace conçu ont donc vocation à rester souples ou flottants. C'est précisément ce flottement qui définit l'espace du politique. Le 'ratio souple' définit un chiffre impossible à évaluer, c'est donc une équation ouverte destinée à circonscrire davantage qu'à fixer une réalité donnée. Autrement dit, le 'ratio souple' circonscrit un jeu politique qu'il est impossible d'arrêter. Il est par exemple impossible de faire des demi-salles de réunion. Nous remarquons également que plus nous nous rapprochons de l'espace matériel, plus les ratios deviennent souples. C'est précisément ce flottement qui permet le politique à deux niveaux :

- pour Henri Lefebvre, tout politique est avant tout affaire d'illusion, les ratios souples donnent l'illusion d'une maîtrise du territoire alors qu'ils ne font qu'en circonscrire les jeux politiques ;
- le politique se trouve précisément dans cet indéfini qu'il reviendra aux salariés d'ajuster entre eux en se parlant.

Reste que la cartographie exacte des espaces de travail repose sur une projection dans l'avenir pouvant être soutenue par les prévisions des managers comme par l'application de ratios souples ou non.

3 Une projection vers l'avenir

Un espace conçu est un espace abstrait, mais aussi une projection dans l'avenir. Le rôle des outils politiques analysés par Henri Lefebvre (1974) — le nombre d'or et les mécanismes de réduction — a donc pour fonction d'organiser des lignes de prédictibilité à travers des contraintes fixes. Dans notre cas, le TOG et le schéma global d'implantation ont donc pour fonction d'organiser une prédictibilité. Reste la question de la mise en place : face à l'impossibilité de faire des prévisions fiables, les space planners ont organisé des ratios souples. Le rôle des ratios souples est d'organiser les espaces échappant au nombre d'or, concrètement, les salles de réunion échappant au TOG et la répartition au sein des espaces de travail. De fait, la répartition des espaces de travail exige qu'on projette les interactions futures des salariés entre eux (à travers le nombre de bureaux alloué à chaque projet et l'accès à une ou plusieurs salles de réunion) dans un avenir immédiat. L'espace conçu possède donc une vision de ce que devront être les futures pratiques sociales/spatiales. Cet espace « projeté » répond finalement à des ratios nécessairement souples puisqu'ils dépendent de prédictions. Dans la partie suivante, nous verrons quel impact ont ces prévisions une fois qu'elles deviennent matérielles à travers les pratiques : l'espace perçu.

Conclusion

L'espace conçu représente l'organisation d'un futur souhaitable. Cela passe par des lignes de décision (ou ratios) plus ou moins intangibles. Plus les ratios proviennent du haut de la hiérarchie, plus ils sont intangibles. La conception de l'espace elle-même consiste à adapter ces ratios à une matérialité, ce qui demande davantage de souplesse. Toute prédictibilité devient alors flottante parce que relative à une réalité qui s'assouplit au contact de sa matérialité. Reste qu'un déménagement possède bien une matérialité évidente : l'arrivée des salariés dans un nouvel espace. L'espace conçu et les projections dans l'avenir qui lui correspondent se heurtent à une barrière du réel qu'il est possible de percevoir au creux des pratiques dans le nouvel espace ou espace perçu.

1.2 Espace perçu : les pratiques dans le nouvel espace

Introduction

Selon Henri Lefebvre, l'espace perçu définit un espace pratiqué, or « *La pratique spatiale d'une société secrète 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.* » (Lefebvre, 1974, p. 48) À travers l'espace perçu, nous aborderons les pratiques dans l'espace et les pratiques de l'espace. Cette partie est donc naturellement moins théorique et plus descriptive. Cela nous amène à observer une symétrie des effets des espaces conçus aux niveaux « privé » et « global ». Autrement dit, les conséquences conçues à niveau « global » trouvent leur impact majeur au niveau « privé » et inversement : l'espace conçu à niveau « privé » trouve son impact majeur au niveau « global ». Nous inverserons donc notre plan en commençant par le (1.2.1) niveau privé, l'augmentation du TOG dans la pratique. Nous parlerons ensuite du (1.2.2) niveau moyen, les salles de réunion dans la pratique, pour finir par nous pencher sur le (1.2.3) niveau global, un bâtiment parcellisé.

1.2.1 Niveau privé : l'augmentation du TOG dans la pratique

Introduction

Le « *nombre d'or* » régissant toute construction de l'espace, dans notre cas, le TOG (Taux d'Occupation Global), est un outil politique de domination ou mécanisme de réduction (Lefebvre, 1974) qui exclut ou inclut des paramètres. L'augmentation du TOG, qui n'est autre que la densification de l'espace, rime aussi avec (1.2.1.1) la disparition d'espaces « libres » et un appauvrissement des interactions entre salariés. La conséquence est une (1.2.1.3) convivialité perdue au sein des plateaux et, comme dans tout open space, des (1.2.1.3) problèmes de bruit au sein des plateaux, des solutions.

1.2.1.1 Disparition d'espaces « libres » et appauvrissement des interactions entre salariés

Ne perdons pas de vue qu'une augmentation du TOG implique une augmentation de la densité de salariés dans l'espace. Cela se traduit par une suppression des espaces laissés vacants. Il est exclu d'avoir une table basse ou un espace qui ne serait attribué à personne à l'exemple de ce que décrit ce salarié (entretien 53) :

« Ce qui manque énormément aussi dans l'installation qu'on a ici, c'est que, ont été retirés toutes les petites tables qui permettaient de créer des réunions à deux, à trois, sans avoir à chercher une salle de réunion, sans avoir à chercher... C'était impromptu !

Et ça permettait de résoudre très rapidement un problème, d'avoir une orientation... Ça, ça manque. »

Ce manque d'espaces « libres » rend difficiles les contacts informels au sein des plateaux, plus concrètement, cela correspond à une mise à mal des interactions entre salariés, lesquels expliquent interagir moins (entretien 53, 37) :

« Ils prennent leur café, ils prennent leur café par deux ou trois maintenant, dans les petites boquettes, on va appeler ça... Mais il n'y a plus ces... Il n'y a plus ce rassemblement qu'il y avait là-bas, quoi. Les gens ont perdu quoi. »

« Quand on est sur le même plateau, on va se croiser, on va prendre des cafés, bon, ça, c'est plus le cas. »

Ce manque d'espaces libres va de pair avec une disparition des interactions libres au sein d'espaces qui seraient collectifs et véritablement neutres. Dans la pratique, cela se traduit par une difficulté à entrer en contact, produisant une atmosphère plus froide au sein des plateaux, allant de pair avec une « ambiance » — une convivialité — perdue.

1.2.1.2 Convivialité perdue au sein des plateaux

L'ambiance au sein des plateaux semble s'être dégradée, les salariés le ressentent comme une perte (entretien 29) :

« C'est vrai qu'il n'y a pas l'ambiance d'un plateau que certains dans l'équipe ont pu connaître par ailleurs dans le passé. [...]. Chaque personne était finalement un maillon détaché d'une équipe [...] qui apportait sa pierre à l'édifice, au projet. On n'est pas dans cette optique-là, donc du coup, il n'y a pas ces liens-là. »

Plus concrètement, les salariés déplorent la perte d'une certaine bonhomie, comme ils l'expliquent (entretiens 29, 52) :

« Du coup, ça nous surprend un peu au début, et puis après, il y a beaucoup de gens qui se sont fait cette remarque : 'c'est bizarre, les gens ne disent pas bonjour.' ».

« Le matin, des fois, ça pouvait être folklo, d'autant plus que je n'étais pas loin de la machine à café, je n'en bois jamais, mais j'étais au courant de tout. [...] Enfin, je me moquais de leurs conversations et eux des miennes aussi, mais on échangeait, les gens venaient. »

Ce manque de fluidité nuit *in fine* aux relations professionnelles qui deviennent plus formelles et moins directes comme l'exprime — en creux — ce salarié (entretien 31) :

« [à propos de ce qui a changé d'Eruli à Chonrencette] Eh bien, c'est la convivialité, c'est là aussi que vraiment entre collègues, on parle des choses d'une manière informelle. On rigole, on fait des choses comme ça. Et donc, c'est là où les relations sont un peu plus... Pas intimes, mais plus faciles. Ça rend les relations plus faciles. »

Face à la disparition d'espaces disponibles, toute interaction impromptue s'accompagne d'un sentiment de gêne, plus précisément de peur de déranger les autres. Il est physiquement impossible de se réunir dans l'open space. Cela implique de déranger les salariés autour, ce qui représente une limite physique aux interactions informelles entre salariés (entretien 30) :

« c'est toujours gênant, parce qu'en fait, quand j'arrive à leur bureau pour parler avec eux, eh bien je sais que je vais déranger 3-4 personnes autour »

Le nouvel espace, un open space plus dense que le précédent, s'avère donc davantage bruyant comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

1.2.1.3 Problèmes de bruit au sein des plateaux, des solutions

Une critique liée au bruit au sein des open space n'est pas une nouveauté, bon nombre d'études consacrées à l'open space l'ont déjà observé (Steele, 1973 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sundstrom, Kring Herbert & Brown, 1982 ; Konar & al., 1982 ; Oldham & Rotchford, 1983 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Sutton & Rafaeli, 1987 ; Elsbach, 2003 ; Elsbach, 2004 ; Danielsson & Bodin, 2009 ; Värlander, 2012 ; Kim & De Dear, 2013). Les salariés de Chonrencette confirment ces études (entretiens 27, 2) :

« Eh bien aujourd'hui, ne nous faisons pas d'illusion, un open space, c'est bruyant, point. »

« Il manque quelque chose, il manque [...] des bouchons d'oreille, ou un casque, ou je ne sais pas, quelque chose qui permettrait de s'isoler les oreilles. S'isoler complètement les oreilles. »

Le bruit permanent propre à ce type d'espaces s'accompagne d'une sur-sollicitation qui nuit à la concentration, ce qui confirme également nombre de recherches sur le sujet (Oldham & Rotchford, 1983 ; Sutton & Rafaeli, 1987) et qu'illustre ce salarié (entretien 24) :

« Moi, je vois d'un mauvais œil, hein, l'open space [...] c'est le bruit, le manque de concentration, le fait qu'on soit régulièrement, je dirais... Réveillés, hein ? [...] Il a du bruit et effectivement, moi, je suis ressorti complètement de... de ma concentration, je sens bien que je perds... que je perds en efficacité. »

Certains salariés portent des casques audios qui font office de « casques antibruit » (entretien 2) et expriment une volonté claire de ne pas être dérangés (Elsbach, 2003 ; Elsbach, 2004 ; Danielsson & Bodin, 2009 ; Värlander, 2012 ; Danielsson & Bodin, 2009 ; Kim & De Dear, 2013), comme le confirme ce salarié (entretien 2) :

« Je travaille avec un casque, quand j'ai besoin de me concentrer, je travaille avec un casque. [...] Quand je mets un casque, c'est que j'ai besoin de m'isoler et il ne me parle pas, pour autant, le casque n'est branché à rien. »

À l'image de ce salarié, nombre de personnes au centre de Chonrencette ressentent le besoin de s'isoler pour se concentrer véritablement (entretien 2) :

« Oui, tu as parfois besoin de progresser seul et cet isolement intellectuel, il doit aussi s'accompagner d'un isolement physique. »

Autre parade au bruit sur les plateaux et aux difficultés de concentration que cela implique, les salariés s'installent dans des salles de réunion pour chercher un peu de calme, une pratique propre à Chonrencette comme l'expliquent ces salariés (entretiens 27, 3)

« On est constamment dérangé, constamment, constamment, constamment. Donc si il y a un boulot sur lequel on doit se concentrer, on ferme tout et on prend une salle de réunion. »

« Quand on a un boulot sur lequel on veut rester concentrer, et auquel on ne doit pas être dérangé (*sic*), on prend une salle de réunion, où qu'on la trouve, ici. Et on s'enferme. »

Cette prise individuelle des salles de réunion sort de tout cadre préétabli puisque cela n'entre en aucun cas dans le contexte d'une réunion *stricto sensu*. Cela est cependant rendu possible au vu des dysfonctionnements du système de réservation des salles de réunion que nous verrons, à niveau *moyen*, dans la partie suivante.

Conclusion

La conséquence immédiate de l'augmentation du TOG est une augmentation du nombre de salariés au sein du centre de Chonrencette, dès lors de plus en plus densifié. Sur cette base, les salariés observent une disparition des espaces libres que représentaient des tables basses ou des lieux de « pause café ». La conséquence de cette disparition est une mise à mal d'une certaine « ambiance » au sein des plateaux, ce qui complique les relations entre salariés. Ce sentiment est d'autant plus exacerbé que les salariés hésitent à se réunir spontanément au sein de plateaux par peur de faire du bruit. Comme l'attestent nombre de recherches sur le sujet, bruit et sur-sollicitation sont des problèmes inhérents aux open space. Aussi, à Chonrencette, les salariés occupent sans autorisation des salles de réunion pour s'isoler et se concentrer. Cette pratique est permise par les dysfonctionnements du système de réservation des salles de réunion que nous aborderons dans la partie suivante à niveau *moyen*.

1.2.2 Niveau moyen : les salles de réunion dans la pratique

Introduction

Le système de réservation des salles de réunions est perçu comme dysfonctionnel par les salariés. Comprendre cette dimension de l'espace perçu demande l'exploration des (1.2.2.1) problèmes pratiques de la conception des salles de réunion et des boquettes, à travers notamment leur (1.2.2.2) insuffisance qui débouche sur leur (1.2.2.3) blocage. Face à cet inconfort, les salariés organisent un (1.2.3.4) système informel de réservation des salles de réunion et des boquettes qui permet d'encadrer les (1.2.3.5) pratiques informelles des salles de réunion, lesquelles n'excluent finalement pas les (1.2.3.4) réunions distributives.

1.2.2.1 Problèmes pratiques de la conception des salles de réunion et des boquettes

Il est techniquement possible pour les salariés de réserver une salle de réunion dans tous les bâtiments d'Arthur. Il leur est par conséquent possible de réserver des salles de réunion dans tout le centre de Chonrencette sans plus de distinctions. Dans la pratique, cela pose deux problèmes :

- les salariés peuvent se trouver contraints de réserver une salle géographiquement éloignée (entretien 31) :

« Il n'est pas question de traverser la moitié du site, voire d'aller chercher la seule salle disponible à l'autre bout du site pour une réunion qui va durer une heure, voir moins. Donc aujourd'hui, tout le monde râle. »

- tous les plateaux ne sont pas accessibles pour tous les salariés (entretien 52) :

« Tu as 10 portes badgées à passer, tu restes devant la porte parce que tu ne connais pas, tu n'as pas le badge qui va bien... »

Pour résumer, la conception des salles de réunion présente quelques failles. S'il est techniquement possible de réserver des salles dans l'ensemble du centre, tous les espaces ne sont pas accessibles. De la même manière, la taille du centre fait qu'un temps de déplacement conséquent peut être requis pour aller d'un bureau à une salle de réunion, ce qui dissuade nombre de salariés de s'y rendre. Dans le paragraphe suivant, nous verrons qu'en plus de cela, les salles de réunion semblent manquer.

1.2.2.2 Insuffisance des salles de réunion

Selon les salariés responsables du projet, les ratios étaient les mêmes à Eruli, cependant, l'impression générale est celle d'un nombre insuffisant de salles de réunion (entretiens 1, 29) :

« Ça c'était le grand pendant, quand on est arrivé sur le plateau, moi je me suis posé la question : 'où sont les salles de réunion ?' Parce que moi, je n'en voyais pas. Il y en a très peu sur ce bâtiment, et ça, c'était un grand manque. On ne peut pas fonctionner sans salles de réunion [...]. Surtout que dans un projet, on en fait quand même beaucoup, des réunions. C'est un peu la réunionniste, mais on en fait beaucoup. »

« Là, il y a beaucoup de salles qui sont très souvent réservées et qui ont mis un peu de déficits de salles de réunion. »

Dans la pratique, les salariés peinent à trouver des salles de réunion et des boquettes, ce qui nuit à toute rencontre spontanée. Cela entraîne une planification accrue comme l'expliquent ces salariés (entretiens 53, 22) :

« Ça, c'est un vrai besoin, provoquer un point, à l'isolement des autres, sans pour autant être seul. Et ça, il n'y a plus d'espace pour ça. Tout est institutionnalisé pour la prise de réservation d'une salle, il faut passer par un site, pour certaines salles, il faut vérifier que ce soit accessible, voilà. »

« C'est parfois un peu difficile d'en avoir une [*salle de réunion*] au pied levé. »

Cela entre en contraste avec l'ancien bâtiment où les salles de réunion étaient peut-être plus nombreuses et certainement plus disponibles (entretiens 32, 19) :

« On avait... On trouvait les salles de réunion sans trop de problèmes effectivement, même au dernier moment, oui. »

« À Eruli, je pense que le ratio faisait qu'on avait suffisamment de salles de réunion, bon, il n'y avait pas de problèmes, quoi. »

Dans les faits, les salariés semblent se réunir de moins en moins comme l'explique ce salarié (entretien 50) :

« Eh bien, les gens, ils ont moins tendance à se réunir parce que, c'est plus difficile, ils ne peuvent pas, ils n'ont pas le choix. »

Pour résumer, les salles de réunion semblent moins nombreuses et certainement moins disponibles. À cela s'ajoute un certain nombre de blocages liés aux modes de réservation.

1.2.2.3 Blocage des salles de réunion

Dans l'ensemble, le système de réservation des salles de réunion manque de souplesse et comporte un certain nombre de blocages. Il est ainsi impossible d'annuler plusieurs réservations en une fois (par exemple toutes les réunions d'un projet qui n'aura finalement pas lieu). Autrement dit, une salle de réunion réservée pour 6 mois exige une annulation de chaque créneau, un à un, comme l'explique ce salarié (entretien 31) :

« Le principal problème, c'est qu'on ne peut pas effacer des réservations en fait. On peut effacer des réservations unitaires. Mais quand vous avez réservé une salle sur 6 mois, vous ne pouvez pas effacer les 6 mois, sauf à les réserver un par un. »

Les responsables de projet n'annulent donc pas les salles de réunion qu'ils ont réservées pour un projet qui n'aura pas lieu pour cause de temps. Cela crée un effet d'engorgement. Cet effet d'engorgement des salles de réunion est renforcé par le fait que ne pas occuper une salle en dépit de la réservation n'entraîne aucune sanction (entretien 53) :

« Il n'y a pas d'obligation de libération des salles, il n'y a pas de sanction au fait d'avoir réservé une salle pour rien. Voilà, donc le système n'est pas suffisamment souple. »

Dans les faits, un certain nombre de réunions sont annulées pour des raisons diverses. Cela crée une situation paradoxale puisque pratiquement toutes les salles de réunion de Chonrencette sont techniquement réservées, mais physiquement vides comme l'expliquent ces salariés (entretiens 32, 27) :

« Quand vous vous promenez [...] et que vous allez regarder, vous verrez qu'il y a des dizaines de salles libres, mais Chonrencette est complètement réservée à l'année, enfin, c'est complètement effarant. [...] c'est une horreur. On commence à trouver une salle à peu près systématiquement à partir de 18h, mais c'est absolument effarant. »

« Ici, c'est un vrai problème [...] c'est vraiment la galère pour trouver des salles, quoi. Et je pense que c'est le système qui ne va pas bien parce qu'il y a beaucoup de salles qui sont inoccupées, enfin, qui sont réservées mais inoccupées. Et comme nous on le fait via un outil central, évidemment, on ne peut pas réserver une salle qui est déjà réservée. [...] Et donc, on ne réserve pas la salle et donc, voilà, on est à la recherche de salles quasiment en permanence, donc, ça, c'est une vraie perte de temps. »

Cela crée une situation de pénurie : les salariés ont l'impression que les salles de réunions manquent ou qu'elles sont inexistantes et indisponibles comme explique le même salarié (entretien 23) :

« Tout le monde fait des efforts en réserver [sic] pour être sûr d'avoir une salle et personne n'en a. »

Le résultat est que les salariés sont en permanence à la recherche de salles, parfois avec l'ensemble des participants de la réunion comme l'illustre ce salarié dont le bureau était à proximité de deux salles de réunion (entretien 27) :

« On est [...] entre deux salles de réunion, deux grandes salles de réunion, donc, il y a beaucoup de gens qui... Enfin, quand les gens font des réunions dans ces salles-là, ils sont souvent plus de 5 ou 10. Donc, quand la salle est occupée [...] eh bien, d'autres gens attendent pour rentrer, ça fait un peu de bruit. »

Les salariés font tout d'abord face à cette pénurie en se reportant sur des « boquettes », des salles de moindre taille non-réservables initialement destinées aux points ponctuels. Elles sont logiquement prises d'assaut comme l'explique ce salarié (entretien 32) :

« Aujourd'hui, à mon avis, on n'a pas assez de boquettes, on travaille donc beaucoup [...] avec des secteurs éloignés, on pourrait se satisfaire de salles de ce type-là, 3-4 places. Aujourd'hui, on en a pas assez sur le site. [...] je ne dois pas être le seul à le dire. »

Pour pallier à ces blocages, les salariés ont créé un mode de réservation informel des salles de réunion et des boquettes.

1.2.2.4 Système informel de réservation des salles de réunion et des boquettes

Face aux pénuries et blocages des salles de réunion, le premier réflexe des chefs de service est de réserver toutes les salles de leur plateau dès que possible et le plus longtemps possible. Les créneaux les plus demandés sont donc accaparés, comme l'explique ce salarié (entretien 31) :

« Comment je fais ? Eh bien, je réserve mes salles de réunion 6 mois à l'avance [...] oui. Tous les mois, je regarde où j'en suis et puis je repousse mes réservations de 2 mois. [...] Comme moi j'ai la chance d'arriver à 7h30 le matin, j'ai réservé toutes les salles dont j'avais besoin, là, à 7h31, et ce jour-là, on était tous à réserver nos salles. »

Ce phénomène de réservation systématique et collectif bloque encore davantage les salles de réunion. Cela bloque toute mobilité. Pour faire face à cela, l'administration d'Arthur remet à zéro l'ensemble des réservations de salles de réunion de temps en temps de manière aléatoire comme en témoigne ce salarié (entretien 23) :

« Comme il n'y a pas assez de salles, ils vous disent, à partir de tel jour, telle heure, vous pouvez réserver. Donc généralement, ils effacent en pleine nuit et ils donnent l'autorisation à partir de minuit. Donc il y en a qui se connectent à minuit pour réserver toutes les salles ».

Une fois les salles de réunion réservées par les managers, sur les plateaux, elles sont soumises à un système de réservation informel. Les managers mettent à disposition un agenda (parfois un simple calepin) où les salariés s'inscrivent en interne. Cela rend nécessaire le fait de passer par l'assistant(e) de l'équipe concernée pour réserver une salle de réunion ce qui crée *de facto* un système informel de validation comme le détaillent ces salariés (entretiens 35, 19).

« C'est un peu comme dans tous les plateaux ici, c'est-à-dire que quand tu as une grande salle, que ce soit pour un comité de direction ou autre. Elle est souvent utilisée par les gens du plateau donc on arrive à la réserver *via* notre assistante plus facilement parce qu'elle doit valider justement les demandes. Comme ça on est dans un espace confidentiel. Les gens peuvent venir quand ils la réservent, mais il est nécessaire qu'une personne habilitée puisse la valider. C'est un peu le cas dans tous les plateaux d'ailleurs. [...] le gestionnaire de salle c'est notre assistante, tu peux aller la voir et lui demander : 'voilà, est-ce que ce créneau est disponible ?' et elle nous prend tout de suite [...] C'est

clairement plus productif, on perd moins de temps. On va directement à l'essentiel, on peut se voir très rapidement : on a une boquette, on a une salle. »

« On se les réserve pour nous, via un petit agenda [...] Elles ne sont pas répertoriées informatiquement, bon, ça, ça nous aide. »

Deux systèmes de réservation se superposent de fait : le système de réservation 'officiel' et le système de réservation 'local' (calepins ou agendas). Notons que le système local intègre les boquettes qui passent du statut de salles non-réservables à celui de salles réservables sur une base officieuse comme l'explique ce chef de service (entretiens 18, 43) :

« L'avantage des boquettes ? Elles sont gérées par mon assistante ! C'est qu'elles ne sont pas sur le réseau [...] comme toutes les boquettes, d'ailleurs. Et donc, on est moins en pénurie [...] que pour trouver des grandes salles. »

« On a ces deux boquettes plus celle qui est là-bas, ça fait trois boquettes qui ne se réservent pas via le système [...]. Mais du coup, les gens mettent des feuilles pour les réserver. Donc ça contourne un peu le principe à la base. »

Dans nombre de cas, un calendrier est affiché sur la porte des boquettes et il appartient aux salariés de s'y inscrire ce qui correspond *de facto* à une réservation. Il y a donc alignement entre le système de réservation non officiel des salles de réunion et celui des boquettes. Pour résumer, au système de réservation officiel objectivement inopérant s'ajoute un système informel qui compose l'environnement des salariés. À cet environnement correspond une pratique plus ou moins formelle. Dans la partie suivante, nous détaillerons ces pratiques en voyant la manière dont les salariés se servent — dans les faits — des salles de réunion.

1.2.2.5 Pratiques informelles des salles de réunion

Dans la pratique, il existe quatre manières d'occuper les salles de réunion. Il est possible de réserver une salle de réunion grâce à un(e) :

- (1) Calepin ou agenda commun au service géré par l'assistant(e) : dans ce cas, les salles sont réservées en permanence par le manager et leur occupation est gérée en interne de manière non officielle sans distinction entre les salles de réunion et les boquettes.

- (2) Occupation 'sauvage' : les salariés font alors leur réunion dans la première salle vide qu'ils trouvent. Dans ce cas, les salariés font abstraction de tout système de réservation et investissent une salle vide comme l'explique ce salarié (entretien 50) :

« On essaie de voir s'il n'y a personne, on squatte, voilà, comme maintenant, et puis on essaie. »

Cela implique de prendre le risque de se faire déloger par des gens ayant réservé la salle (de manière officielle ou non) comme le montre cette anecdote rapportée sous forme de dialogue (entretien 19).

« — (entretien 19) ... Il y a les deux, les archives personnelles, la plupart du temps...

Un homme ouvre la porte, passe une tête et dit :

— Je suis vraiment désolé, mais Jean-Louis me confirmait que la salle est réservée.

— C'est bien celle-là ?

— oui oui.

— Tu es sûr ça n'est pas celle-là, à côté ?

— Je te confirme.

— Bon, eh bien...

Interruption de l'entretien, nous entrons dans une autre salle et poursuivons :

— (E. Markman) Ça arrive souvent ce genre d'interruptions ?

— (entretien 19) Ça arrive [...] Mais on va trouver une salle, ça ne pose pas de problème, hein ? »

- (3) Isolement individuel : les salariés ne trouvent pas de boquettes et s'isolent dans une salle de réunion vide. Certains peuvent même la réserver à cet effet.

- (4) Réunions de grande taille : les salariés saturent les boquettes en y ajoutant des chaises ce qui génère un grand inconfort (entretien 1) :

« Bon, on aurait des salles un peu plus grandes, ça serait un peu plus confortable, mais on arrive à vivre comme ça, on fait 'camping' pendant deux heures pendant qu'on est un peu trop nombreux dans une salle. »

Le tableau ci-dessous résume ces pratiques informelles en incluant les pratiques officielles de réservation de salles de réunion.

Tableau 27 : Utilisation des salles de réunion		
Utilisations officielles (en blanc) et non-officielles (en gris) des boquettes et salles de réunion		
	Salles de réunion	Boquettes
Capacité maximale	15 personnes	4 personnes
Mode de Réservation	Réservation <i>via</i> les SI	Pas de réservation <i>via</i> les SI
	(1) Calepin ou agenda commun au service géré par l'assistant(e)	
	(2) Occupation 'sauvage'	
Fonction première	Réunions de grande taille	Réunion de petites tailles
		Isolement individuel
Fonction détournée	(3) Isolement individuel	(4) Réunions de grande taille

Pour les salariés, il n'y a pas de rupture, entre pratiques officielles et informelles, les deux s'inscrivant dans le même fonctionnement organisationnel normal. De la même manière, il n'y a pas non plus de rupture entre l'emploi de boquettes et de salles et de réunion (entretiens 44, 43) :

« Je pense qu'on devrait avoir plus de boquettes, parce que sinon, les gens s'enferment dans les salles de réunion. »

« C'est marrant parce qu'à la base, s'ils mettent des boquettes comme ça, c'est justement pour faire des lieux où on peut aller s'isoler de manière impromptue pour faire une réunion ou autre, l'idée est qu'elles soient toujours disponibles et pas 'réservables' par le système pour être disponibles. »

Pour résumer, la pratique tend à rapprocher les salles de réunion et les boquettes qui, dans les deux cas, sortent systématiquement de toute réservation officielle. La gestion locale des espaces de réunion est donc *de facto* organisée par les salariés. Reste que dans certains cas, les salariés ne parviennent simplement pas à réserver de salle de réunion. Ils font alors des réunions distributives.

1.2.2.6 Les réunions distributives

Les réunions distributives ou virtuelles, c'est dire par « Communicator » ou « live meeting »⁶⁶ ont généralement lieu par défaut. Elles permettent de se réunir sans salle de réunion ni boquette comme l'expliquent ces salariés (entretiens 29, 50) :

« Ici, on a un peu plus fréquemment le casque branché sur la tête, pour suivre une réunion avec des gens divers et variés et on se retrouve finalement dans la même réunion que son voisin de bureau. »

« On fait quand même moins de réunions, parce que si on ne trouve pas de salles, eh bien on fait audio quoi. »

Les réunions distributives sont souvent un complément aux réunions physiques, ce qui signifie que les salariés peuvent tout à fait être à la fois en réunion physique et virtuelle en même temps, du moment s'ils ont un ordinateur (entretien 23) :

« Ça peut aller vite, mais aussi, l'envers du décor, c'est quand on se retrouve avec 5 ou 6 conversations parallèles, je ne cois pas une seconde qu'on puisse être efficace. [...] Ça n'est pas productif. J'irais même plus loin, quand on a une réunion et quand tout le monde est avec son PC ouvert en train de faire deux choses à la fois... Après, on s'étonne que pendant les réunions, les gens n'aient pas entendu ce qui se passait ou quand il y a eu des décisions, ils les remettent en cause parce qu'ils n'ont pas écouté quand elles ont été prises. »

La qualité des réunions distributives est largement discutée par les salariés ; cela reste une solution par défaut. La notion même de réunion se trouve ici remise en cause par l'idée que les gens n'écoutent pas réellement les informations échangées. Les réunions distributives sont donc décrites comme impraticables pour toute réunion d'importance. Ce phénomène des réunions distributives par impossibilité de se réunir physiquement est naturellement dû à une pénurie et à un blocage des salles, mais aussi à une réelle difficulté à se déplacer dans le bâtiment comme nous le verrons dans la partie suivante, à niveau *global*.

⁶⁶ « Communicator » et « live meeting » sont deux logiciels édités par Microsoft très courants dans les entreprises. Le premier sert de « chat » tandis que le second est davantage un logiciel de réunions distributives. Dans les deux cas, ils permettent de se parler en visioconférence. Ces deux logiciels sont intégrés à l'environnement informatique d'Arthur depuis quelques années et les salariés s'en servent aisément.

Conclusion

Le premier constat des salariés vis-à-vis des salles de réunion est leur nombre insuffisant. Le second constat est leur indisponibilité réelle : le bâtiment s'avérant trop étendu et cloisonné pour qu'il soit possible de s'y rendre et de toutes les réserver. Autrement dit, les salariés ne réservent pas de salles situées trop loin géographiquement ou impraticables parce situées sur un plateau auquel ils n'ont pas accès.

Pour pallier à ces manques, les managers de chaque service réservent les salles de réunion de leurs plateaux autant qu'ils le peuvent ce qui verrouille davantage toute réservation d'une salle de réunion. Chaque service comporte alors un agenda à disposition des salariés pour que ces derniers réservent les salles manuellement. Ce système inclut les boquettes qui passent de salles officiellement non réservables à salles réservables de manière informelle. L'aspect informel et surtout local des réservations de salles de réunion renforce l'aspect parcellisé du centre de Chonrencette. Parcellisation que nous pouvons observer à niveau *global*.

1.2.3 Niveau global : un espace parcellisé

Introduction

L'espace du centre de Chonrencette n'a pas changé dans son organisation globale, il a cependant été densifié ce qui débouche sur une (1.2.3.1) dissémination des salariés dans le nouveau bâtiment. Conserver son réseau habituel devient alors complexe à cause de (1.2.3.2) blocages et portes badgées, ce qui entraîne (1.2.3.3) une difficulté à gérer sa carrière. L'impérative (1.2.3.4) pérennisation des réseaux (passe donc par) les Systèmes d'Information (SI).

1.2.3.1 Dissémination des salariés dans le nouveau bâtiment

La grande différence pour les salariés entre l'espace d'Eruli et celui de Chonrencette est de ne plus vivre le même type d'interaction comme souvent à l'arrivée dans un nouvel espace (Milligan, 1998, 2003a et 2003b). Au creux du « jeu de taquin » (entretiens 1, 60 et 54) que représente la réorganisation des espaces de travail, nombre de salariés se sont trouvés coupés d'anciens collègues avec qui ils ne travaillaient pas nécessairement, mais entretenaient des liens affinitaires. L'arrivée dans le nouvel espace a détruit une myriade d'habitudes et liens de sympathie exprimés au quotidien, comme le remarquent ces salariés (entretiens 19, 17) :

« Par rapport à ce qu'on a laissé, c'est à peu près équivalent, après il y a les habitudes, hein ? C'est toujours pareil, hein ? Eruli, quand on y est depuis très très longtemps... »

« Il y a une impression... La délocalisation, bon, c'est un peu fort, mais le déracinement, quand on a passé 3-4 ans dans le même endroit, on a pris des habitudes, on s'est habitué, bon, à l'éclairage, aux voisins. »

Cette impression de « délocalisation » s'explique par une dissémination des salariés par équipes, entraînant une déstructuration des liens personnels, ainsi que le racontent ces salariés (entretiens 52, 37) :

« Globalement, on trouve quasiment les mêmes personnes, sauf qu'ils ne sont pas répartis de la même façon. [...] Tu as tout ce qui était 'partenariat', qui était ailleurs aussi, eux, de temps en temps, on en voyait venir chez nous [...]. Ils entraient, venaient là, ils s'installaient, ils parlaient, il y avait des gens qui avaient quitté notre service et même notre direction et qui étaient deux étages au-dessus, qui venaient encore boire le

café là, parce qu'ils trouvaient que l'ambiance était bonne. Ici, ils sont à Chonrencette, et on ne les voit plus. »

« À partir du moment où il y a une porte qui sépare le contact, il est moins immédiat. [...] Quand on est sur le même plateau on va se croiser parce qu'on va au café, parce qu'on va se croiser dans le couloir ou faire une photocopie ou aller aux toilettes et ça, ça crée des communications informelles que, de fait, on a plus. »

De fait, les salariés peinent à reconstituer les liens qu'ils entretenaient avec ceux qu'ils côtoyaient dans l'ancien bâtiment. Le nouvel espace les coupe des pratiques sociales et spatiales antérieures (entretien 21) :

« Et puis bon, ce truc qu'ils m'ont mis, qu'ils m'ont séparé de l'équipe parce qu'il n'y avait pas assez de place, ça, c'est chiant quoi. Pour tout dire. Parce qu'il faut que je prenne la démarche d'aller voir les gens très régulièrement. [Question : et comment faites-vous ?] Eh bien je passe, mais bon, les infos, je les ai deux jours après. »

Cette dissémination des salariés dans l'espace est accentuée par le fait que le bâtiment est bien plus vaste comme le notent ces salariés (entretiens 20, 19) :

« On se retrouve ici sur un site qui est beaucoup plus grand. On ne rencontre pas beaucoup plus nos interlocuteurs [...] puisqu'on est éparpillés [...] potentiellement assez loin. Je veux dire [...] il faut prévoir un délai d'aller-retour qui peut être bloquant. »

« Pour aller rencontrer nos amis de la technique, il faut 10 minutes à pied. Alors en soi, 10 minutes à pied aller, 10 minutes à pied retour, en soit, c'est mieux parce qu'on fait un peu de sport dans la journée, cela dit, sur une journée, perdre 20 minutes, voir 40 si derrière, l'après-midi, on a une réunion [...]. Ça commence à faire beaucoup, hein ? »

Ces difficultés géographiques sont renforcées par des impossibilités d'accès aux plateaux pour cause de portes fermées.

1.2.3.2 Blocages et portes badgées

Se déplacer dans le nouveau bâtiment est malaisé, ce qui entre en contraste avec les possibilités d'accès du centre d'Eruli, totalement ouvert. Effectivement, les salariés avaient l'habitude que tout leur soit accessible, ils se déplaçaient librement. La compartimentation de l'espace du centre de Chonrencette est souvent ressentie comme un motif d'inconfort, ainsi du témoignage de ces salariés (entretiens 32, 43) :

« Avant le déménagement d'Eruli, le mieux c'était qu'on pouvait rencontrer toutes les personnes et qu'à la technique, on rentrait sur tous les plateaux, hein ? »

« Alors que ça ne soit pas donné à tout le monde, à la rigueur, mais pour certaines fonctions, il semble normal que les personnes 'responsables-qualité' de leur projet aient accès à ce type de fonction et puissent rentrer sur le plateau avec le badge. Que les portes soient fermées pour tout un chacun, je veux dire qu'un fournisseur ne puisse pas avoir accès à ce type de secteur, ça me semble normal. Qu'un chef de projet mécanique ne rentre pas sur des plateaux comme ça, ça me paraît aberrant. »

Dès lors, les salariés hésitent à aller voir leurs collègues comme l'exprime ce témoignage (entretien 52) :

« Pourquoi pas le bâtiment en face ? C'est un peu plus loin [...] c'est une perte de temps et puis, c'est se retrouver devant des portes à badge ou tu n'es pas sûr de pouvoir pénétrer, je me suis retrouvé à voir une ancienne copine, enfin quelqu'un avec qui j'avais travaillé précédemment et que j'apprécie, tu vois ? Je me suis déplacé une fois, une seule fois depuis septembre [*l'entretien a eu lieu le 25/02, ça fait pratiquement 6 mois*]. Tu te retrouves devant la porte. »

L'effort que représente un déplacement semble mettre à mal l'impression de communauté qu'avaient nombre d'anciens salariés d'Eruli. Les relations se resserrent autour de seuls impératifs professionnels comme l'expliquent ces salariés (entretiens 35, 53) :

« J'ai beaucoup moins l'impression d'être dans une communauté de travail [...], c'est-à-dire que la vision de la communauté de travail, il faut faire un effort pour se visualiser, en quelque sorte, pour la toucher du doigt. [...] Les liens, ils sont juste liés à l'organigramme et au projet. On va dire aux interactions dans le cadre d'un projet.

C'est-à-dire qu'on sait qu'on doit travailler ensemble, donc on entre en contact, ainsi de suite. Ça n'est pas du tout la même chose que des gens avec qui on se croise à la cantine et ainsi de suite, c'est assez différent. »

« Moi, j'ai de meilleurs liens humains, et donc professionnels avec des gens qui sont loin qu'avec les gens qui sont sur mon propre plateau. [...] Ils te l'ont peut-être dit, ils savaient où étaient les gens, ils savaient avec qui ils pouvaient parler, et ça, c'est une fluidité qu'ils ont perdue. »

Pour résumer, les salariés se déplacent difficilement dans leur nouveau bâtiment. Cela entraîne une certaine difficulté à gérer un réseau au sein de Chonrencette, réseau indispensable à la gestion de carrière.

1.2.3.3 Une difficulté à gérer sa carrière

Rappelons que le réseau interne des salariés est un instrument de carrière majeur au sein d'Arthur⁶⁷. L'entretien d'un réseau, tant amical que professionnel, est essentiel puisque c'est grâce à cela que les salariés peuvent être maîtres de leur mobilité professionnelle au sein d'Arthur. Dans le nouvel espace, les salariés semblent conscients des opportunités qu'offre un centre de taille plus vaste (entretien 26).

« Il y a une liberté en plus en étant ici [...] C'est beaucoup plus ouvert en termes de gestion de carrière. [...] Je ne sais pas, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui l'ont vu, je crois. [...] C'est un côté qui est vachement intéressant quand même. »

Cependant, entretenir un réseau ne paraît pas toujours à portée de main dans la mesure où il est parfois difficile de croiser ses collègues (entretiens 1) :

« Bon, aujourd'hui, on a ces opportunités-là, hein ? Il y a des tas d'activités, les opportunités existent aussi dans l'entreprise, mais peut-être que je la [la personne] reverrais moins [...]. Avant, en fait, on se recroisait. »

Face à un appauvrissement des rapports personnels, les relations hiérarchiques reprennent le dessus comme l'explique ce salarié (entretiens 53, 23) :

⁶⁷ Voir, Partie 2, 1.1.4.6 Rôle du réseau pour la mobilité des salariés

« Tu sens une distance en fait qui est là, qui se crée et qui du coup est énorme avec un effet, du coup, très négatif qui est que le chef qui est isolé, il a tous pouvoirs sur ton équipe et tu as création d'un isolement. Donc tu vois, l'influence de la localisation géographique, liée à l'aspect 'fonctionnalité' du site et de la hiérarchisation, ça a un impact très très fort, enfin, sur le vécu. »

« Ceux qui prenaient des décisions, ils en ont rien à faire ce ceux qui sont en bas, ils ne se rendent même pas compte du bazar que ça peut mettre [...] un grand patron ne se rend pas compte de ce que c'est qu'une secrétaire. »

Dans la pratique, ce marquage plus strict des relations hiérarchiques se traduit par davantage de formalisme (entretien 51) :

« Le directeur (d'établissement), vous le côtoyiez [...] vous le côtoyiez à la cantine, [...] ici, [...] je ne l'ai pas côtoyé. Ça arrivait très vite. Donc, voilà, ce côté, on ne va pas appeler ça familial, même si pour autant, on ne se tapait pas dans la main tous les jours, mais voilà. »

À titre d'exemple, cette distance avec les instances hiérarchiques a mis à mal une pratique qui semblait plus courante dans l'ancien bâtiment et qui consistait à alpagner un supérieur. Il semble désormais impossible de « croiser » un supérieur qui ne serait pas à proximité (entretien 51) :

« [*dans l'ancien espace*] On pouvait se permettre [...] de l'alpagner [le directeur] sur le chemin de la cantine. [...] Si j'ai besoin du directeur, ici, il faut que je prenne rendez-vous avec lui. »

Effectivement, parler à un supérieur implique également un déplacement, ce qui demande un effort accru par rapport à Eruli comme l'explique ce salarié (entretien 34) :

« Les directions de projets étaient plus près, mais, bon, je m'efforce d'aller aux réunions de projets. »

Pour résumer, au sein de leur nouvel espace de travail, les salariés sont souvent coupés de leurs anciens collègues ou réseau habituel. Ils sentent davantage le poids des relations hiérarchiques. Les

relations entre managers et administrés deviennent alors plus officielles, plus froides, distantes. Reste que l'existence de liens transverses est indispensable à la carrière des salariés, ils font leur possible pour les pérenniser, notamment *via* les SI.

1.2.3.4 Pérennisation des réseaux via les liens Systèmes d'information (SI)

Les salariés font leur maximum pour conserver des liens avec des gens de leur(s) ancienne(s) direction(s). Cela confirme les théories de Milligan (1998, 2003a, 2003b) qui explique que le « passé interactionnel » organise les pratiques sociales dans le nouvel espace. Ainsi, les *anciens* d'Eruli se reconnaissent comme l'explique ce salarié (entretien 29) :

« À Eruli, il y avait forcément moins de gens, il n'y avait qu'une cantine, donc forcément, des gens qu'on ne côtoyait pas dans le travail, on savait dire 'celui-là, je l'ai déjà vu à Eruli', quoi. Et d'ailleurs, c'est marrant maintenant de se dire, tiens, cette personne là, je ne sais pas ce qu'elle fait tous les jours, mais elle était à Eruli. »

Les salariés se déplacent davantage pour trouver leurs collègues (et concrètement, entretenir leur réseau) comme l'expliquent ces salariés (entretiens 28, 53) :

« Moi, ça ne me gêne pas de me déplacer. Moi, je me déplace pas mal, moi j'ai la direction des achats au B, là, juste de l'autre côté. Bon, on se déplace, on y va de temps en temps. Ça fait marcher, la qualité est en dessous et voilà, on se déplace quand même. »

« J'ai été dépanné des fois par des collègues avec qui je passe par Communicator et qui me disent, ah, mais attends, je passe à ton bureau, ou viens à mon bureau, c'est... Ça peut être un plus, oui. »

La difficulté à se déplacer dans l'espace reste cependant une réalité, c'est pourquoi, même si les salariés se déplacent davantage, toute reproduction du « passé interactionnel » à l'identique (Milligan, 1998, 2003a, 2003b) est impossible simplement parce que la taille du bâtiment ne le permet plus. L'évolution des réseaux professionnels à l'intérieur du bâtiment (maintien des réseaux anciens et création de nouveaux réseaux) passe alors par les Systèmes d'Information, plus précisément par 'Communicator' et 'Livemeeting' (entretiens 28, 39) :

« je communique par Communicator avec tous les gens qui sont trop éloignés. »

« C'est très efficace, moi, avec mes collaborateurs, souvent, ils me contactent par Communicator [...], ils ont en temps réel, du conseil qui vient de leur chef, pour les aider à avancer, on n'aurait pas ça, on perdrait du temps. »

Notons que les Systèmes d'Information (SI) ne se substituent en aucun cas aux contacts directs. De fait, les salariés communiquent virtuellement avec des gens qu'ils connaissent préalablement comme en témoigne ce salarié (entretien 50) :

« Si la personne vous connaît, eh bien, il vous la [*une réponse*] donne tout de suite, mais s'il ne vous connaît pas, il ne vous répondra jamais, ça n'est même pas la peine de lui poser la question. »

La communication via les SI sert donc à entrer en contact avec des gens déjà connus, mais également à les localiser dans le bâtiment comme en témoignent ces salariés (entretiens 28, 24) :

« On travail en transversal avec eux [...] Ça m'arrange de savoir où est leur bureau, parce que, quand on a besoin de se voir, c'est plus facile [...] par Communicator on s'écrit : 'ah, bien tu es là, tu es là, on y va', c'est bon, quoi. Voilà. »

« je vais les voir à leur bureau, je regarde sur Communicator s'ils sont disponibles, verts ou rouges, et en fonction de ça, je sais s'ils sont pris ou pas. Et à partir de là, je vais les voir, je vais les voir à leur bureau, pour parler avec eux. »

Pour résumé, la pratiques des SI s'inscrit dans une volonté plus globale de maintenir des contacts existants et, par la même, de faire vivre un réseau indispensable à une gestion cohérente de carrière au sein du centre de Chonrencette. Les pratiques SI se posent donc en complément de rencontres réelles, physiques, entre les salariés — qu'elles ne remplacent pas.

Conclusion

L'espace du centre de Chonrencette est bien plus vaste que celui d'Eruli. Il est accessible après validation de badges qui flèchent les parcours des différents salariés. Chaque salarié dispose d'un badge lui permettant de se rendre sur son espace et nulle part ailleurs (sauf autorisation, ce qui peut prendre du temps). L'espace du bâtiment de Chonrencette est donc doublement parcellisé :

- en raison de l'inaccessibilité des plateaux ;
- de par la distance séparant les différents plateaux.

Cette parcellisation de l'espace est fortement ressentie par les salariés qui peinent à reconstituer un réseau indispensable à l'évolution de leur carrière. À Chonrencette, les salariés se trouvent coupés de leur *bulle* habituelle : ils ne sont plus nécessairement proches des gens avec qui ils avaient l'habitude d'interagir. Le tissu relationnel propre à l'ancien espace de travail est donc mis à mal. Pour parer à ces motifs d'inconfort, les salariés maintiennent leurs liens antérieurs *via* les SI et en se déplaçant dans le bâtiment, allant si nécessaire sur les plateaux qui leur sont interdits.

Analyse 2 : typologie des pratiques compensatoires

Introduction

Arriver dans le nouvel espace implique une adaptation que nous tâcherons de comprendre en introduisant le concept de pratique compensatoire dont nous présenterons un premier exemple. Nous commencerons par proposer un (1) sectionnement des données et [verrons l'] apparition du concept de pratiques compensatoires. Nous verrons ensuite en quoi elles occupent (2) un espace médian et s'inscrivent (3) entre obéissance et désobéissance.

1 Sectionnement des données et apparition du concept de pratiques compensatoires

La première observation que nous pouvons faire relativement aux pratiques dans le nouvel espace est qu'elles se heurtent en permanence à l'espace conçu. D'une manière générale, le nouvel espace modifie les espaces sociaux/spatiaux d'interaction entre les salariés⁶⁸. Autrement dit, le nouvel espace ne permet pas de faire vivre 'telles quelles' les pratiques antérieures. Cela touche autant les démarches personnelles (discuter de manière informelle) que professionnelles (trouver une salle de réunion). Nous sélectionnerons ici les pratiques que nous allons analyser comme telles et celles qu'il convient d'étudier à niveau symbolique (dans la partie suivante). Récapitulons. Nous avons abordé les pratiques — ou l'espace perçu — au sein du nouvel espace à trois niveaux, privé, moyen et global :

- à niveau privé, le nouvel espace se traduit par la disparition d'espaces libres (tables basses, coins café, etc.) ce qui limite les contacts entre les salariés par défaut d'espace (tant physique que social) disponible. La première modification tangible des pratiques spatiales est le fait de s'enfermer dans une salle de réunion pour trouver solitude, calme et isolement. Nous analyserons ce point précis au niveau qui correspond aux salles de réunion : le niveau moyen. Le reste des pratiques spatiales/sociales doit être compris dans le champ symbolique, c'est pourquoi nous l'aborderons dans la partie suivante (espace vécu) ;
- à niveau moyen, les salariés rencontrent des difficultés à trouver des salles de réunion, celles-ci étant perçues comme moins nombreuses et certainement moins disponibles. Les salariés génèrent donc une pratique parallèle de réservation des salles de réunion leur permettant de maintenir leurs pratiques professionnelles. Autrement dit, les salariés compensent les manques du nouvel espace par l'introduction de nouvelles pratiques que nous appellerons *pratiques compensatoires* ;

⁶⁸ Voir partie 1, 2.3.2.1 Pratiques sociales / pratiques spatiales : une définition lefebvrine

- à niveau global, le nouvel espace s'avère plus sectionné et bien plus vaste. Les salariés rencontrent des difficultés à se déplacer de plateau en plateau et, par là même, à entretenir leur réseau habituel. Contrairement au site précédent, les badges ne permettent plus d'accéder à tout le bâtiment et sa taille implique des temps de déplacement souvent rébarbatifs. Les salariés maintiennent leur réseau en mêlant pratique SI et déplacements. Cette évolution du type d'interaction engendre un système symbolique que nous analyserons dans la partie suivante (espace vécu).

Respectant les limites de l'espace perçu, pratiqué ou de reproduction, nous nous focaliserons sur la manière dont les salariés reproduisent leurs pratiques antérieures à travers l'analyse des pratiques compensatoires. Commençons par une définition : par pratiques compensatoires, nous entendons toute nouvelle pratique spatiale sortant du cadre prévu par l'espace conçu.

2 Les pratiques compensatoires comme espace médian

Nous appuyant sur le triptyque de Lefebvre (1974), nous observons que le premier objectif des pratiques compensatoire est la reproduction de pratiques antérieures. C'est justement cet aspect pratique qui rend leur observation possible au crible de l'espace perçu. Dans une optique lefebvrienne, la fonction première de l'espace conçu est de transcrire dans la pierre une volonté de domination sociale. Notre approche de l'espace conçu montre cependant sa limite : dans notre cas, dès sa conception, l'espace conçu inclut des « ratios souples » laissant le champ libre à une négociation. Plus concrètement, la répartition des salles de réunion qui était soumise à ce type de ratios (combien en faut-il ? Pour quelle évaluation des projets en cours, etc.) reste très variable : certains espaces en possèdent plus que d'autres et leur disponibilité varie en fonction. Les ratios souples sont une frontière entre un espace conçu rigide qui se veut encadrant et des pratiques (espace perçu) nécessairement — elles aussi — plus souples. Malgré cela, dans notre cas, les salariés font face à un espace conçu inadapté qui entrave la reproduction de pratiques antérieures.

C'est donc dans une optique de reproduction que les salariés génèrent des pratiques compensatoires. Elles sont un trait d'union entre espace conçu et pratiques antérieures. Explorer les pratiques compensatoires permet de considérer l'impact des pratiques antérieures comme autant de mémoires (ou « reproduction », dans un vocable lefebvrien) d'espaces antérieurs. Ces pratiques s'inscrivent dans une matérialité dont elles modifient et détournent l'usage : elles pallient à un inconfort en changeant l'usage pratique d'un espace défini.

Ainsi, face à la densification des espaces de travail (ou augmentation du TOG), les salariés occupent des salles de réunion libres pour s'isoler et se concentrer. Les conditions pour se concentrer, indispensables à l'exécution de quelques tâches complexes, semblaient plus faciles à trouver au sein

de l'espace antérieur, elles semblent même impossibles à trouver dans le nouvel espace : le fait d'occuper « sauvagement » une salle en s'y enfermant pour trouver du calme est un exemple de pratique compensatoire. Autre exemple, face à la pénurie des salles de réunion, les salariés organisent un mode informel et local de réservation des salles de réunion afin d'en fluidifier l'accès. Ce dernier exemple nous permet de mettre l'accent sur un second trait des pratiques compensatoires. Elles s'inscrivent en complément de l'espace conçu en détruisant les schémas préconisés (la pratique échappe alors *de facto* aux préconisations). Cependant, les pratiques compensatoires n'échappent pas au « nombre d'or » puisque le TOG ne s'en trouve pas modifié. Quel est alors leur statut ? Entre obéissance et désobéissance ?

3 Les pratiques compensatoires, entre obéissance et désobéissance

Les pratiques compensatoires ne représentent pas une volonté de désobéissance délibérée. De fait, les salariés expriment un inconfort et un mécontentement sans pour autant chercher à s'opposer à l'espace conçu. Les pratiques compensatoires ont un but opérationnel. Elles sont tournées vers une pratique professionnelle efficace et ne portent pas de revendications particulières. Elles sont donc — en quelque sorte — naturellement transgressives : elles transgressent, de fait, l'organisation de l'espace tel que préconisé, sans qu'une volonté d'opposition existe. Ce sont des pratiques spontanées davantage axées sur une opérationnalité du nouvel espace, elles trouvent une justification pratique et sont permises *de facto*. Les pratiques compensatoires s'inscrivent dans le sillage des ratios souples, elles échappent systématiquement à l'espace conçu sans pour autant le mettre à bas ni même à mal. À titre d'exemple, le système parallèle de réservation des salles de réunion ne modifie pas le système officiel, les pratiques compensatoires s'inscrivent en complément. Elles échappent systématiquement à l'espace conçu, mais ne portent pas de revendication : elles sont nécessaires. Les pratiques compensatoires se trouvent cependant incluses dans un système symbolique qui les dépasse. Sans que cela implique de revendication particulière, cela produit une désobéissance systématique qui interroge la dimension politique de l'appropriation de l'espace. Dans la partie suivante (espace vécu), nous verrons comment les salariés s'accommodent de leur nouvel espace en créant un système symbolique.

Conclusion

Commençons par une définition : les pratiques compensatoires sont des pratiques propres à un nouvel espace, elles s'inscrivent en complément de l'espace conçu sans pour autant le mettre à mal. D'une certaine manière, les pratiques compensatoires s'inscrivent dans les angles morts de l'espace conçu pour permettre une opérationnalité du nouvel espace. Les pratiques compensatoires sont également porteuses d'une mémoire des pratiques antérieures qui façonnent le nouvel espace. Il

serait cependant exagéré de parler de transgressions tant, comme l'illustre notre cas, les pratiques compensatoires sont nécessaires. Elles ne possèdent pas non plus de volonté de défier l'espace conçu : elles sont spontanées et — a priori — neutres. Elles prennent cependant un tour politique en s'inscrivant dans un système symbolique complexe que nous aborderons dans la partie suivante, à travers l'espace vécu : Symbolique et appropriation de l'espace.

1.3 Espace vécu : Symbolique et appropriation de l'espace

introduction

Henri Lefebvre (1974, p. 49) définit l'espace vécu comme « *l'espace dominé, donc subi, que tente de modifier et d'approprier l'imagination* ». Il n'est donc pas ici question de pratiques, mais bien de leurs significations en termes de signes et de symboles, point d'entrée vers le politique⁶⁹. Nous aborderons l'émergence des signes et symboles à trois échelles. Tout d'abord à (1.3.1) niveau privé : la représentation pour recréer un lien ; ensuite à (1.3.2) Niveau moyen : hiérarchie symbolique des réservations des salles de réunion et à (1.3.3) Niveau global (à travers la) fonction symbolique des SI.

1.3.1 Niveau privé : La représentation pour recréer un lien

Introduction

Face à un espace de plus en plus parcellisé, les salariés font de leur bureau (1.3.1.1), un espace approprié. Cette appropriation est avant tout symbolique en ce sens que les salariés se racontent à travers leur bureau, générant un (1.3.1.2) récit représentationnel, c'est-à-dire (1.3.1.3) un espace lisible : l'univers des signes, pouvant aussi être compris comme (1.3.1.4) un espace politique, comme espace régulé.

1.3.1.1 Le bureau, un espace approprié

Les observations de terrain concernant la manière dont les salariés s'approprient leur espace de bureau individuel viennent largement confirmer la recherche sur le sujet (Manning, 1965 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Goodrich, 1982 ; Sunstrom, Town, Brown, Former, McGee, 1982 ; Hedge, 1982 ; Sundstrom, Kring Herbert, & Brown, 1982 ; Konar, Sundstrom, Mendel & Rice, 1982 ; Zalesny & Farace, 1987 ; Sutton & Rafaeli, 1987 ; Carlopio & Gardner, 1992 ; Strati, 1992 ; Trice & Beyer, 1993 ; Montjarret, 1996 ; Fischer, 1998 ; Warren, 2006 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Rafaeli & Vinai-Yavetz, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014). Ainsi et à titre d'exemple, l'appropriation individuelle d'un espace de bureau est un point de rencontre entre une personne et une organisation (Strati, 1992 ; Trice &

⁶⁹ Voir chapitre 1 : 2.3.1.3 Signes et symboles

Beyer, 1993 ; Fischer, 1998 ; Warren, 2006 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Rafaeli & Vinai-Yavetz, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007) ce que confirme ce salarié (entretien 23) :

« [question : est-ce que votre bureau est un espace qui d'après vous est personnel ?] Plus ou moins [...] Ça n'est pas un espace fermé, donc personnel, personne ne vient foutre le bordel dessus, par contre, je ne laisserai pas mon portefeuille non plus sur mon bureau quoi. Donc c'est pour ça que je dis plus ou moins, quoi. On est dans un espace public, mais c'est clair que personne ne vient foutre le bordel sur mon bureau quoi. Donc c'est personnel, c'est pas un bureau de passage, ou un bureau partagé ou autre, c'est bien mon bureau, mais par contre, on reste dans un espace public, ouvert, où il faut faire attention à ce qu'on fait quoi. »

Ce salarié explique bien qu'il s'agit d'un espace personnel, mais affirme également que son bureau fait partie d'un espace public. Cette appropriation personnelle est perceptible à travers l'appropriation matérielle que les salariés font de leurs bureaux (Steele, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass 1979 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014) comme illustre ce salarié (entretien 20) :

« [mon bureau] il est personnalisé au sens où on y retrouve quelques affaires personnelles [...] je l'ai personnalisé parce que c'est entre guillemets 'mon bureau', c'est le bureau qui m'a été affecté, ma place. J'y suis de manière régulière quand je suis à Chonrencette, pour le rendre plus agréable, j'ai mis des éléments perso dessus. [...] J'essaie de faire le prolongement, un tout petit peu, de ma vie privée sur mon lieu de travail pour m'y sentir bien. »

Cette personnalisation individuelle des bureaux a donc pour objectif premier un certain confort des salariés (Oldham & Brass 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Goodrich, 1982 ; Sunstrom, Town, Brown, Former & McGee, 1982 ; Fischer, 1998 ; Thanem & Värlander, 2014). Un bureau personnalisé est avant tout un bureau perceptible comme appartenant à tel ou tel salarié (Oldham & Brass 1979 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014) comme l'explique cet autre salarié (entretien 46) :

« Chacun essaie de faire son petit environnement. On le voit bien à la décoration de certains bureaux. Alors, c'est marrant, moi, je ne décoore pas trop, je ne personnalise pas, enfin, c'est personnalisé parce que c'est un peu le foutoir. »

Cette démarche d'appropriation possède aussi un aspect protecteur que nous qualifierons de « nidification » (Montjarret, 1996 ; Fischer, 1998 ; Warren, 2006) comme nous avons pu l'observer (entretien 53) :

« J'ai besoin que le bureau ça soit [...] un endroit où je peux me sentir à l'aise. C'est-à-dire dans une situation de confort. C'est-à-dire, où je n'ai pas d'agressions extérieures. »

Ce mécanisme de personnalisation des bureaux doit être compris comme une construction identitaire à la lisière entre représentation personnelle et construction d'une identité occupationnelle (Elsbach, 2003 et 2004 ; Elsbach & Bechky, 2007). Les salariés construisent ainsi une image d'eux-mêmes à l'intention des autres salariés (Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014). Dans cette optique, nous observons que le déménagement et *a fortiori* l'établissement dans un nouvel espace représentent une rupture importante puisque cela implique de repenser son espace (Hirst, 2011) comme l'explique ce salarié (entretien 3) :

« Il y a des gens qui aiment privatiser [...] leur environnement de travail et j'imagine que pour ces gens là, le déménagement doit être très douloureux. Parce que je pense que là, ils ont bien pris leurs marques avec les photos de famille, la plante, la décoration, les photos, les souvenirs, enfin plein de choses. Il y a des gens, à mon avis qui doivent souffrir des déménagements, fortement. »

Ce constat établi, nous observons que l'appropriation personnelle des espaces de travail représente bien davantage qu'un simple élément de confort personnel. Aussi, dans un contexte où les salariés peinent à entrer en contact, l'appropriation d'un espace de travail est une manière de se présenter aux autres à travers un certain nombre de symboles.

1.3.1.2 De l'appropriation symbolique aux récits représentationnels

Commençons par rappeler que pour Henri Lefebvre (1974), un symbole est un espace dans un autre⁷⁰. Un symbole renvoie donc à un autre espace lointain ou passé. Cela peut avoir valeur de légitimation (Hedge, 1982 ; Gagliardi, 1991 ; Strati, 1992 ; De Vaujany & Vaast, 2014), mais cela peut aussi avoir une dimension de récit comme nous l'observerons ici. Un déménagement d'organisation marque nécessairement une rupture de la représentation mise en place par les

⁷⁰ Voir chapitre 1 : 2.3.1.3 Signes et symboles

salariés. La rupture provient du fait que le déménagement implique un tri des effets personnels à transporter, comme l'expriment ces salariés (entretiens 23, 25) :

« On nous a demandé de trier... Soit on les laissait... En même temps, ça fait du bien, ça fait un peu de nettoyage. Soit on les laissait, soit on les emmenait. »

« Après, la difficulté, c'est de savoir qu'est ce qu'on emmène, qu'est ce qu'on n'emmène pas, est-ce qu'on emmène les archives, est-ce qu'on emmène que les... est-ce qu'on emmène les lampes, les porte-manteaux. Voilà. »

En termes plus symboliques, cet effort de tri implique de figer une vie professionnelle à un instant déterminé, comme l'exprime ce salarié (entretien 27) :

« [question : est-ce que vous aviez beaucoup de cartons ?] Non, je n'en avais que trois, je crois, avec le marchepied, la lampe de bureau, enfin, tout. Toute ma vie professionnelle était dans 3 ou 4 cartons quoi. »

Les effets personnels en place dans le nouvel espace ont donc été choisis par les salariés. Ceux qu'ils transportent et affichent ne peuvent donc pas être considérés comme neutres : ils possèdent une valeur symbolique. Dans un vocable lefebvrien, nous observons qu'un objet présenté sur un bureau renvoie bien à un espace autre, par exemple à un espace passé comme l'illustre ce salarié (entretien 53) :

« J'ai un carter cylindre [...]. J'en ai un petit, hein ? Parce que j'étais à l'atelier [...] Bon, c'est dans mon bureau, tu verras un quarter cylindre. [...] Eh bien, le carter cylindre, je l'ai depuis que je suis au prototype, voilà, c'est tout. »

Creusons ce verbatim : le « carter cylindre » permet bien de lier un salarié à un bureau, mais rappelle autant que raconte son histoire personnelle (domaine d'expertise, projets passés, etc.). Nous considérerons cette forme d'écriture de soi à travers son espace de travail comme une forme d'autobiographie que nous appellerons « récit représentationnel ». Les récits représentationnels sont donc repensés une fois le déménagement effectué, comme l'illustre ce salarié (entretien 34) :

« Autant à Eruli, j'avais une tonne de cartes postales, de trucs perso. Là, j'ai dit, plus rien de tout ça. Je veux dire, c'était un choix. Je me suis dit : 'j'arrive, je ne mets plus

rien de perso'. [...] À Eruli, j'avais un bureau qui était souvent bien rempli, et là, depuis qu'on est arrivé, il n'y a rien qui traîne. Je me suis dit, je profite pour que tous les objets personnels, etc. Je vire en même temps. Je les ai gardés, bien sûr, mais plus exposés. »

La rupture qu'incarne le déménagement organisationnel force donc les salariés à repenser leurs récits représentationnels. Si certains salariés s'inscrivent ainsi dans une continuité en colportant les artefacts d'un espace à un autre, « tel quel », d'autres (comme l'illustre le verbatim ci-dessus) choisissent de marquer cette évolution autrement. Revenant au présent, à travers son bureau, un salarié fait aussi le récit de son travail en cours comme de l'inclusion dans un système de collaboration (entretien 25) :

« Il y a un truc, on a des productions, des slides, des trucs, moi, je les mets. Bon, il y a les autres aussi, bon, au fond, ça nous fait penser qu'il y a eu ce travail de fait. Et ça les valorise aussi de voir que leur travail, il est quelque part. »

Nous voyons ici que ce salarié met en scène sa collaboration avec les autres salariés : à travers son bureau, il met en scène son inclusion dans une pratique professionnelle collective tout en affirmant sa place de coordinateur. Au-delà de leur place, en personnalisant leurs bureaux, les salariés renseignent également sur leurs pratiques présentes. À titre d'exemple, ce salarié explique ce que signifie son bureau dans sa manière de travailler (entretien 30) :

« Il n'y a pas de bazar sur mon bureau. [...] Tous les soirs, je vide mon bureau, tous les soirs, mon bureau est comme s'il n'y avait eu personne [...] parce que j'aime bien arriver à mon bureau le matin et qu'il n'y ait rien sur la table, que tout soit rangé, je ne supporte pas d'avoir, des piles de papier... Donc, dans la journée, il y en aura, tous les dossiers avec lesquels je travaille, ils sont sur le bureau ouvert, mais le soir, tout sera rangé. [...] À la limite, quand je suis parti, on peut même se dire : 'tiens, le bureau est vide, il n'y a personne, il n'est pas occupé'. Eh bien oui, si, si, il est occupé, mais en fait, je nettoie le bureau tous les soirs, pour redémarrer le lendemain matin sur un bureau propre, un bureau clair. »

En termes de message, ce salarié propose un récit de son travail comme un recommencement quotidien. Cela renseigne sur une manière de travailler à travers un signe qui rend son espace lisible.

1.3.1.3 Un espace lisible : l'univers des signes

Commençons par rappeler que dans sa définition lefebvrienne (Lefebvre, 1974⁷¹) un signe interdit, il indique ce qu'il ne faut pas faire. Et par là, il induit ce qu'il faut faire : c'est-à-dire une con-signé. Les signes doivent être visibles, mais également *lisibles* en ce sens que les salariés doivent être à même de les interpréter correctement. Lefebvre (1974, p. 166) explique que les signes sont — par essence — embrouillés, et difficiles à saisir, ils induisent cependant une autorisation ou un blocage simple comme l'explique ce salarié anglophone (entretien 3) :

« I set my laptop to english and to qwerty, so people really not jump on my laptop and start working, especially if you work in finance, plus, minus, and the division, you cannot find. So you have to know the qwerty laptop before you can do that. »

Ce salarié présente donc un signe contenant la consigne claire de ne pas utiliser son bureau et son ordinateur en son absence. Ce même signe implique une impossibilité physique pratiquement défensive. Parallèlement, les objets disposés sur un bureau donnent des indications sur la manière dont les salariés souhaitent que l'on s'adresse à eux comme le raconte ce salarié (entretien 20) :

« Qu'est ce que j'ai de très personnel ? [...] j'ai sur mon bureau, on m'a offert une petite figurine de San Goku, tu sais ? de Dragon Ball [...]. Et qui a la particularité de lever l'un des deux bras ou les deux. Et donc, j'affiche mon humeur avec les deux bras, en fonction du nombre de bras levés, c'est : 'tu m'as emmerdé', je suis en phase 'rebelle', ou bien, 'je suis en sentiment de victoire, j'ai un bras levé', enfin voilà. »

Les signes sont donc des indices matériels de régulation des relations entre les salariés (ce qu'il faut faire/ne pas faire, avec qui, comment, etc.). Dans une optique lefebvrienne, cette coordination fondée sur des signes et des symboles constitue la renaissance du politique comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

1.3.1.4 Un espace politique comme espace régulé

Pour Henri Lefebvre, toute relation politique doit être comprise comme une relation d'opposition dialectique entre domination et appropriation (Wasserman & Frenkel, 2009)⁷². Le politique se construit comme un mécanisme d'appropriation face à une domination incarnée par l'espace conçu.

⁷¹ Voir chapitre 1 : 2.3.1.3 Signes et symboles

⁷² Voir, Chapitre A, 1.3.3 Une vision lefebvrienne de l'espace 'dominé' et 'approprié'

L'appropriation de l'espace à niveau *privé* s'inscrit donc dans les failles de l'espace conçu. Au niveau de l'espace conçu, l'augmentation du TOG induit pour les salariés une réduction des espaces où échanger et, plus simplement, se connaître (d'autant qu'ils ne connaissent pas nécessairement leurs voisins de bureau).

Le nouvel espace semble exempt de relations politiques en ce sens que les salariés semblent ne pas entrer en contact ni savoir comment le faire. Face à un espace qu'il semble impossible de modifier physiquement, l'espace vécu est « l'espace dominé, donc subi, que tente de modifier et d'approprier l'imagination. » (Lefebvre, 1974, p. 49) Nous observons qu'à travers une appropriation symbolique, les salariés composent un récit représentationnel qui les présente à leurs voisins de plateau. Ces récits représentationnels viennent pallier au manque d'espace pour échanger et se connaître *per se*. La présentation des salariés passe donc par des symboles disposés sur les bureaux comme autant d'espaces dans l'espace, c'est-à-dire rappelant d'autres lieux et d'autres temps vécus par les salariés. Ainsi, l'espace vécu est également un espace *lisible* par les salariés à travers une mosaïque de symboles comme autant de manières d'identifier les pratiques sociales/spatiales passées de leurs collègues de plateau. Dit autrement, en réponse à une impossibilité de se connaître en échangeant directement (faute d'espace disponible), les salariés se présentent au creux d'un contact sans paroles visible. Dans un vocable lefebvrien, cette présentation *via* une discussion symbolique des salariés entre eux permet de faire émerger une interaction cohérente utile à une production efficace, c'est-à-dire un système politique.

Ces mécaniques d'appropriation ont pour objectif d'organiser et de réguler des « rapports sociaux de production » (Lefebvre, 1974, p. 152) comme autant de pratiques sociales/spatiales. Pour Henri Lefebvre (1948, p. 92) le politique est avant tout illusoire, en ce sens qu'il ne possède rien de tangible : il repose exclusivement sur des éléments immatériels comme le sens de signes ou des symboles (et non sur les signes et symboles eux-mêmes, qui possèdent bien une matérialité sans intérêt si expurgée de sens). Le politique réside alors dans la charge signalétique et symbolique qu'impriment les salariés au sein de leur nouvel espace : il s'agit avant tout d'un cadre aux relations.

Penchons-nous à présent sur les modalités d'interaction des salariés entre eux. Il serait impossible de faire une liste complète des différents signes et symboles que les salariés proposent à leurs collègues⁷³, mais nous pouvons observer que les salariés renseignent de manière signalétique et symbolique sur :

⁷³ Nous avons signalé l'exemple de la figurine de San Goku ou d'un bureau systématiquement vide. Il va de soi qu'une infinité d'autres exemples existent. Nous avons également vu des photos de soirées costumées et nombre d'autres détails de gens que nous n'avons pas pu interviewer. Lister tous les détails des bureaux revient à se perdre dans des détails qui n'auraient pas de sens pour notre analyse. C'est pourquoi nous coupons là les exemples.

- leur manière de travailler (organisé, plus désordonné, etc.), visible à l'ordre qu'ils donnent à voir sur leur bureau, c'est-à-dire son organisation, qu'elle soit anarchique ou structurée ;
- la manière dont ils aiment qu'on interagisse avec eux à travers des signes qui induisent des con-signes ;
- leur histoire et réseau professionnel, à travers des marques de son existence (slides, artefacts, etc.).

Ces trois éléments structurent ce que Lefebvre appelle (1974, p. 152) les « rapports de production », mais que nous pouvons plus simplement qualifier d'interaction entre les salariés, soit un « processus d'alignement entre l'espace, les visuels, les textes et les attentes sociales » (De Vaujany, 2018, p. 4). Toujours dans une optique lefebvrienne, c'est précisément le renouveau de ce système d'interaction cohérent entre les salariés que nous qualifions de politique (Lefebvre, 1974 ; Hirst, 2011 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Cependant, à la différence des autres recherches sur le sujet, l'émergence du politique n'est pas ici corrélée à quelque volonté de revendication que ce soit, mais bien à celle de maintenir une pratique efficace au sein du nouvel espace.

Conclusion

Immédiatement arrivés au sein de leur nouvel espace, les salariés l'ont personnalisé : ils l'ont rendu identifiable par autrui comme étant 'leur' espace de travail. Il est ainsi possible d'identifier un salarié à la vue de son bureau, ce qui constitue un effort de représentation.

Cette représentation de soi à travers son espace de bureau pose les bases d'une communication informelle entre les salariés : les bureaux renseignent sur la manière de travailler des salariés et organisent leur interaction avec les autres membres de leur espace de travail. Cela passe également par la construction d'un récit autobiographique, chaque salarié se racontant à travers son espace de travail. Cette connaissance mutuelle entre les différents membres d'un même espace va de pair avec une capacité à construire une interaction cohérente. C'est précisément ce nouveau système d'interaction qui permet une appropriation de l'espace des plateaux que nous envisagerons dans la partie suivante à travers l'espace 'moyen' et plus précisément à travers une typologie symbolique des salles de réunion.

1.3.2 Niveau moyen : Typologie symbolique des salles de réunion

Introduction

La pratique des salles de réunion échappe aux préconisations de l'espace conçu. Ainsi, bon nombre d'entre elles sont soumises à des modes de réservation parallèles qui compensent leur indisponibilité. Le fonctionnement de ce système parallèle organise la vie (ou espace vécu) des salariés. Nous verrons tout d'abord quelle est la (1.3.2.1) symbolique des temps et des (1.3.2.2) espaces de réunion. Au sein des réunions, nous observons que (1.3.2.3) le niveau d'attention (possède une) valeur symbolique. Ces (1.3.2.4) paramètres symboliques de l'occupation des salles de réunion nous invitent à penser toute réservation d'une salle de réunion comme (1.3.2.5) un acte politique compréhensible à travers (1.3.2.6) l'attention manifestée pour les (et aux) réunions.

1.3.2.1 Symbolique des temps des réunions

Le temps accordé à un échange permet aux salariés de statuer sur l'intérêt de l'échange et son potentiel développement. Ils déterminent ainsi s'il mérite (ou non) une réunion comme l'explique ce salarié (entretien 46) :

« Bon, ça dépend du type de renseignement qu'on veut échanger, si on en a pour 15-20 minutes pour se parler d'une problématique, autant qu'on soit en face à face [...]. Quand ça devient un peu technique, autant qu'on soit en face à face pour bien se comprendre. Quand c'est une simple question, on peut prendre le téléphone, quoi. »

Les bornes temporelles des réunions sont donc un élément important qui justifie (ou non) un contact direct. Nous observons que les contacts directs ou rencontres physiques sont forcément reconnus comme plus efficaces et plus fiables vis-à-vis des informations échangées. Ainsi, dès qu'un échange prend de l'importance, un contact physique entre les deux salariés prévaut immédiatement (entretien 35) :

« Je prends beaucoup le téléphone [...] souvent, je commence par un premier contact téléphonique et si on voit qu'on a matière à se parler pendant au moins une demi-heure, oui, là, j'essaie de me déplacer pour rencontrer les gens. »

Cela nous invite à comprendre le fait de se réunir (ou non) par la profondeur, l'intérêt ou la technicité du sujet. Une réunion téléphonique ou par visioconférence concerne forcément des sujets

plus courts et de moindre importance. Une fois que les salariés jugent utile de se croiser, demandons-nous à présent où ils se rencontrent. Car l'espace dédié à l'échange renseigne également sur l'importance d'un échange.

1.3.2.2 *Symbolique des espaces des réunions*

Une réunion importante demande à ce qu'une salle soit disponible sans anicroche (entretien 38) :

« C'est vrai que quand on va voir avec des gens d'autres services [...] ou même quand on a des clients, il faut vraiment s'y prendre en avance et aller voir la salle, et faire en sorte que ce soit sûr. »

Ce qui prévaut ici est la stabilité du mode d'occupation — le niveau de légitimité de présence dans l'espace (De Vaujany & Vaast, 2014). La légitimité maximale repose ici sur un pouvoir institutionnel, autrement dit, l'espace conçu⁷⁴. Ainsi, une salle réservée est le signe d'une réunion pensée très en amont, comme en témoigne ce manager (entretien 9) :

« Ici [...] pour être sûr d'avoir une salle de réunion, il faut s'y prendre largement à l'avance et essayer d'anticiper les points de manière à pouvoir bien les planifier et réserver ce qu'il faut, sinon, c'est live meeting à son bureau. »

Dès lors, le mode de réservation d'une salle détermine la légitimité de son occupation et son aval institutionnel. Dans cet ordre d'idée, il est possible à quelqu'un ayant une réservation effectuée via les SI de déloger quelqu'un ayant réservé une salle de manière 'locale'. *Idem*, une réunion dont la salle a été réservée 'localement' prévaut sur une occupation sauvage, comme l'explique ce salarié (entretien 17) :

« Sans réservation, on peut toujours y venir en prenant le risque de se faire virer... »

Il y a, au sein d'Arthur, une hiérarchie des différents systèmes de réservation des salles de réunion. Une réunion « importante » implique une salle d'ampleur réservée et disponible comme le note ce salarié (entretien 29) :

« Pour les choses importantes, eh bien, les jalons, les trucs importants et autres, on réserve une réunion physique avec un maximum de personnes autour de la table, hein ?

⁷⁴ Voir chapitre 3 1.2.2.1 Problèmes pratiques de la conception des salles de réunion

On sent bien, hein ? Dès que les sujets deviennent un petit peu complexes [...] ou un peu plus importants, on a du mal à se cantonner seulement à une réunion téléphonique, on voit que ça ne suffit pas. »

Nous comprenons donc qu'une salle de réunion propre à un service (que l'on peut réserver localement, hors du système informatique de réservation) est un avantage déterminant. Les propos de ce salarié l'appuient encore (entretien 38) :

« Les boquettes, je pense qu'au départ, on avait dit que c'était plutôt pour faire des petits points, des bilat'. Mais on se rend compte qu'on les utilise souvent pour des réunions parce qu'il est difficile de trouver une salle de réunion à Chonrencette. [...] Bon, maintenant, j'ai pris le pli, je prends de l'avance, et puis on a la salle qui est ici là, la grande salle, qui est, entre guillemets, 'privative'. Donc on arrive à plus facilement l'avoir que les autres. »

Cette disponibilité confère *de facto* un avantage considérable mis à disposition des salariés du plateau en question. Cela permet aux membres du plateau d'organiser rapidement une réunion dont la légitimité sera haute puisque la salle sera fermement réservée. Cette question de la légitimité reconnue d'une réunion est matérialisée par le niveau d'attention symbolique que lui accorde chaque salarié.

1.3.2.3 Le niveau d'attention comme valeur symbolique

La question du niveau d'attention revient à se demander ce qui doit (ou non) être pris au sérieux et avec quelle intensité. C'est par ce biais que les salariés accordent plus ou moins de crédit à telle ou telle personne ou à telle ou telle rencontre. Commençons par préciser que les salariés préfèrent toujours un contact direct à une réunion virtuelle. Ainsi, les contacts directs sont reconnus comme plus efficaces (entretien 18) :

« À un moment donné, rien ne remplace le contact physique et visuel [...] parce qu'il y a un certain nombre de sujets qu'il est plus facile d'évoquer en tête à tête. »

La possibilité pour un ou plusieurs individus d'occuper une salle de réunion (donc d'assurer la possibilité d'une rencontre à l'attention maximale) est une affirmation de l'importance de leur rencontre. De fait, réserver une salle de réunion est un signal fort envoyé aux salariés quant à l'importance de la réunion. Cela s'explique par le niveau d'attention demandé (entretien 37) :

« Tout dépend de la qualité des dossiers et de l'intervention qu'on doit y faire, quoi. Si c'est une réunion où on va pour l'information, le live meeting ne pose pas de problème. En revanche pour présenter et défendre des sujets, on est obligé d'être présent en vrai. »

Plus la réunion demande un niveau d'attention élevé, plus la présence physique est importante. La présence ou non d'un salarié à une réunion donne l'expression de son niveau d'investissement dans un projet ou de sa position (plus ou moins périphérique par rapport à la réunion en question), comme l'exprime ce salarié (entretien 17) :

« Il y a plusieurs types de réunions qu'on peut faire au téléphone, si on est petit participant avec une écoute qui est limitée : on va être peu attentif, on va faire d'autres choses sur son poste de travail et on va intervenir quand on est sollicité. [...]. Si c'est une réunion qu'on pilote, qu'on doit canaliser un peu tous les participants, s'assurer que l'ordre du jour est suivi... ça, c'est quasiment impossible à faire de son lieu de travail [...] Le mieux c'est d'avoir un espace clos dans lequel on va pouvoir s'exprimer librement [...] et inviter les participants qui sont sur le site à nous rejoindre en salle. »

Nous observons alors que les réunions, de tous types et de toute importance, rythment la vie des salariés et donnent la mesure d'avancement des projets, ce qu'illustre ce salarié (entretiens 24) :

« On essaie de se mettre en petite salle quand on peut, pour un sujet, voilà. Donc, ça, c'est le principe de... je dirais de la communication, un peu informelle. Par contre, je m'organise dans la semaine, je fais des bilat' avec eux. Je les vois tous les quinze jours, en bilat', et là, je réserve une salle. Et on se retrouve toujours dans la même salle, à la même heure. Toutes les deux semaines, et là [...] on peut parler pendant une heure sur les sujets, les difficultés qu'on a... »

La « réunionnite » (entretiens 1, 53) que certains salariés observent prend alors un tour symbolique cohérent (le lisible) traduisant le niveau d'attention demandé et le crédit qu'accorde chaque salarié à chaque réunion.

1.3.2.4 Paramètres symboliques de l'occupation des salles de réunion

Nous pouvons définir une réunion comme une interaction régulée ayant deux paramètres (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015) :

- un temps distinguant un point (moins de trente minutes) d'une réunion (de trente minutes à une heure, généralement) ;
- un espace déterminé et fermé : une salle de réunion ou une boquette.

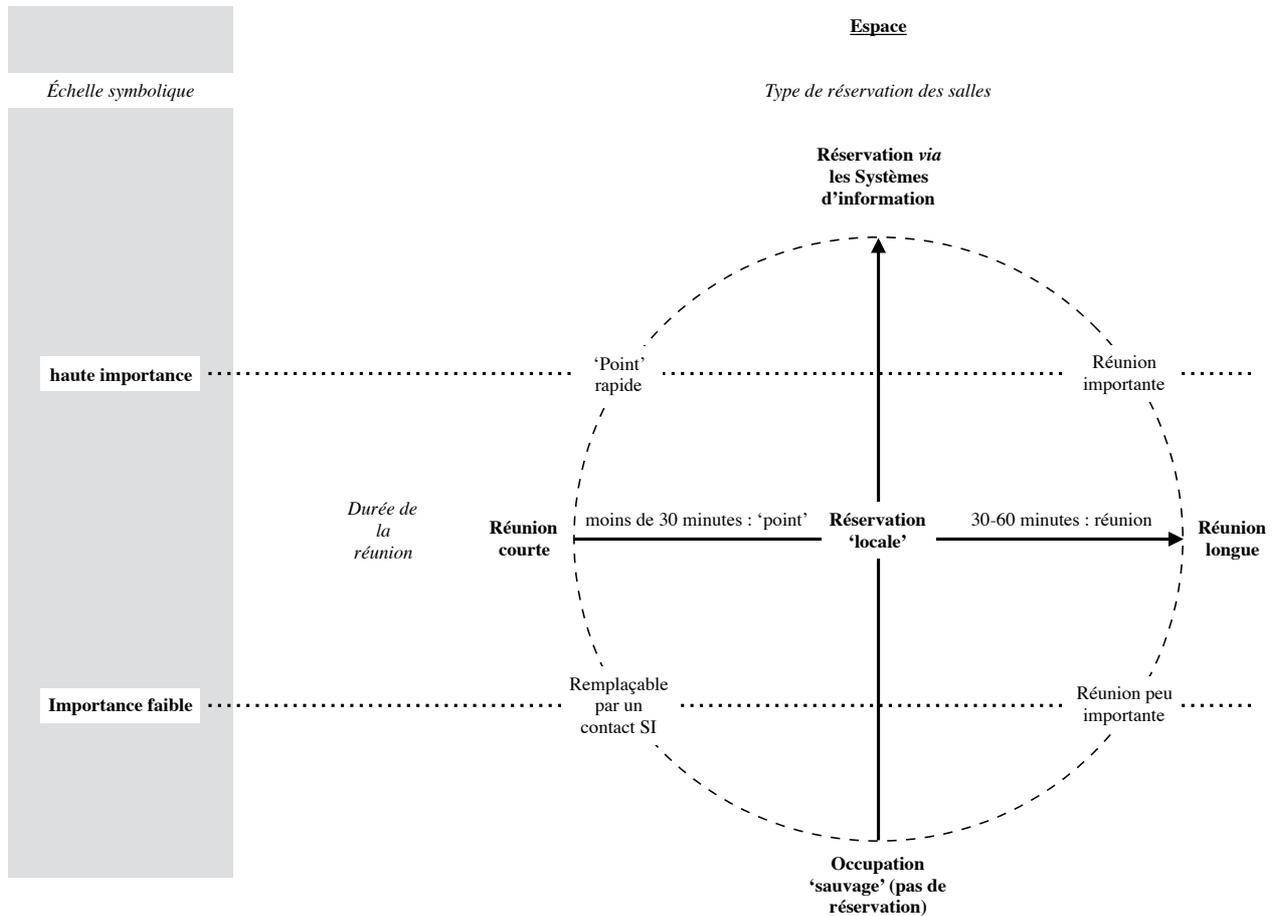
Obtenir une boquette ou une salle de réunion au centre de Chonrencette est complexe. Les salles, trop peu nombreuses, sont souvent accaparées par des services qui les réservent à l'année, renvoyant toute personne voulant y accéder à un système de réservation non officiel (agenda, panneau sur la porte, etc.) qui couvre aussi les boquettes. Ainsi, les boquettes, non-réservables et conçues pour les 'points' deviennent, de fait, réservables. Ces différents paramètres liés aux réservations des salles de réunion sont imbriqués dans un système symbolique permettant aux salariés de mesurer l'intérêt ou l'importance d'une réunion. Cette importance est perceptible à travers deux paramètres symboliques :

- l'obtention d'un espace de réunion à travers son mode de réservation : plus une réservation est « officielle », plus la réunion est importante ;
- le temps de la réunion : plus elle est longue, plus elle est importante.

Le schéma ci-après place ces deux paramètres sur une échelle permettant de donner un aperçu de la manière dont les salariés comprennent les réunions qui se déroulent autour d'eux.

Schéma 21

Paramètres symboliques des différents type de réunions : temps et espace



Ces deux paramètres (temps et espace) permettent d'en déterminer un troisième, comme un message symbolique destiné aux autres membres de l'organisation concernant l'importance que chaque salarié accorde à chaque réunion : le niveau de concentration affiché : plus un salarié est présent — physiquement — et détaché de ses outils SI, plus son attention est dédiée à la réunion en question, plus il lui donne symboliquement de l'importance.

Nous observons que la hiérarchie propre aux différents modes de réservation des salles de réunion reste bornée par des normes officielles (espace conçu). Autrement dit, les réunions dont la légitimité est la plus forte restent soumises au règlement : une salle réservée *via* le réseau SI est plus légitime et traduit une réunion plus importante que toute autre. Les réservations locales correspondant aux pratiques compensatoires (espace perçu) ont une légitimité intermédiaire. Finalement les réunions ou rencontres distributives ou ayant lieu dans des salles occasionnellement libres et échappant à toute réservation sont les moins importantes. Dans une optique lefebvrienne, cela permet de réaffirmer qu'il s'agit là d'un espace dominé puisque l'espace conçu conserve une légitimité majeure. Reste que l'espace vécu est un « espace dominé, donc subi, que tente de modifier et

d'approprier l'imagination » (Lefebvre, 1974, p. 49). Ainsi, le quotidien des salariés correspond davantage à un système symbolique qui échappe à l'espace conçu et, de ce fait, correspond à des mécanismes d'appropriation (Proshansky, 1976 ; Korosec-Serfaty, 1984 ; Aubert-Gamet, 1997 ; De Haan, 2005 ; Daskalaki, Stara & Imas, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Courpasson et Marti, 2014). Qu'affirment alors les salariés lorsqu'ils organisent ou participent à une réunion ? Notre parti pris est qu'il s'agit d'un acte éminemment politique.

1.3.2.5 Réserver une salle de réunion : un acte politique ?

Réserver une salle d'une certaine manière revient à demander un certain type d'attention à un certain nombre de salariés. Cette attention peut être demandée de manière plus ou moins formelle en fonction du mode de réservation de l'espace de la réunion (salle ou boquette) et — par là — du support institutionnel dont dispose le salarié. Ainsi et comme l'explique ce salarié (entretien 27), le mode de réservation d'une salle est un signe envoyé aux autres salariés donnant des indications sur l'importance de la réunion :

« En général, je me débrouille pour essayer de trouver des salles quand j'ai vraiment à parler au cours d'une réunion. Par contre, c'est clair que si je dois participer à une réunion avec essentiellement des personnes à l'autre bout du fil qui doivent parler périodiquement, je reste à mon bureau. Il n'est pas question de traverser la moitié du site, voire d'aller chercher la seule salle disponible à l'autre bout du site pour une réunion qui va durer une heure, voire moins. »

Autrement dit, encore faut-il que l'échange et le rôle endossé par le salarié soient importants pour qu'ils valent l'occupation d'un espace de réunion. La capacité pour un salarié à réserver une salle de réunion démontre autant la possession d'une denrée prisée (un espace fermé) que la possibilité de coordonner un échange. Un certain paradoxe réside alors dans le fait que les salariés ont en permanence l'impression que les salles de réunion sont vides. Elles ne sont cependant pas pour autant disponibles, une salle vide peut aussi bien être comprise comme le signe de projets à l'arrêt. Ce qui légitime ici l'occupation d'une salle (soit, sa capacité à ne pas s'en faire déloger) est l'appui institutionnel de la réservation :

- en premier lieu, l'espace conçu à travers une réservation officielle ;
- en second lieu arrivent les pratiques compensatoires comme autant de réservations locales. En ce cas, le fait d'avoir accès à une salle de réunion marque l'inscription dans un espace et une équipe. Cela se traduit par une capacité d'action dans ce même espace, forme fondamentale

d'appropriation (Proshansky, 1976 ; Chombart de Lauwe, 1976 et 1979 ; De Vaujany & Vaast, 2014) ;

- en dernier lieu arrivent les occupations 'sauvages', illégitimes par définition, car exclues de tout cadre préétabli.

Que se passe-t-il dans les réunions ? Penchons-nous à présent sur ce qui se joue au sein des réunions, c'est-à-dire sur les échanges entre les salariés, en nous demandant dans quelle mesure ces échanges sont spécifiquement politiques.

1.3.2.6 Du politique à travers l'attention manifestée pour les (et aux) réunions

Commençons par rappeler que pour Henri Lefebvre (1974), le politique n'existe pas *per se*, mais est perceptible à travers des pratiques spatiales comme autant de manifestations ponctuelles. Dès lors, qu'observons-nous en explorant les pratiques sociales/spatiales des salariés vis-à-vis de l'espace des réunions ? En termes de relations entre les salariés, le premier volet d'une réunion est son opportunité ou non : en signifiant à un interlocuteur l'intérêt d'un échange plus poussé, les salariés évaluent aussi l'opportunité de tisser des liens à l'aune d'une expertise reconnue. Cette reconnaissance donne (ou ôte) du crédit à une personne vis-à-vis de ce qu'Henri Lefebvre (1948 et 1974) appelle la *production*, que nous pouvons traduire par le processus de l'organisation. Le poids de cette expertise qui détermine l'intérêt (et/ou la technicité) d'un échange peut être plus ou moins reconnu en fonction de la nécessité d'un effort pour réserver une salle de réunion. Dès lors, les salariés ont à leur disposition toute une gamme de pratiques symboliques pour donner plus ou moins de poids à une invitation à une réunion, mais ils peuvent également affirmer ou infirmer les organisateurs et participants. Cette affirmation ou infirmation passe par le niveau d'intérêt que manifestent les salariés lors de la réunion :

- la présence à une réunion sans usage d'un ordinateur ou d'un téléphone, c'est-à-dire sans connexion à un autre projet, est un signe d'intérêt de premier ordre ;
- la présence à une réunion tout en communiquant avec l'extérieur est la marque d'un intérêt distrait ou d'impératifs parallèles plus urgents (comme une responsabilité vis-à-vis d'un autre projet) ;
- la présence virtuelle (via les SI) est le signe d'un intérêt lointain, informatif ou, dans le meilleur des cas, d'une intervention ponctuelle axée sur une expertise ;
- l'absence est un signe de désintérêt simple.

Les salariés peuvent donc avoir plus ou moins de légitimité auprès de leurs collègues, légitimité perceptible à travers leur capacité à mobiliser, mais également à générer une attention autour d'un projet. En manifestant leur attention vis-à-vis d'un projet, les salariés travaillent également leur mobilité au sein de l'organisation étant donné que la capacité à être 'appelés' dans tel ou tel projet représente une potentielle promotion. Cependant, comme nous le verrons dans la partie suivante, les principaux bénéficiaires d'un projet sont interactionnels. Dans cette même logique, les réunions de tel ou tel chef de projet 'en vue' peuvent être prisées et une attention de premier ordre manifestée.

Ainsi, conserver des liens avec d'anciens collaborateurs peut rimer avec la possibilité d'être invité en qualité d'expert (même éloigné) à telle ou telle réunion. Cela représente un élément de légitimité, de réseau et de carrière non négligeable. Face au risque d'une réunion où personne ne vient⁷⁵, désaveu politique majeur, il est possible de s'appuyer sur un réseau ancien interne à l'organisation. Maintenir et cultiver un réseau à grande échelle est donc indispensable à la vie organisationnelle, comme nous le verrons dans la partie suivante à niveau *global*.

Conclusion

Toute réunion (ici perçue comme un acte fédérateur) est accolée à des pratiques spatiales/sociales. À travers ces pratiques spatiales, se glisse toute la subtilité des pratiques politiques quotidiennes des salariés d'Arthur. Chaque action doit être lue à travers son tour symbolique, ce qui justifie la place de cette analyse au niveau de l'espace vécu. Réserver une salle de réunion est un acte politique dans la mesure où il revient à sonder la capacité d'un salarié et/ou d'un projet à fédérer. Réserver une salle de réunion doit donc être perçu comme un appel au rassemblement prononcé avec plus ou moins d'emphase selon le mode de réservation de la salle de réunion. Le mode de réservation traduit l'appui institutionnel de la réunion en question ce qui définit aussi la possibilité (ou non) de s'en faire déloger :

- garantie maximale : réservation officielle *via* les circuits prévus par l'espace conçu ;
- garantie moyenne : réservation locale non officielle appuyée sur une pratique compensatoire ;
- garantie inexistante : occupation sauvage d'une salle pouvant être réclamée à tout moment.

Voyons maintenant pourquoi se réunir. Le fait de se réunir avec autrui a pour premier critère une estimation de la pertinence des échanges qui vont avoir lieu. Dès lors, les salariés marquent, au creux de leurs pratiques spatiales, le niveau d'intérêt qu'ils manifestent pour telle ou telle réunion :

⁷⁵ Rappelons qu'en ce cas, les salles restent généralement réservées mais demeurent vides comme autant d'espoirs de réunions et de projets déçus. Voir partie 3, 1.2.2.3 Blocage des salles de réunion

- intérêt maximal : présence sans ordinateur ou téléphone portable ;
- intérêt intermédiaire : présence avec ordinateur, c'est-à-dire en contact potentiel avec un autre projet ;
- intérêt minimal : présence virtuelle *via* les SI.

À travers leurs pratiques des réunions (ou réunionnisme, selon le terme consacré), les salariés travaillent leur légitimité, c'est-à-dire leur réputation, laquelle est aussi appuyée par un réseau personnel qu'il est impératif de maintenir à niveau *global* comme nous le verrons dans la partie suivante.

1.3.3 Niveau global, « passer » ou communiquer par les SI, quelle symbolique ?

Introduction

Maintenir un réseau au centre de Chonrencette est complexe du fait de la parcellisation du bâtiment. Plus concrètement, les badges des salariés ne leur permettent pas d'accéder à tous les espaces et ces espaces peuvent être éloignés. Il leur est donc compliqué de se déplacer et de se voir. Dans cette partie, nous procéderons par questions ; nous nous demanderons tout d'abord (1.3.3.1) pourquoi se déplacer au sein du centre de Chonrencette ? Ensuite (1.3.3.2) que signifient, pour les salariés, les déplacements dans le centre de Chonrencette ? Cela nous permettra d'aborder le (1.3.3.3) système symbolique de régulation des déplacements, les SI comme seuil.

1.3.3.1 Pourquoi se déplacer au sein du centre de Chonrencette ?

La première raison qui pousse les salariés à se déplacer au sein du centre est une volonté de discuter directement avec leurs collègues. Commençons par préciser qu'une communication directe est reconnue comme plus viable et efficace (entretiens, 53, 52) :

« Ce qui est important pour moi, c'est à la fois d'avoir la qualité d'interaction avec mes homologues pour ne pas dire la qualité du travail. [...] Donc aussi, on se téléphone et... De temps en temps, quand ça se déroule vraiment mal, je me déplace. »

« Eh bien, moi, je me déplace, ah non non, moi, les Communicator, les mails... Quand tu as une question à poser [...], tu ne vas pas t'amuser à lui envoyer un mail, ça non. »

En parallèle, les contacts *via* les SI servent davantage de palliatif aux contacts directs. Ils sont considérés comme utilitaires, les SI servent — par exemple — à partager un document (entretien 44) :

« Et puis les documents et tout ça, ils sont sur chacun de nos PC, donc, si on doit montrer quelque chose, c'est vraiment très accessible et puis c'est très immédiat. »

Autre exemple, les salariés invoquent une charge de travail trop importante qui peut entraîner une augmentation du recours aux SI (entretien 27) :

« Si j'ai une journée rouge avec plein plein plein de trucs à faire, eh bien je vais gérer beaucoup de choses par mail, Communicator, des trucs comme ça, plutôt qu'en 'face to face'. »

Les salariés préfèrent donc les contacts directs, mais se voient contraints d'avoir recours aux SI pour raisons pratiques (entretien 20) :

« On est plus proches, car on est sur le même site, effectivement. En revanche, le fonctionnement par livemeeting est quand même de rigueur parce qu'on a pas forcément le temps matériel pour enchaîner les réunions, de se déplacer physiquement dans toutes les salles. »

Se déplacer est donc reconnu comme un acte moins facile, mais plus agréable et relatif à un échange plus pertinent. Dès lors, se déplacer est un effort, mais aussi une marque de respect. Ce qui implique une valeur symbolique.

1.3.3.2 Que signifient, pour les salariés, les déplacements dans le centre de Chonrencette ?

Au-delà des justifications opérationnelles (contacts directs plus efficaces, recours au SI si unique solution, etc.), les salariés considèrent les déplacements comme une marque de correction ou de respect, comme l'expliquent ces cadres (entretien 50, 17) :

« Oui, je vais les voir oui, si je peux, mais c'est une organisation personnelle. C'est plutôt par respect, [...] je ne vais quand même pas le faire venir, mais bon, je vais aller le voir. »

« [S'il faut que vous parliez à un collègue, est-ce que vous passez une tête ou est-ce que vous allez faire un live-meeting ?] Sauf si je suis bloqué à mon bureau, je me déplace [...] Parce que c'est plus correct. »

Au-delà de la correction et de la considération vis-à-vis des salariés visités, l'aspect efficace d'un contact direct est reconnu indispensable devant l'aspect complexe d'une tâche. Une communication *via* les SI est une communication d'appoint, une communication rapide et peu précise, comme l'indique ce salarié (entretien 27) :

« C'est mieux d'aller voir la personne, pour s'expliquer de vive voix si c'est possible, plus que par Communicator. Après, il y a des trucs qui ne valent pas la peine, hein ? »

Pour reprendre les mots de ce salarié, se déplacer doit « valoir la peine », l'objet de la rencontre doit donc avoir une importance. Aller trouver un salarié peut donc être considéré comme un jeu de reconnaissance mutuelle (parler de quelque chose de précis avec quelqu'un de compétent) qui n'exclut pas un lien de sympathie. Cela cimenter une équipe comme l'expliquent ces salariés (entretiens 30, 50) :

« Après, bon, eh bien, si vous voulez que quelqu'un bosse pour vous, il y a des fois où il faut quand même aller le voir sans avoir rien à lui demander, parce que le jour où vous avez quelque chose à lui demander [...] il vaut mieux que le mec se rappelle que vous êtes un gars sympa. [...] Ce que j'essaie d'être [...] donc là encore la proximité est importante. »

« Il faut que vous y alliez. Une fois que la relation est établie, il n'y a plus besoin vraiment d'aller très très souvent quoi. Donc je dirais, oui, au début, il faut se déplacer, il faut vraiment établir la connexion, et une fois que c'est connecté, eh bien il faut reconnecter de temps en temps. »

Aller trouver un salarié directement à son bureau a donc un intérêt managérial qui se traduit par une certaine attention au confort du salarié. Toute visite possède un aspect double :

- une reconnaissance de compétences ;
- un lien de sympathie.

Une visite est aussi la preuve tangible de l'inclusion dans un projet, c'est-à-dire dans un réseau d'activité. Les couloirs de Chonrencette sont traversés de managers qui se déplacent en permanence, à l'image de ce chef de projet (entretien 53) :

« Enfin, on était tous à des étages différents, parce qu'on était à des étages métier et pas du tout dans une communauté "projet", la communication était compliquée, et moi je passais mon temps à parcourir les étages pour aller chercher untel et aller chercher les infos ou untel. Et moi, je n'appelle pas les gens, je vais voir les gens. [...] depuis qu'on est passé en plateau projet, ça a accéléré à une vitesse incroyable la façon dont on échange les informations au même niveau quoi. »

Réunir toute une équipe sur un même plateau est donc un avantage physique considérable. Cela s'obtient sur demande avec une équipe constituée⁷⁶. L'objet des déplacements des managers est d'établir un lien entre des salariés afin d'établir une communauté de projet (Midler, 1993 et 2012 ; Lenfle & Midler, 2003). L'établissement d'une équipe projet dans un espace est ainsi une reconnaissance de la communauté de collaboration en place. Cette reconnaissance symbolique s'inscrit dans l'espace puisqu'une équipe projet peut se voir réunie au sein d'un plateau dédié. L'attribution d'un plateau dédié doit être considérée comme la reconnaissance de la pertinence d'un projet vis-à-vis du processus global de l'organisation (Henri Lefebvre [1974] parlerait plutôt de « production »). La face sombre de ce type de management serait le miroir en négatif de ce que nous venons d'observer : un salarié dont les compétences ou la personne ne seraient pas reconnues peut rapidement se trouver isolé, ou pire, corvéable⁷⁷, c'est-à-dire qu'on ne vient le trouver que pour lui confier des tâches sans considération pour sa personne. Il appartient alors aux salariés de ne pas tolérer certaines attitudes — il leur est possible de refuser une visite et de réguler les gens qui viennent les voir (ou non), cela passe par les SI qui prennent ici une fonction de seuil.

1.3.3.3 Système symbolique de régulation des déplacements, les SI comme seuil

Le terme de « seuil » prend toute sa force étymologique : il signifie à la fois siège (*solium*) et sol (*solum*)⁷⁸. À travers les Systèmes d'information, les salariés défendent leur sol et assurent leur siège (en termes d'assise comme en termes d'isolement). Les SI ont donc une fonction de seuil en ce sens

⁷⁶ Voir partie 2 1.1.4.2 Les équipes projet

⁷⁷ Le terme « corvéable à merci » provient directement de l'article de presse de Sophie Des Déserts consacré aux suicides à Chonrencette daté de la semaine du 22 mars 2007 pour *Le nouvel observateur*.

⁷⁸ Selon la grande encyclopédie Larousse ed., 1964 et le dictionnaire étymologique de la langue française (Bloch & Wartburg, 1960).

qu'il est possible pour les salariés de refuser un contact, comme l'expliquent ce salarié (entretien 30) et ce manager (entretien 24) :

« Communicator a un gros avantage, c'est qu'on n'est pas obligé de répondre, alors que quand on passe une tête, on est sûr qu'on va déranger la personne, et la personne qui est en face est obligée de répondre, ou à la limite, elle va s'énerver en disant : 'c'est bon, attend, j'ai un... C'est bon, attend, je suis en train de bosser, là. Tes questions, moi, je n'en sais rien, hein ? Je n'ai pas que ça à faire.'. Alors que sur Communicator, on envoie le message, la personne voit que ça clignote, elle est occupée, elle n'est pas obligée de regarder qui c'est. Après, elle est en réunion ou elle fait autre chose, etc. Elle peut regarder qui c'est, elle peut regarder la question et puis elle peut répondre dans deux minutes. Elle n'est pas obligée de répondre en temps réel. »

« Si j'ai besoin d'aller les voir au milieu de la journée, sur un point qui n'est pas précis, [...] je regarde sur Communicator s'ils sont disponibles ou pas. S'ils sont disponibles, je vais les voir, s'ils ne sont pas disponibles, je leur mets un petit message, s'ils sont rouges en leur disant : 'j'ai besoin de te voir pour telle raison, voilà, passe me voir quand tu auras fini,' voilà. »

Les salariés protègent ainsi leur espace de travail à travers un seuil informatique. Cela permet une régulation des interactions tout en garantissant un certain isolement nécessaire à la concentration⁷⁹. La disponibilité SI est un signe d'occupation ou de disponibilité envoyé aux autres salariés qui n'est cependant pas exempt de hiérarchie, réelle ou symbolique, comme l'explique ce même salarié (entretien 30) :

« On peut gérer, quoi. On peut gérer son affaire. Alors que le téléphone ou se déplacer, on ne peut pas trop le refuser. Donc le fait d'avoir, cette liberté, de dire à un moment donné [...] : je réponds tout de suite, ou je réponds dans 10 secondes, ou je réponds dans deux minutes, voir même, je dis, je suis en prise, on voit que c'est urgent, on voit que c'est le chef et on lui dit : 'je suis en prise, mais t'inquiète, j'ai bien le sujet en tête,

⁷⁹ Ce sont naturellement deux époques différentes, mais il existe une certaine analogie avec le système observé en 1987 par Jacques Girin (1987, p. 10) qui explique qu'à une époque où prévalaient les bureaux individuels, il était interdit de maintenir sa porte fermée, or « L'interdiction d'avoir sa porte ouverte, si elle était rigoureusement appliquée, empêcherait en tout cas d'utiliser un code que beaucoup jugent très économique et compréhensible par tout le monde : 'porte ouverte, je suis là, et je suis disponible ; porte fermée, je ne suis pas là, ou je ne suis pas disponible'. ». La disponibilité numérique semble jouer le même rôle que les portes : signaler une disponibilité ou une indisponibilité.

t'auras la réponse aujourd'hui'. Voilà, on l'a rassuré, et nous, de toute façon, c'est l'engagement qu'on avait pris, de lui répondre. Donc lui il est rassuré, et il ne nous a pas perturbé, et on continue sur notre job. »

Un lien de subordination hiérarchique est donc signifié symboliquement par une disponibilité informatique, un contact direct pouvant plus difficilement être mis à distance. Il appartient aux managers de respecter la quiétude de leurs troupes.

Conclusion

Les salariés ne se servent des SI que par défaut, ils répondent à des impératifs physiques comme l'impossibilité de se voir (distance excessive, par exemple) ou permettent de confirmer une information ponctuelle. Cependant, pour toute information d'importance, se trouver directement a la préférence. Les contacts directs prennent une teinte particulière lorsqu'on connaît la difficulté que les salariés ont à se déplacer. Aller se voir représente un certain effort qui est autant une reconnaissance personnelle que professionnelle. Les managers circulent en permanence dans le bâtiment pour voir leurs subordonnés et mener à bien les projets dont ils ont la charge. L'obtention d'un espace (un plateau) pour faciliter ce mouvement doit être comprise comme un symbole du crédit que l'organisation accorde à un projet, donc à un manager particulier : c'est à ce moment que se forme un « plateau-projet ».

Analyse 3 : le politique dans l'organisation : une économie de l'attention

Introduction

Toute la difficulté de l'analyse du politique est qu'il s'agit de petits « riens », de détails qu'il convient de mettre en cohérence à travers un concept : le fil directeur de toute cette partie est donc l'attention des salariés, cette attention peut être (1) demandée ou (2) manifestée. Dans notre cas, c'est précisément cette (3) économie de l'attention (qui génère un) système politique.

1 L'attention demandée

Une demande d'attention est toujours un mouvement émanant d'une personne à destination d'un collectif. Les demandes d'attention se composent de :

- symboles comme autant d'espaces dans l'espace. Un récit représentationnel est donc un symbole émanant d'un salarié. Le salarié met en scène, ses compétences, ses expériences, ses qualités. Cela répond à la question 'qui suis-je ?' et 'pourquoi interagir ?' ;
- signes qui encourent des con-signes, c'est-à-dire renseignent sur la manière de s'adresser au salarié (façon de travailler, ce qu'il faut faire ou ne pas faire, etc.). Cela répond à la question 'comment interagir ?'

Une demande d'attention peut être comprise à trois niveaux. Elle peut être dirigée vers un (ou plusieurs) interlocuteur(s) indéfini(s) (comme par la décoration d'un bureau), défini(s) (par exemple lors d'une invitation à une réunion) ou ciblé(s) (comme lorsqu'un manager va voir un salarié) :

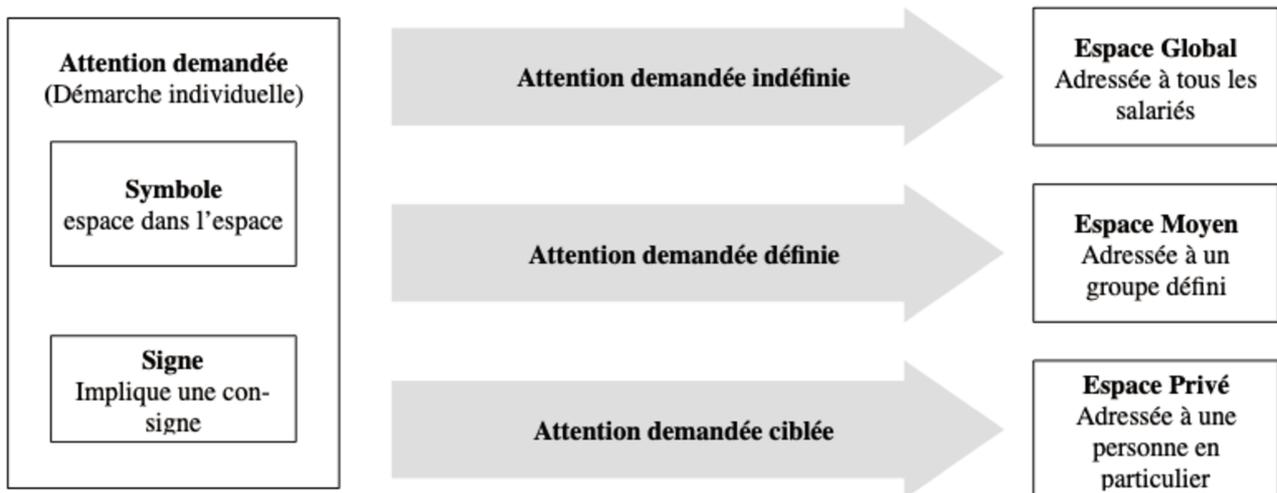
- les demandes indéfinies — les salariés émettent des signes et symboles comme autant d'invitations à une interaction régulée : une invitation à ce qu'autrui interagisse avec quelqu'un dont le bureau 'lui parle'. L'arrivée dans un nouvel espace est donc marquée par une redéfinition de cet effort représentationnel qui doit — mécaniquement — être repensé (quoi déménager ou non, où disposer tel ou tel artefact, etc.). Dès lors, une attention demandée peut être plus ou moins forte selon la force des symboles présentés ;
- une demande d'attention peut également être définie, c'est-à-dire qu'elle s'adresse à un groupe de personnes déterminé (par exemple en invitant d'autres salariés à une réunion). En ce cas, les symboles et signes sont partagés. Tout l'enjeu est de comprendre ou de savoir quel écho trouvera cette attention demandée. Reste que, là encore, chaque attention demandée peut être plus ou moins impérative. À titre d'exemple, une invitation à une réunion demandée *via* le système

informatique est une attention fortement demandée dans la mesure où ne pas y répondre entraîne un camouflet public ;

- une demande d'attention ciblée est nécessairement ponctuelle, c'est-à-dire allant d'une personne à une autre, l'enjeu est ici moindre et ne possède aucun cadre officiel : il est ponctuellement possible pour un salarié de refuser une interaction ('je n'ai pas le temps', 'je suis occupé' ou une non-réponse). Ce faisant, les salariés manifestent plus ou moins d'attention à la demande d'un autre salarié.

Toute attention demandée émane d'un salarié de manière individuelle, reste que sa portée peut être globale, moyenne ou privée comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma 21
L'attention demandée à trois échelles



De manière surprenante, il y a opposition entre une attention demandée à travers un bureau peuplé de signes et de symboles adressés à une communauté indéfinie (espace global) et une attention ciblée adressée à un salarié en particulier, mais exigeant de se déplacer dans le bâtiment. Seule demeure stable l'attention demandée définie qui reste à échelle moyenne. Reste la question de la réponse, autrement dit : quelle attention reçoivent les salariés en retour ? C'est ce que nous verrons à travers l'attention manifestée.

2 L'attention manifestée

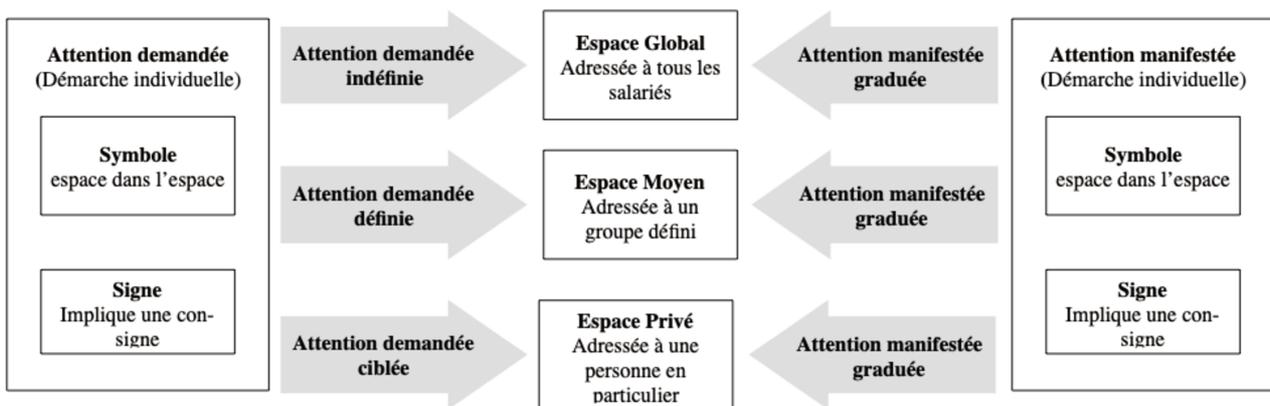
Face aux demandes d'attention, les salariés peuvent manifester — en retours — plus ou moins d'attention. L'attention manifestée passe aussi par des signes et des symboles. Toute attention manifestée est graduelle, il est donc possible de manifester plus ou moins d'attention comme nous le verrons à trois niveaux (local/moyen/global) :

- À niveau local, les récits représentationnels peuvent susciter l'attention de tous sans davantage de contraintes. Il suffit naturellement de passer devant un bureau sans le voir (attention non manifestée) ou d'engager une interaction sur la base d'un ou plusieurs élément(s) mis en valeur (attention manifestée). Construire une cohésion sur un plateau demande de prêter attention aux signes et symboles émis par les salariés. L'attention demandée ne saurait donc rester complètement sans réponse. Ne serait-ce que par habitude, les salariés prennent garde à leur entourage et aux traits manifestés par les récits représentationnels de leurs collègues. Un salarié capable d'une attention manifestée d'intensité moyenne peut donc communiquer avec davantage de monde, ce qui peut lui attirer des sympathies. Être un manager ou un « manager sympa » (entretien 30) repose — a priori — sur un subtil dosage de réponse(s) à une attention demandée, sans pour autant sur manifester de réponse.
- À niveau moyen, c'est-à-dire face à un collectif, l'interaction trouve nécessairement un écho collectif, et une palette plus vaste (mais également plus subtile) d'attentions peut être manifestée. Face à une invitation à une réunion, il est toujours possible de ne pas venir en ne manifestant aucun intérêt pour un projet ou pour celui qui le porte. Une manifestation si tranchée fait prendre le risque de s'attirer une inimitié. C'est pourquoi nombre de salariés préfèrent employer d'autres moyens : se rendre à la réunion tout en mesurant le degré d'attention qu'elle représente ponctuellement. Il est donc possible 'd'écouter' une réunion (parfois virtuellement *via* les SI) sans pour autant participer, cet acte de présence représente alors une attention manifestée minimum, mais existante. À l'inverse, il est possible de manifester une attention maximale en intervenant (à titre d'exemple, celui qui organise la réunion manifeste la meilleure attention possible). La subtilité réside dans l'évaluation personnelle de l'attention que mérite ce qui réunit les salariés, autrement dit : quel intérêt a le projet porté par les organisateurs d'une réunion ? Cette logique est politique dans la mesure où l'attention n'est jamais impérative, mais n'est pas non plus neutre en ce sens qu'elle affirme ou infirme (légitime ou délégitime) tel ou tel projet. Dès lors, il est possible de penser tout type d'alliances pour défendre un projet, un type de projet ou autre. Savoir manifester plus ou moins d'attention tout en suscitant l'attention est donc une capacité politique majeure. L'adhésion à tel ou tel projet et *in fine* la capacité à y être recruté reposent sur un subtil dosage stratégique d'attention et/ou d'inattention pour la formation de tel ou tel collectif (matérialisé ici par une réunion).
- À niveau global, nous comprenons que les managers se doivent d'avoir des qualités politiques de premier ordre : leur capacité à générer un projet repose à la fois sur une capacité à susciter l'attention et sur leur capacité à manifester une attention ciblée et choisie. Cette capacité à fédérer est avant tout une capacité globale de composition et de coordination entre les salariés. Cela implique de se déplacer fréquemment pour parler directement aux salariés (attention

manifestée forte) et de faire vivre, à travers une personne unique, un réseau ne demandant qu'à être réuni au sein d'un plateau-projet. Le fait de naviguer d'une direction de plateau-projet à l'autre n'est pas uniquement une preuve de compétence technique, mais également la manifestation d'une compétence politique singulière.

Dans cette optique, l'espace est le théâtre d'un jeu d'attention demandée/manifestée à travers des signes et des symboles qui codent l'espace en permanence comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Schéma 23
L'interaction *attention demandée/attention manifestée* dans l'espace



Rappelons finalement que chaque attention, demandée comme manifestée, porte une graduation qui implique une réponse, elle aussi graduée. À titre d'exemple, un manager qui convoque son équipe à une réunion dans une salle non réservée possède une légitimité hiérarchique, mais le type de réservation infirme la demande. Nous pourrions donc imaginer un salarié expliquer qu'il ne sera là que virtuellement, manifestant alors une attention modérée. Ces myriades de frictions constituent le jeu politique quotidien des salariés, c'est ce que nous développerons dans le paragraphe suivant.

3 L'économie de l'attention ou la vie politique des salariés dans l'espace

En proposant d'aborder le politique à travers une économie de l'attention, nous proposons d'explorer, non pas ce qui fait l'essence du politique — la légitimité — (De Vaujany & Vaast, 2014, 2015 ; De Vaujany, Aroles & Laniray, 2019), mais bien ses rouages observables à travers l'espace au jour le jour. L'attention ou la non-attention que se manifestent les salariés entre eux sont autant d'articulations entre individus de légitimités différentes, mais qui choisissent en permanence les collègues avec lesquels ils s'engagent ou ceux à qui ils ne répondent pas. Cela implique une myriade de microfrustrations ou de microsatisfactions observables à travers la manière d'occuper un espace. L'espace se fait ici théâtre d'une grouillante rivalité d'attentions choisies comme autant

de leviers de légitimation. S'il est incontestable qu'un nouvel espace peut être porteur d'une légitimation *per se* (Wasserman & Frenkel, 2010, De Vaujany & Vaast, 2014) notre point est qu'il est également le décor d'une infinité d'attentions demandées et manifestées. La légitimité d'un salarié, d'une équipe ou d'un projet repose — au jour le jour — en priorité sur un bouillonnant jeu de légitimation des salariés entre eux. En ce sens, un déménagement d'organisation, sans être nécessairement un changement, a fondamentalement une conséquence politique. En imposant un renouveau des récits représentationnels et une recomposition des pratiques qui débouchent sur autant de pratiques compensatoires, un nouvel espace redéfinit les règles du jeu du politique et, inévitablement, la manière de le pratiquer des salariés.

Conclusion

Nous matérialisons le politique dans l'espace à travers une économie de l'attention. Seulement, en place et lieu de valeurs marchandes, ce qui se joue ici est la légitimité de chacun des salariés. Cette légitimité est négociée en permanence à travers une capacité à susciter l'attention de manière plus ou moins forte. En miroir, les salariés peuvent manifester plus ou moins d'attention. Le jeu politique d'une organisation repose alors sur ces myriades de frictions qui composent le quotidien des salariés.

2 Réponse à la problématique et conclusions

Introduction

Arrivant au terme de ce doctorat, nous proposerons une (2.1) réponse à la problématique, puis une (2.2) discussion qui nous emmènera vers une conclusion générale.

2.1 Réponse à la problématique

Introduction

Un déménagement d'organisation est un phénomène politique. Cette affirmation est étayée par trois arguments. Nous verrons tout d'abord que (2.1.1) déménager (est) un acte politique. Nous verrons ensuite que (2.1.2) l'appropriation du nouvel espace (représente) l'émergence des conditions du politique et une (2.1.3) redéfinition du politique.

2.1.1 Déménager, un acte politique

Introduction

Avant même d'envisager l'appropriation de l'espace par les salariés, il est important de considérer qu'un déménagement est un événement qui cristallise, à un instant T , les dynamiques politiques d'une organisation. Cela est perceptible dès les (2.1.1.1) origines du déménagement, dans la mesure où (2.1.1.2) la politique (est aussi) l'art de prévoir l'avenir. Plus concrètement, cela est incarné par (2.1.1.3) les space planners (que nous considérons comme) des arbitres politiques.

2.1.1.1 Aux origines du déménagement

Il serait difficile de définir une seule cause de déménagement, les organisations le font pour toutes sortes de raisons (agrandissement, renouvellement de bâtiment, réduction des effectifs, etc.). Aussi nous en tiendrons-nous à notre cas. La volonté affichée était d'ordre organisationnel : réunir sous un seul toit les différents aspects de la conception des véhicules, le centre d'Eruli ne s'occupant que des aspects mécaniques. Il est désormais possible à Chonrencette d'envisager la conception d'un véhicule dans son ensemble. L'aspect économique du déménagement est également important :

- d'une part parce que le bâtiment d'Eruli était une location, la fin du bail représente un loyer en moins ;

- d'autre part parce que le déménagement représente une augmentation du TOG, soit une densification permettant d'abriter davantage de salariés dans un même espace.

Ces deux paramètres impliquent une évolution des modes de management en facilitant le télétravail. Ainsi, il était à prévoir que nombre de salariés, désormais loin de chez eux, préférèrent décroître leur présence que déménager. Il serait difficile de faire une estimation de ce cas de figure, mais nombre de salariés comme de managers en font état. La question qui se pose finalement est celle de l'intention derrière ce mouvement. Il ne s'agit *a priori* pas d'une volonté de changement, mais simplement de relocalisation des salariés dans un nouvel espace. De fait, le top management semble tout faire pour qu'Arthur soit géré à l'identique et ainsi conserver une prérogative forte sur la gestion de l'espace en place. Dans le cadre du déménagement que nous voyons ici, cette mainmise se traduit par des paramètres stables transmis aux space planners pour le nouvel espace, comme autant de lignes de projection vers l'avenir :

- le Schéma directeur qui situe tel ou tel service à tel endroit (est, ouest, haut, bas, etc.) ;
- le TOG (Taux d'occupation global) définit la densité souhaitée par les instances de direction.

Cela s'accorde avec la définition d'Henri Lefebvre (1948, p. 94) pour qui « les fonctions dirigeantes (commandement, organisation et administration, etc.) se sont séparées des nécessités concrètes auxquelles elles correspondaient, elles se sont fixées à part, et par conséquent érigées en dehors et au-dessus de la société. Elles sont devenues fonctions politiques. » Pour Henri Lefebvre, cet art politique repose sur l'illusion ce qui est précisément le sens de l'espace conçu : des lignes abstraites de projection dans l'avenir.

2.1.1.2 La politique ou l'art de prévoir l'avenir

Nous n'entrerons pas ici dans un débat sur la possibilité — ou non — de prédire l'avenir, cependant, l'espace conçu se manifeste ici à travers des contraintes imposées aux space planners comme autant de lignes qui devront être appliquées dans le nouvel espace. Ces lignes sont un argument de domination symbolique dans la mesure où elles doivent être scrupuleusement respectées. Face à cela, leur application concrète reste sujette à caution. Le board impose des lignes règlementaires devant être appliquées. Ce sont des ordres directs qui demeurent cependant relativement abstraits : en imposant un TOG dont les contours resteront souples, le board garde le secret de la définition de ses critères de satisfaction et se détache de tout impératif d'application. Le board donne alors un ratio qui sera respecté sans indiquer d'intention ou d'objectif clair ou

applicable. Cet aspect ambigu est un puissant instrument symbolique de domination dont l'intérêt est double :

- le premier est qu'il est toujours possible au board de se détacher de la responsabilité d'un espace en expliquant que sa définition n'a pas été comprise ;
- le second — à l'inverse — est un pouvoir symbolique qu'il convient d'appliquer, quitte à changer les indicateurs qui le construisent. Le résultat est le constat stable d'un ordre exécuté.

À cette seconde raison correspond une légitimité forte dans la mesure où l'ordre en question n'a pas possibilité d'être contesté. Autrement dit, le board donne des grandes lignes dont l'application reste discutable. Reste que les indicateurs sont respectés. L'obéissance est ici symbolique, mais sa stabilité donne une prérogative considérable. Ces lignes reposent toutes sur des indicateurs abstraits : TOG et schéma directeur. Ces deux indicateurs reposent sur des ratios qu'il appartient aux space planners d'appliquer. Le schéma directeur est imposé, les métiers « support » ont une fonction identifiée (mécanique, transmission, etc.) et sont dans le « ventre » du bâtiment, c'est-à-dire au centre. Les projets, plus prestigieux mêlent plusieurs métiers et bénéficient d'une meilleure place : ils sont systématiquement placés à l'entrée du bâtiment, au-dessus du hall (« l'avancée »). Étant donné qu'être appelé pour un projet représente une promotion, nous comprenons qu'en imposant un schéma directeur le board définit à l'avance quel mouvement géographique représente une promotion : les passages du « ventre » du bâtiment à « l'avancée ». Le mouvement que représente une promotion est donc maintenu à l'identique malgré les nouveaux arrivants.

Définir un TOG implique de circonscrire ce qu'est un espace utilisable⁸⁰, les space planners déterminent alors quel espace sera dédié aux bureaux et aux salles de réunion à l'aide d'un ratio qui déterminera combien de mètres carrés seront effectivement disponibles pour les espaces de travail et combien seront dédiés aux rencontres, soit aux salles de réunion et boquettes. Ainsi, le ratio est standard, mais instable. Cela signifie qu'il y aura toujours déséquilibre entre les salles de réunion accessibles depuis chaque plateau (donc disponibles pour les équipes) et le nombre de salariés présents sur les plateaux : certains auront toujours davantage de salles que d'autres. Les space planners ont la possibilité de favoriser telle ou telle équipe en lui donnant davantage de lieux de réunion. Il appartient alors aux managers de défendre leur(s) projet(s) pour bénéficier de davantage d'espace : plus un projet rencontre de succès, plus il implique du monde, plus l'espace qui lui est alloué est important. Les managers doivent défendre leur projet d'avenir, lequel n'est pas protégé (ou légitimé) par leur statut, au contraire des instances de direction. Cette différence quant à la

⁸⁰ Voir Chapitre 3 1.1.1.1 Définition du 'TOG', ou « nombre d'or ».

fermeté d'imposition vis-à-vis de l'espace futur est une marque hiérarchique majeure. Les managers doivent proposer des prévisions quant à l'évolution de leurs projets. En toute logique, ces prévisions sont maximalistes. Chaque manager défend ici l'avenir correspondant à une vision (la sienne) qu'il porte. Il cherche donc à convaincre du bien fondé de sa démarche pour que des avantages lui soient concédés dans l'espace futur. Ce faisant, il cherche à maintenir ou augmenter un pouvoir qui lui est donné. Nous appuyant sur la définition d'Henri Lefebvre pour qui le politique définit l'art de se maintenir au pouvoir⁸¹, les tractations qui accompagnent la conception du nouvel espace sont de natures politiques : elles sont un terrain d'affrontement entre différents acteurs de l'organisation. La prérogative des managers est donc limitée à leur capacité à convaincre les space planners. Cela leur donne une relative marge de manœuvre, mais celle-ci reste fluctuante (relative à l'évolution passée et présente de leurs projet(s), voire de leur carrière) et soumise à validation. Il appartient aux space planners de trancher à deux niveaux qui entrent en corrélation :

- qui sera où et combien d'espace sera alloué à quel manager ?
- quel succès rencontrera à l'avenir tel ou tel projet ?

En termes d'espace, il s'agit de plateaux et de bureaux identiques avec plus ou moins de salles de réunions (de 2 à 4 selon la taille des espaces). Restent les boquettes qui, elles, sont soumises à l'appréciation des space planners : il leur est possible d'en accorder plus ou moins à tel ou tel projet de manière beaucoup plus libre et selon le nombre d'interactions envisagées dans le cadre du projet. Les space planners disposent d'un pouvoir considérable dans la mesure où ils arbitrent les tractations politiques relatives à la conception du nouvel espace, mais sont également à même d'accorder plus ou moins de lieux d'interaction (les boquettes) : cela leur confère un rôle d'arbitre politique.

2.1.1.3 Les space planners, des arbitres politiques

Le rôle du space planner est de donner une matérialité à de grandes lignes imposées par les instances de direction. Les space planners sont investis d'une légitimité forte émanant directement de la direction, ce qui les contraint à adapter des directives et à rendre des comptes. Les space planners s'exposent de ce fait à la vindicte des deux parties, ce qui explique que cette mission soit souvent confiée à des cabinets extérieurs (qu'il est possible de changer en cas de crise). Dans le cas du centre de Chonrencette, l'intervention d'un cabinet extérieur reste marginale. Il semblerait également que la légitimité dont est investi le space planner soit telle que cela le dispense de

⁸¹ Voir chapitre 1, 1.1.3.2 Définition de la politique selon Lefebvre : commandement, Etat et politique

compétences ou même d'expérience sur le sujet⁸². Seule compte sa capacité à mener à bien un projet dans des délais courts, car rappelons que tout projet de space planning, aussi important soit-il, n'en demeure pas moins éphémère. Le rôle du space planner est donc d'effectuer les arbitrages nécessaires à l'accomplissement du déménagement. Son rôle est éminemment politique, son autorité lui permet d'attribuer des espaces, c'est lui qu'il faut convaincre pour se voir attribuer tel ou tel espace. Dans notre cas, le space planner a été assailli par des managers et a été matériellement incapable de réaliser tous les arbitrages ponctuels. Il a alors fallu mettre en place une structure intermédiaire de « grappes » de salariés (20 à 40 salariés pour 2 salles de réunion ; 60 à 120 pour 4). Dans un vocable lefebvrien, cela revient à synthétiser ou réduire une réalité donnée. Une fois cette réduction effectuée, les décisions ont été reportées sur des ratios qui ont eu une fonction de « technologie sociale » (Lefebvre, 1974), c'est-à-dire qu'ils ont permis de trancher de manière unique (à l'aide de ratios) un problème collectif. Reste que l'application des ratios est souple, c'est-à-dire que certains plateaux disposeront de davantage de salles que d'autres. Les boquettes restent un levier de pouvoir considérable dans la mesure où leur nombre reste à l'appréciation des space planners.

L'ensemble de ces ratios pose le cadre des négociations qui vont déterminer la conception de l'espace futur. C'est sur cette base que se développent tous les mécanismes ultérieurs d'appropriation de l'espace qui, comme nous le verrons dans la partie suivante, fondent la vie politique de l'organisation.

Conclusion

Un déménagement est un événement fondamentalement politique dans la mesure où la conception d'un espace met à jour la structure politique d'une organisation. Dans notre cas, une autorité sur l'espace à venir cristallise les différentes prérogatives des salariés : plus la place hiérarchique est élevée, plus les décisions prises seront stables — mais leur impact réel limité. Ce sont donc bien les managers qui ont le plus d'influence sur leur futur espace. Cependant, ils doivent négocier en permanence avec leurs égaux pour s'assurer les plus grandes quantités et qualité d'espaces possible. Au cœur de ce processus, les space planners possèdent une place à part : ils cadrent les négociations autour de la mise en place de l'espace à venir en établissant des ratios. Ensuite, leur travail est d'organiser les arbitrages nécessaires à la mise en place de l'espace futur. En ce sens, leur rôle est fondamentalement politique : en se chargeant de la matérialisation de l'espace futur, ils posent le cadre de toute relation politique dans l'espace à venir.

⁸² Voir partie 3, 1.1.1.4 Le rôle des space planners : appliquer une technologie sociale

2.1.2 L'appropriation du nouvel espace ou l'émergence des conditions du politique

Introduction

Le nouvel espace porte les marques des tractations qui ont accompagné sa conception. Il n'en représente pas moins une sorte de « point 0 » de toute dynamique organisationnelle : un espace vide. Les salariés doivent donc y inscrire une pratique qui fait face à l'espace conçu et qui est associée — dans une optique lefebvrienne — à une dynamique d'appropriation. Nous verrons d'abord en quoi l'arrivée dans un nouvel espace oscille entre (2.1.2.1) une pratique d'appropriation et une appropriation pratique. Cela se traduit par l'introduction de (2.1.2.2) pratiques compensatoires nous permettant de comprendre (2.1.2.3) le nouvel espace comme nouveau cadre du politique.

2.1.2.1 Pratique d'appropriation ou appropriation pratique ?

Selon Henri Lefebvre, l'espace est à la fois œuvre et produit⁸³, c'est-à-dire qu'il est à la fois la cause et la conséquence d'une production, donc d'une pratique. Toute production exige une organisation qui se traduit par une pratique spatiale particulière. Selon Henri Lefebvre encore, l'appropriation de l'espace s'effectue toujours en opposition, faisant face à un espace conçu (Lefebvre, 1974 ; Aubert-Gamet, 1997 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Peltonen & Salovaara, 2018). Dans notre cas, nous observons que cette opposition s'appuie sur la nécessité de mise en place d'une pratique efficace au sein du nouvel espace. Cette pratique passe par une régulation des interactions venant pallier à la fois à la densification de l'espace (provoquée par l'augmentation du TOG) et à la réduction (ou à l'impression de réduction) du nombre de salles de réunions. La densification de l'espace empêche les salariés d'échanger librement, de peur de déranger leurs collègues présents dans l'open space. Le manque de salles de réunion renforce cette difficulté à communiquer en limitant les espaces d'interaction régulés (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015). Les salariés créent un nouveau système de réservation des salles de réunion venant compenser les blocages propres au nouvel espace. Ces nouvelles pratiques propres au nouvel espace sont un exemple de pratiques compensatoires. L'objectif des pratiques compensatoires est de permettre une pratique équivalente ou plus efficace que celle de l'espace précédent. Ces pratiques créent un nouveau cadre spécifique au nouvel espace et génèrent *de facto* une dynamique

⁸³ Voir Chapitre 1, 1.1.3.1 Définition de l'espace selon Lefebvre : mi-œuvre, mi-produit

d'appropriation. L'appropriation telle que comprise par Henri Lefebvre (1974) est donc le fruit d'une dialectique :

- d'un côté, le nouvel espace pose un cadre qui limite les pratiques ;
- de l'autre, les salariés n'ont cessé de redéfinir le cadre pratique du nouvel espace.

L'appropriation du nouvel espace passe donc par son opérationnalisation, qui est à la fois la cause et la conséquence de son appropriation. Toujours dans une optique lefebvrienne, c'est en s'appropriant un espace qu'un groupe produit un nouvel espace, c'est-à-dire qu'il devient le cadre (et la conséquence) d'une organisation. Sur le fil entre appropriation pratique et pratique d'appropriation, les pratiques compensatoires illustrent notre propos.

2.1.2.2 Définition et exemple de pratiques compensatoires

Commençons par une définition : une pratique compensatoire est propre à un nouvel espace, elle permet son opérationnalisation. Pour appuyer notre propos, voici deux exemples issus de notre cas :

- les réservations alternatives des salles de réunion font face à leur pénurie. Les managers réservent les salles disponibles sur le plateau en permanence pour permettre aux salariés d'y avoir accès. L'occupation des salles est organisée à l'aide d'un carnet disponible sur le bureau du ou de la secrétaire du manager concerné ;
- il est impossible de réserver — officiellement — les boquettes. Les salariés régulent alors leur occupation à l'aide d'un tableau ou d'un carnet situé sur le mur extérieur des salles en question.

Ces pratiques compensatoires régulent les interactions entre les salariés tout en organisant l'espace disponible. À l'inverse, dans le cadre d'une matérialité donnée (l'espace comme œuvre), les pratiques compensatoires permettent de lui donner un sens (espace comme produit). Le nouvel espace est donc bien un nouveau cadre matériel, mais les structures politiques qu'il abrite lui sont propres : le nouvel espace est nécessairement un nouveau cadre du politique.

2.1.2.3 Le nouvel espace comme nouveau cadre du politique

S'approprier un espace correspond à l'établissement d'une pratique spatiale qui lui est propre (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976 ; Montjaret, 1996 ; Fischer, 1998 ; Milligan, 1998 ; Elsbach, 2000 ; Milligan, 2003a ; Milligan, 2003b ; Bechky, 2003 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Halford, 2004 ; Eilam & Shamir, 2005 ; Warren, 2006 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Larson et Pearsons, 2012 ; Thanem & Värlander, 2014 ; De Vaujany & Vaast, 2014 ; Rothe,

Sarasoja & Heywood, 2015). Dans notre cas, cette pratique spatiale passe par l'établissement de pratiques compensatoires qui constituent *de facto* un nouveau cadre aux pratiques des salariés.

Les pratiques compensatoires installent un élément nouveau et échappant à tout cadre de l'espace conçu. Dans notre cas, les salariés se sont appuyés sur les failles de l'espace conçu pour générer un nouveau système de réservation des salles de réunion. Elles ne peuvent plus uniquement être réservées *via* le système informatique officiel, mais peuvent aussi l'être à travers un système informel en place sur chaque plateau. Ce système informel (généralement une inscription sur un agenda) inclut aussi les boquettes. Cela déstructure complètement l'utilisation préconisée des salles de réunion et des boquettes : leur occupation échappe alors à toute traçabilité (dans le cas des salles de réunion) et gagne une traçabilité informelle (dans le cas des boquettes). Il s'agit cependant d'un nouveau cadre pour toute pratique professionnelle. Si les règles officielles prévalent, le quotidien des salariés échappe désormais à l'espace conçu. En termes de légitimité, les dispositifs officiels conservent davantage de poids, l'appropriation de l'espace entraîne cependant tout un nuancier de pratiques compensatoires venant compléter les pratiques officielles. Un certain nombre de règles informelles, appuyées sur les pratiques d'un groupe intégré au nouvel espace, sont autant de preuves d'appropriation de l'espace (Proshansky, 1976 ; Davis & Altman, 1976). Ces nouvelles pratiques possèdent un ordre symbolique qui, dans une perspective lefebvrienne, les inclut dans un système politique (Lefebvre, 1974 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Beyes, 2018).

Conclusion

L'appropriation de l'espace définit un jeu dialectique permettant de mettre en accord pratiques et espace. Les salariés adaptent leurs pratiques au nouvel espace et redéfinissent l'usage du nouvel espace. Ils compensent les défauts de leur nouvel espace par de nouvelles pratiques, à rebours de l'espace conçu : les pratiques compensatoires. Les pratiques compensatoires s'inscrivent en complément des pratiques officielles (ou espace conçu). Elles contribuent à définir le 'comment' du nouvel espace, et proposent un nouveau cadre à toute pratique politique, que nous explorerons dans la partie suivante.

2.1.3 Vers une redéfinition du politique

Introduction

Le point d'arrivée de l'appropriation d'un espace est la redéfinition d'un quotidien, c'est-à-dire, dans un vocable lefebvrien, d'un espace vécu perceptible au creux des pratiques des salariés. Dans cette même optique, la marque d'un espace approprié n'est pas uniquement un espace pratiqué, mais aussi un espace possédant des structures de domination et d'appropriation comme autant d'affrontements politiques. Ces affrontements politiques sont perceptibles à travers une (2.1.3.1) économie de l'attention qui implique une (2.1.3.2) redéfinition pratique du politique et nous invite à penser (2.1.3.3) une redéfinition théorique du politique.

2.1.3.1 Le politique comme économie de l'attention

À travers cette étude, nous avons abordé le politique au creux d'une myriade de petits riens du quotidien qui composent l'essentiel de la vie des salariés. Notre propos est que ce que d'aucuns pourraient appeler des 'pinailleries' sont la partie visible de luttes politiques intenses et permanentes entre les salariés, avec leur lot de tensions et de tractations. Dès lors, un déménagement représente un temps fort du politique dans les organisations, chacun défendant son espace (physiquement comme symboliquement). L'appropriation de l'espace entraîne un renouveau des pratiques spatiales, ce qui pose un nouveau cadre aux pratiques symboliques. C'est précisément ce volet symbolique des pratiques dont il est question ici : c'est-à-dire ce qui s'échange en termes symboliques au creux des différentes pratiques. Rappelons quelles sont ces pratiques à trois niveaux : difficulté à entrer en contact au sein d'un même plateau / difficulté à se réunir dans une salle de réunion / difficulté à se déplacer d'un plateau à l'autre. Le surpassement de ces difficultés devient alors un signal envoyé à la personne à qui cela est destiné (organisateur d'une réunion où se rendre est complexe, personne à aller voir sur un plateau éloigné, etc.). Le surpassement de ces difficultés est graduel : plus il est fort, c'est-à-dire plus la personne *se donne du mal*, plus l'intérêt qu'il/elle manifeste pour un projet, un manager ou un évènement est manifestement important (Aubert-Gamet, 1997). Les différentes manifestations d'intérêt sont donc graduelles : plus l'effort fourni est important, plus le poids politique (ou l'intérêt) de l'évènement concerné est important, autrement dit, plus il est digne d'attention. Au jour le jour, les salariés composent une économie de l'attention qui constitue un capital d'échange symbolique : plus les évènements (réunions, pauses, etc.) d'un salarié sont dignes d'attention, plus son attention est précieuse. Chaque salarié dispose d'un capital d'attention (à donner) plus ou moins coté selon le pouvoir dont il dispose. Dès lors, nous comprenons que les salariés accordent leur attention (ou non) avec parcimonie : un manager

doit par exemple aller voir régulièrement ses administrés, prêter attention à ce qu'ils font et leur accorder une part de son crédit. Le détail des pratiques symboliques serait évidemment impossible à donner ici, c'est pourquoi notre terrain nous permet de nous focaliser sur un certain nombre de pratiques spatiales comme autant de pratiques du politique dont le nouvel espace implique une redéfinition.

2.1.3.2 Une redéfinition pratique du politique

Pour Henri Lefebvre (1974), la politique détermine une somme de stratégies reposant sur des dynamiques symboliques. Là où le politique reste accolé à une pratique et une production efficace, la politique est une pratique destinée à l'obtention de pouvoir, ou à son maintien. Elle est affaire d'illusion : c'est un jeu d'ombre et lumières reposant sur un système symbolique. L'enjeu est d'accaparer des pouvoirs liés à l'organisation de la production (sans nécessairement en faire partie). Les jeux politiques correspondent à la mise en mouvement d'un espace, c'est ce qui lui donne vie. La politique s'appuie sur une lisibilité de l'espace en donnant un sens aux pratiques spatiales et à une matérialité donnée en jouant sur ses aspects symboliques. La politique s'applique donc à tous les niveaux de l'organisation dans la mesure où elle définit tout ce qui meut l'organisation, mais n'est pas strictement lié à la production.

Les pratiques sociales (ou spatiales) sont indissociables de pratiques symboliques (ou politiques). Ces *pratiques des pratiques* se construisent graduellement à travers la relation que font les salariés entre l'effort qu'ils fournissent pour surpasser les difficultés liées à l'espace conçu et l'attention qu'ils s'accordent entre eux. Face à cela, les salariés peuvent demander plus ou moins d'attention à travers la nature de ce qu'ils organisent : cela correspond donc à un risque accru et à la manifestation d'un pouvoir à susciter l'attention des salariés. Prenons un exemple : l'organisation d'une réunion distributive n'exige aucun déplacement, les salariés peuvent, par exemple, suivre une réunion distributive tout en se trouvant dans une autre réunion ce qui réduit considérablement l'attention prêtée à la réunion en question. À l'inverse, un salarié organisant une réunion physique (certains salariés parlent de *présentiel*) attend une présence exigeant déplacements et disponibilités : le fait d'avoir un ordinateur ouvert peut, à ce moment, être un signe d'attention relative ce qui peut entrer en dissonance avec l'attention demandée. Une dissonance entre l'attention demandée et l'attention accordée n'est, a priori, pas grave. Cela peut cependant représenter un microcamouflet politique infligé par un salarié à un autre. Autre exemple, un salarié venu en voir un autre à son bureau demande une attention particulière, c'est un impératif relativement fort dans la mesure où il est difficile de refuser l'interaction. Un refus représente un camouflet public considérable. Plus la demande d'attention est forte, plus son refus implique une violence symbolique importante. Le fait qu'un certain nombre de pratiques sortent de tout cadre officiel et soient, dès lors, dénuées de

traçabilité possède une certaine importance dans la mesure où cela atténue l'impact de toute tractation politique. Dans une certaine mesure, cela localise les pratiques politiques et protège les salariés de leur impact négatif. Cette économie de l'attention inclue donc les pratiques compensatoires, cela nous pousse à considérer le système mis en place par les salariés comme également puissant, et peut-être même plus, que le management global de l'organisation. En d'autres termes, le système symbolique qui perdure n'est pas ici un mécanisme de révolte comme ce qu'observe Wasserman & Frenkel (2010), mais davantage une illustration du caractère permanent des liens qui articulent le groupe des salariés de l'organisation concernée. Si le passé interactionnel (Milligan, 1998, 2003a et 2003b) est une composante de la structure politique créée, l'appropriation de l'espace porte une construction politique qui correspond à une vie organisationnelle nouvelle propre au nouvel espace.

Conclusion

Pour répondre à notre problématique : oui, l'appropriation de l'espace par les salariés est un phénomène politique à part entière, surtout après un déménagement d'organisation. Cela est observable avant même le déménagement, lorsque l'espace à venir devient un enjeu organisationnel. Une fois le déménagement effectué, l'espace conçu comme résultat de tractations politiques devient un espace pratiqué (ou perçu), ce qui implique sa redéfinition symbolique : l'usage de l'espace en question ne correspondant pas à ce qui était prévu. Dans cet ordre d'idées, un déménagement représente un moment de tension politique particulier dans la mesure où les salariés doivent redéfinir des zones, des réseaux et zones d'influence dans un nouvel espace. À travers notre terrain, nous révélons que les jeux relatifs à ces zones d'influence passent par une économie de l'attention. Chaque salarié dispense alors son attention avec parcimonie, en fonction de ses objectifs et au creux de pratiques spatiales et sociales propres au nouvel espace.

Introduction

Notre analyse générale s'articule en trois points, nous verrons tout d'abord que notre (1) cas (est) original : un déménagement. Son intérêt tient au fait qu'un (2) déménagement (est un) révélateur du politique dans l'espace. Cela nous guide vers une vision du (3) politique comme espace de négociation.

1 Un cas original : un déménagement

Il serait peut-être possible de tenter la même expérience pour des résultats similaires (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 2007), cependant, la probabilité pratique pour que des circonstances similaires se reproduisent paraît faible. C'est pourquoi notre cas présente une innovation de taille : celui de proposer une approche d'un déménagement comme un phénomène spatial et politique sans envisager de changement organisationnel. Cette recherche propose d'ouvrir le champ à nombre d'autres recherches dédiées aux déménagements d'organisation. L'essentiel des études portant sur les déménagements des espaces de travail parle de l'arrivée dans un espace neuf ou inconnu de la plupart des salariés (Manning, 1965 ; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Allen & Gerstberger, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Sundstrom & Sunsdrom, 1986 ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Van Marrewijk, 2009 ; Rooney & al., 2009 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Larson & Pearson, 2012). Ces recherches explorent les conséquences volontaires ou non des pratiques au sein du nouvel espace (Manning, 1965 ; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Allen & Gerstberger, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Sundstrom & Sunsdrom, 1986 ; Rooney & al., 2009 ; Larson & Pearson, 2012), la manière dont les salariés refusent le projet managérial qu'il porte, que ce soit volontairement (Van Marrewijk, 2009 ; Wasserman & Frenkel, 2009) ou non (Elsbach, 2003 et 2004, Hirst, 2011 ; Thanem & Värlander). Non seulement notre étude ne porte pas sur un espace neuf ou inconnu, mais le nouvel espace ne porte aucun projet managérial, caché ou non. Reste le sujet lui-même : les déménagements comme objets d'études *per se* ont été bien moins abordés (Milligan, 1998 ; Inalhan & Finch, 2004 ; Eilam & Shamir, 2005 ; Van Marrewijk, 2009 ; Wasserman & Frenkel, 2009). Prenons quelques exemples, pour Milligan (1998), le design d'espace n'apparaît jamais comme un élément neutre, mais bien comme une technologie sociale (Lefebvre, 1974 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Peltonen, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018), c'est-à-dire un espace capable de modifier des attitudes avec plus ou moins de force (Aubert-Gamet, 1997), de modifier des relations de pouvoir (Peltonen, 2011), d'infléchir une culture et une identité (Eilam & Shamir, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ;

Hancock & Spicer, 2011) ou d'avoir une influence plus souterraine (Peltonen & Salovaara, 2018). Dans notre cas, il s'agit d'un strict déménagement, toutes les structures antérieures sont maintenues. Notons que changement organisationnel et déménagement d'organisation peuvent être liés, mais l'un n'implique pas l'autre, aussi, un changement d'espace sans changement managérial peut se heurter à une résistance systémique (Van Marrewijk, 2009), à une résistance frontale (Eilam & Shamir, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009) ou avoir des effets éloignés de ceux recherchés (Van Marrewijk, 2009 ; Hancock & Spicer, 2011). Pour résumer, notre cas est original à trois égards :

- Tout d'abord, un déménagement implique un espace ayant une histoire (De Vaujany & Vaast, 2014) et étant préalablement connu et pratiqué par les salariés. Dans notre cas spécifique, l'espace d'arrivée (post-déménagement) est également connu des salariés. Le mode de management à Arthur implique un changement de poste tous les deux ans tout au plus, cela signifie que les salariés sont habitués à changer de bureau fréquemment. Cela explique également pourquoi tant de salariés connaissaient déjà le centre de Chonrencette pour y avoir travaillé.
- Ensuite, et plus spécifiquement à notre cas, le changement d'espace ne correspond à aucune volonté de changement organisationnel : toutes les structures en place dans l'espace de départ restent en place dans l'espace d'arrivée et le management reste inchangé. De fait, les salariés expliquent que le nouvel espace « est du même tonneau. » (entretien 31) : le mobilier est le même (boquettes, plateaux, bureaux, etc.). Le seul paramètre différent est une densification de l'espace. Tout autre aspect du nouvel espace démontre surtout une volonté de pérennité de l'ensemble des structures managériales.
- Finalement, notre cas englobe tant des mouvements internes (au sein du même bâtiment) qu'externes (d'un autre bâtiment vers le bâtiment). À l'occasion de l'arrivée des salariés d'Eruli (3000 personnes) à Chonrencette (12 000 avant l'arrivée des anciens salariés d'Eruli, 15 000 après), pratiquement tous les salariés ont été déplacés à l'intérieur du centre étant donné que « pour réaménager 1000 personnes, il faut en déplacer 4000 de plus » (entretien 58). En un mot, sans que l'espace ou le mode de management change à Chonrencette, pratiquement tous les salariés du centre ont déménagé ; que ce soit pour arriver d'Eruli ou à l'intérieur même du centre de Chonrencette.

Un déménagement est donc un mouvement général sans qu'il s'agisse d'un changement. C'est avant tout un mouvement matériel (d'un bâtiment à un autre ou au sein d'un bâtiment). Reste que ce mouvement offre un moment privilégié pour observer le politique dans l'espace. Autrement dit, un déménagement est un révélateur du politique dans l'espace.

2 Un déménagement comme révélateur du politique dans l'espace

Déménager une organisation implique un déplacement dans l'espace et une reconfiguration de l'espace. Le déplacement est une donnée stable : c'est une distance parcourue, un changement d'adresse. Face à cela, la reconfiguration d'un espace fait appel :

- à plusieurs niveaux de décision ;
- à une projection dans l'avenir.

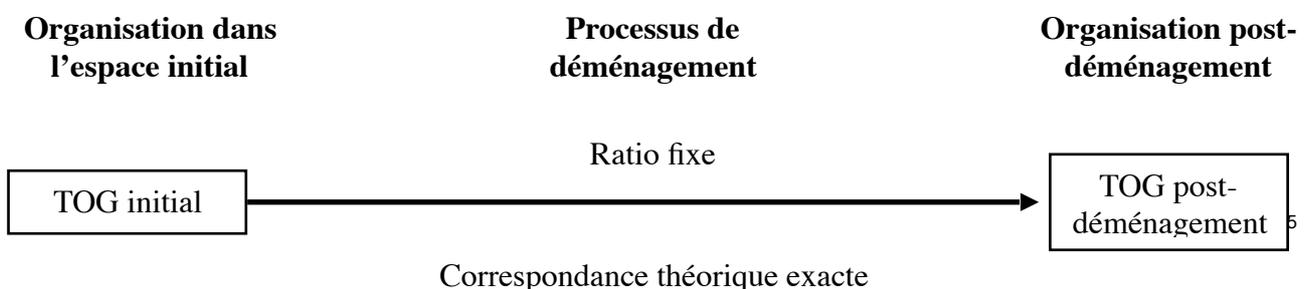
L'espace futur devient alors le théâtre de l'étendue de pouvoir des différents partis de l'organisation que nous allons comprendre à trois niveaux : les ratios fixes, les ratios flottants et les pratiques compensatoires.

Les ratios fixes

Les niveaux les plus élevés de l'organisation ont capacité à imposer des lignes de projections stables, mais abstraites, reposant sur ce qu'Henri Lefebvre appelle des mécanismes de réduction. Les mécanismes de réduction sont la marque de l'espace conçu : ils sont une abstraction, une construction théorique visant à coder le réel. Le premier aspect d'un mécanisme de réduction est de sélectionner les éléments pris en compte. Dans notre cas, le maître mot est mathématique : il s'agit du TOG qui laisse de côté toute considération humaine (confort des salariés, interactions, etc.). Notre cas nous permet d'ajouter que le mécanisme de réduction choisi doit être stable, fixe.

Henri Lefebvre explique également que l'espace conçu est l'apanage de structures administratives ou dominantes. Dans cette optique, le TOG permet d'établir une prédictibilité exacte dans le nouvel espace, autrement dit de prédire l'avenir : s'il est impossible de définir exactement quel sera — matériellement — l'espace futur, il est possible dès l'instant de la décision d'en prédire le TOG, c'est-à-dire la densité. Le pouvoir se manifeste par une stabilité de prédiction. Nul n'est à même de remettre en cause le TOG ; c'est une ligne droite qui se doit d'être respectée telle quelle, comme le montre le schéma ci-dessous :

Schéma 24
Les ratios fixes au cours du déménagement



En termes politiques, le choix du TOG pour paramètre principal quant à la construction du nouvel espace est un choix politique dans la mesure où il laisse de côté l'aspect humain du nouvel espace : cet aspect est confié à l'appréciation de subordonnés (en l'occurrence, les space planners) qui, vis-à-vis du TOG, vont devoir donner :

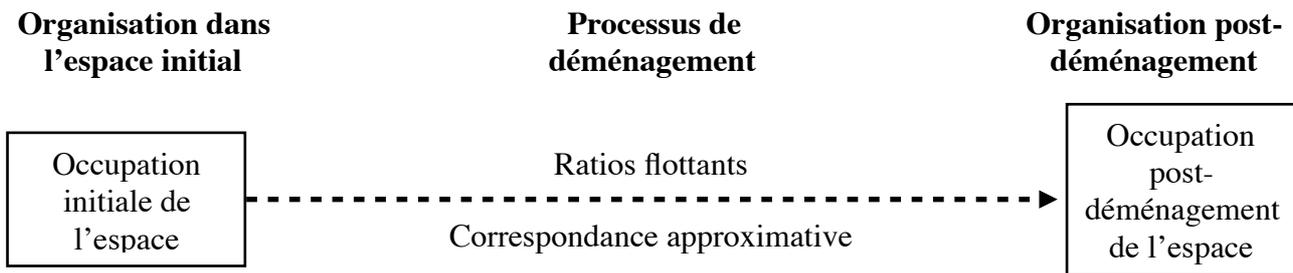
- une taille aux équipes, problème insoluble puisque la taille des équipes fluctue tout au long de la vie des projets. Chaque manager fait une estimation maximaliste, pour affirmer tant la vivacité du projet dont il a la charge que ses compétences en tant que manager ;
- la mesure de l'espace disponible. Problème épineux étant donné que les salles de réunion sont exclues de l'espace disponible pour le placement des salariés dans l'espace. De plus, le ratio qui leur est accolé (une pour 30 salariés) ne correspond pas à la taille des plateaux (20 ou 40 personnes). Leur implémentation est ainsi soumise à des arbitrages.

Les space planners vont trancher ces questions et s'assurer que la stabilité du TOG est assurée coûte que coûte. Tout l'aspect politique va donc trouver refuge dans ce que le TOG laisse de côté : les aspects humains, plus concrètement l'implémentation des salariés dans l'espace : où placer qui, et comment ? Les space planners s'acquittent de cette tâche à travers l'établissement de ratios flottants.

Les ratios flottants

L'implantation matérielle des salariés dans l'espace est soumise à ce que nous appelons des ratios flottants. Par ratios flottants, nous entendons des ratios dont l'application implique des arbitrages. Dans une optique lefebvrienne, les ratios flottants correspondent aux technologies sociales. Les technologies sociales sont un trait d'union entre une abstraction (le TOG) et l'espace matériel. Dans notre cas, nous pouvons observer une discontinuité évidente avec l'espace antérieur au déménagement : ces espaces sont proches, mais en aucun cas similaires. De fait, une zone de négociation importante existe vis-à-vis de l'application des ratios flottants qui sont nécessairement le fruit d'arbitrages sur fondements de négociations, comme l'indique le schéma ci-dessous :

Schéma 24 Les ratios flottants au cours du déménagement

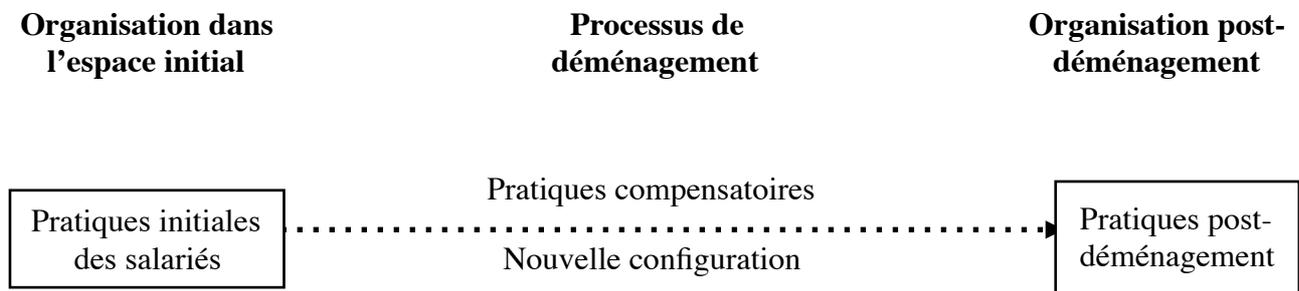


En termes politiques, les responsables du maintien du TOG, à la fois dépositaires et responsables de l'autorité administrative, sont les space planners. Leur rôle est de faire des arbitrages concernant la répartition de l'espace. Ces arbitrages peuvent être à la faveur ou à la défaveur d'un service. Il appartient alors au manager concerné de savoir convaincre à son avantage le space planner en charge de l'espace qui le concerne. Le déménagement met ainsi les managers des différents services en concurrence pour l'occupation de l'espace. Il y a une asymétrie entre d'un côté le board, dont les demandes sont abstraites, mais stables, et de l'autre les managers, dont les demandes plus matérielles sont mises en concurrence et négociées en permanence. Reste la question des pratiques au sein du nouvel espace. Elles échappent largement à toute préconisation, allant même jusqu'à se construire en marge de toute structure officielle, à travers l'établissement de pratiques compensatoires.

Les pratiques compensatoires

Une fois arrivés dans le nouvel espace, les acteurs adaptent leurs pratiques en introduisant les pratiques compensatoires. Ces pratiques compensatoires vont composer le quotidien des salariés — ou espace vécu — dans le nouvel espace. Ce nouveau quotidien rompt avec leur quotidien antérieur. Les salariés reconstituent un mode d'interaction propre aux caractéristiques du nouvel espace. À titre d'exemple, les salles de réunion manquant souvent, leur réservation est organisée en plusieurs niveaux : officielle (traçable et informatique), locale (à l'aide d'un calepin posé sur le plateau concerné) ou sauvage (occupation d'une salle sans plus de condition). Autre exemple, les déplacements sont malaisés, mais ont lieu tout de même à l'aide d'une intense communication informelle (chat, téléphone, etc.). Le niveau de prédictibilité possible est ici pratiquement inexistant comme le montre le schéma ci-dessous :

Schéma 26
Les pratiques compensatoires au cours du déménagement



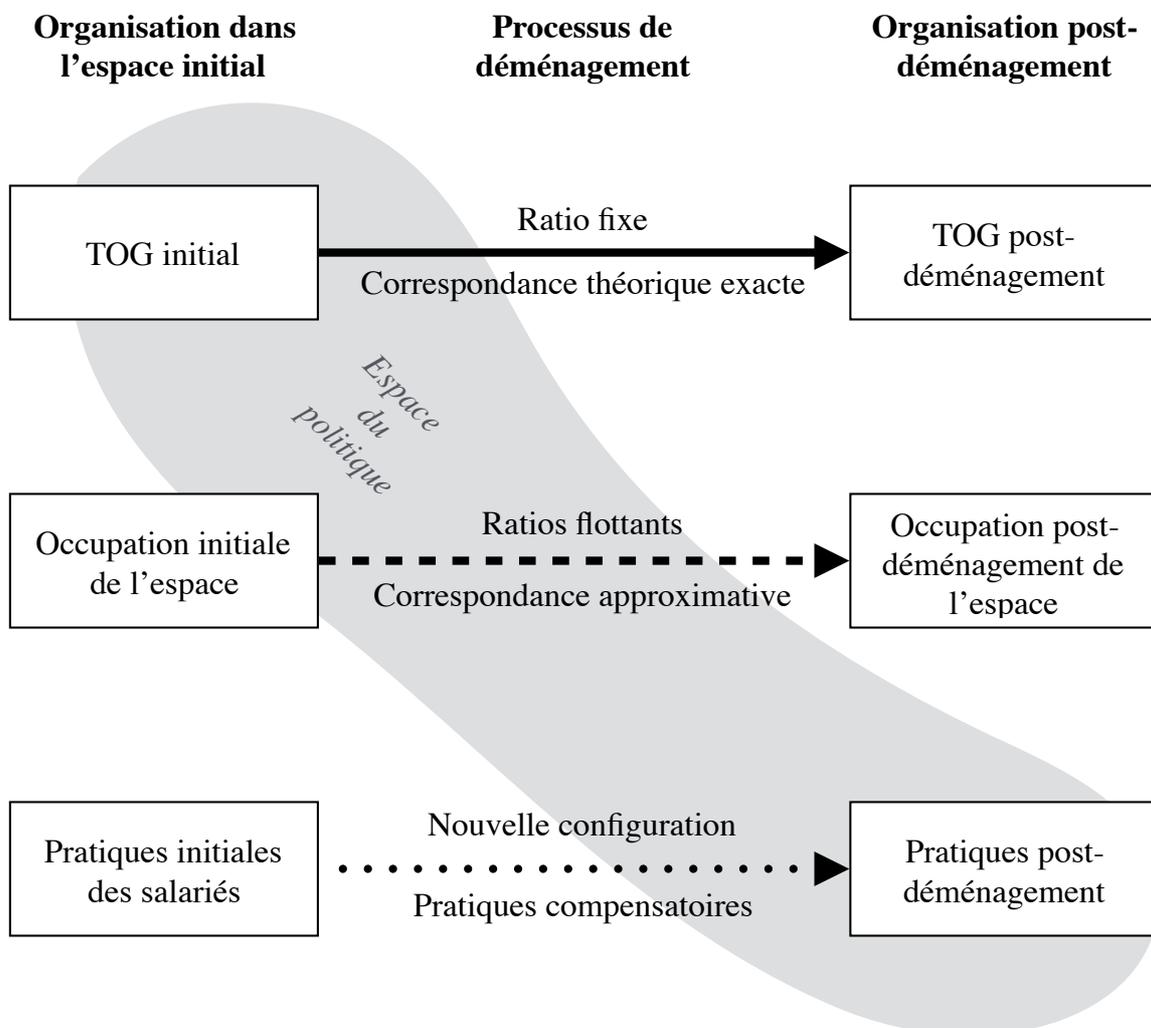
En termes politiques, les salariés créent un code symbolique se glissant au creux des pratiques compensatoires. Cela leur permet d'affirmer ou d'infirmer leurs collègues à travers les interactions quotidiennes. À titre d'exemple, une invitation officielle à une réunion est un impératif fort auquel il convient de répondre de manière proportionnelle. Une non-réponse peut être perçue comme une offense, voir comme une marque de défi. De la même manière, passer voir un collègue implique d'être certain que l'interaction que l'on va engager est importante. Un refus d'interaction (« non, je n'ai pas le temps », entretien 54) peut être lu comme un manque d'intérêt, une estocade. Ce nouvel espace de négociation, propre au nouvel espace, nous invite à repenser le politique dans les organisations non plus comme un jeu bipartite de pouvoir et contre-pouvoir, mais également comme un espace de négociation.

3 Le politique comme espace de négociation

Le politique est ici compris comme un système de négociation permettant d'assurer une emprise sur un espace déterminé. Le prisme du déménagement nous permet d'observer un déplacement du politique dans l'espace. Plus cet espace est matériel moins les interactions qu'il abrite sont prévisibles. Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus le niveau d'abstraction (et de prévisibilité) est fort. L'espace de négociation ayant trait à la gestion de l'espace à venir est également plus restreint. À titre d'exemple : à très haut niveau, le principal enjeu politique passe par la définition d'un indicateur qui guidera le déménagement (ici, le TOG). La planification du nouvel espace (ou space planning) correspond au passage de cette zone de négociation des instances de direction au middle management qui s'affronte pour obtenir des arbitrages favorables jusqu'à l'espace matériel où les salariés recréent un système de négociation. Dans cette optique, l'appropriation de l'espace correspond à l'arrivée du politique dans le nouvel espace. Sous la plume d'Henri Lefebvre (1974, p. 171), l'appropriation politique de l'espace correspond à un accord entre « visible » et « lisible »,

il s'agit là d'une concordance entre matérialité marxiste et phénoménologique (Lefebvre, 1974 ; De Vaujany, 2018). Dans cette optique, le politique donne sens à un espace en lui accolant une dimension symbolique colorant le quotidien des acteurs d'une charge symbolique propre à la définition du politique d'Henri Lefebvre (1974, p. 196). Chaque niveau de l'organisation ordonne à son échelle l'espace qui le concerne. Cette organisation de l'espace est le fruit d'une négociation entre les acteurs. Un déménagement est donc — en quelque sorte — un catalyseur permettant de mettre à jour ces dynamiques à différents niveaux de l'organisation. C'est une grille de lecture permettant de mettre au jour différents types de coordinations locales, ainsi que l'illustre le schéma suivant :

Schéma 27
Déplacement de l'espace du politique au cours du déménagement



Une approche du déménagement nous permet de faire une nouvelle appréciation de ce qu'est le politique dans les organisations : un système local de négociation perceptible à travers les

différentes pratiques spatiales. Autrement dit, le politique correspond à différentes stratégies d'appropriation d'un espace comme autant de systèmes d'interaction sur des dominations ponctuelles. Plus concrètement, dans cette optique, un espace est approprié quand un système cohérent permet de réserver une salle de réunion ou de réguler la circulation au sein du bâtiment. Le politique définit un mode d'interaction et de négociation pour la domination d'un espace. C'est précisément ce pouvoir qui se trouve mis en branle à l'occasion d'un changement d'espace.

Conclusion

Nombre d'études abordent des changements d'espace organisationnels, mais pratiquement aucune n'aborde les déménagements organisationnels *per se*. Un déménagement est cependant une opportunité rare pour observer les différents niveaux politiques d'une organisation en mouvement. Plus précisément, un déménagement implique tous les niveaux d'une organisation, ce qui nous permet d'observer différents systèmes d'interaction qui composent les différentes facettes du politique dans une organisation.

2.2 Contributions et discussion

Introduction

Nous présenterons nos contributions et discussions en trois blocs distincts avec lesquels nous entrons en conversation. Nos contributions s'inscrivent dans le champ des (2.1.1) recherches lefebvriennes, (2.2.2) des recherches sur l'espace et (2.2.3) des recherches sur le politique.

2.2.1 Pour les recherches lefebvriennes

Introduction

Nos contributions entrent en conversation avec la littérature sur (2.2.1.1) le politique, angle mort de la recherche lefebvrienne dont l'étude nous pousse à présenter quelques (2.2.1.2) pistes pour une méthode lefebvrienne. Nous finirons par ouvrir sur les manières de (2.2.1.3) théoriser grâce à la pensée d'Henri Lefebvre.

2.2.1.1 Le politique, angle mort de la recherche lefebvrienne

Dans leur récent ouvrage dédié aux recherches lefebvriennes, Kingma, Dale & Wasserman (2018) concluent en appelant à explorer d'autres cadres que les traditionnels espaces Conçu/Perçu/Vécu qui commencent à être largement connus par la recherche en gestion (Aubert-Gamet, 1997 ; Hernes, 2004 ; Dobers & Strannegard, 2004 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Wapshott & Mallett, 2012 ; Salovaara & Peltonen, 2018, etc.). Exercice difficile au vu de la profonde pénétration de ces trois dimensions de l'espace dans la pensée même d'Henri Lefebvre. *La production de l'espace* (Lefebvre, 1974) est le point d'orgue, mais aussi le chant du cygne de son intérêt pour l'espace, le livre clôt un cycle entamé avec *Le droit à la ville* (Lefebvre, 1968), prenant ses racines dans l'esprit contestataire d'extrême gauche des années 1960 (Elden, 2004). De fait, après, 1974, l'auteur change d'objet d'étude, il délaisse l'espace pour se consacrer davantage à la sociologie à travers les différents aspects du quotidien (Lefebvre, 1981). Le point d'arrivée de cet élan de recherche est certainement son dernier ouvrage posthume, rédigé avec sa femme, *Rythmanalyse* (Lefebvre & Régulier, 1992). Les recherches en gestion empruntant ce cadre ne sont d'ailleurs pas consacrées à l'espace (Verduyn, 2010 et 2015).

Notre recherche explore cependant un champ peu cultivé des recherches lefebvriennes : nous avons pris le risque d'appliquer les trois espaces lefebvriens à un terrain. La plupart des recherches

lefebvriennes sont théoriques (Aubert-Gamet, 1997 ; Hernes, 2004 ; Dobers & Strannegard, 2004 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wapshott & Mallett, 2012 ; Beyes, 2018). Cela nous inscrit d'emblée dans un courant minoritaire des recherches lefebvriennes (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Salovaara & Peltonen, 2018) et apporte un élément de rupture par rapport aux recherches en cours : celui de cadrer notre démarche de terrain directement sur le triptyque de Lefebvre (Wasserman & Frenkel, 2009). Ensuite, la recherche lefebvrienne est souvent porteuse d'une certaine charge contestataire inhérente au ton de *La production de l'espace* (Lefebvre, 1974), qui inscrit d'emblée les recherches lefebvriennes dans le champ des Critical Management Studies (De Vaujany, 2018). Les explorations se concentrent sur des mouvements de domination (espace vécu et perçu) s'inscrivant en contraste, voire en opposition, avec une direction autoritaire (espace conçu) (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Hirst, 2011). Récemment, certains auteurs se concentrent plus spécifiquement sur les messages sous-jacents à un espace conçu (Salovaara & Peltonen, 2018). À titre d'exemple, Salovaara & Peltonen (2018) montrent que les pratiques sont finalement une manière d'acter par le geste un parti pris politique. Notre point de vue est sensiblement différent : nous observons davantage une dichotomie qu'une opposition entre l'espace conçu et son appropriation (espace perçu et vécu). Notre cas montre que les lignes directrices de l'espace conçu sont essentiellement symboliques. L'espace lui-même ne commence à vivre qu'à partir du moment où il est habité par une pratique. Dans notre cas, le véritable acte de naissance d'un espace est observable à partir de l'émergence de pratiques compensatoires venues pallier aux difficultés liées à l'opérationnalisation spontanée d'un espace conçu. Revenant au plus près des textes originaux d'Henri Lefebvre, qui stipulent que l'espace conçu est fondamentalement abstrait, nous n'avalisons pas l'idée que l'espace perçu (celui des pratiques) serait l'application sans failles de l'espace conçu (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Hirst, 2011 ; Salovaara & Peltonen, 2018). Dans notre cas, l'espace perçu impose des pratiques réelles mettant en mouvement une matérialité donnée qui échappe systématiquement à l'espace conçu. L'aspect symbolique et proprement politique de l'espace vécu, c'est-à-dire ce qui donne son sens à une pratique, n'a donc nul besoin de s'inscrire en opposition à une pratique (Hirst, 2011) ou même à un éthos (Wasserman & Frenkel, 2009). Notre cas montre qu'un système politique peut aussi fonctionner en vase clos, articulant les interactions d'un groupe sur une base symbolique et englobant les pratiques spatiales. Ce dernier point nous paraît fondamental tant l'aspect systémique et politique a été laissé de côté par des recherches lefebvriennes trop souvent focalisées sur une opposition frontale entre, d'un côté espace conçu, de l'autre espace perçu et vécu (Salovaara & Peltonen, 2018). Nous invitons donc à un rééquilibrage de toute recherche lefebvrienne future pour une focalisation accrue sur les pratiques, non plus comme une conséquence de l'espace conçu, mais comme émergence d'un

troisième phénomène prenant racine dans sa différenciation avec l'espace conçu. Cela passe nécessairement par de nouvelles recherches de terrain lefebvriennes auxquelles nous proposons une méthode.

2.2.1.2 Pistes pour une méthode lefebvrienne

Notre recherche propose de systématiser les approches lefebvriennes pour poser les bases d'une méthode lefebvrienne et s'y inscrire. Nous nous appuyons donc sur la plupart des recherches lefebvriennes possédant un terrain (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018) et dédiées à l'appropriation de l'espace (Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hirst, 2011). Dans une certaine profusion des « recherches lefebvriennes » en sciences de gestion (Kingma, Dale & Wasserman, 2018), nulle à notre connaissance ne s'est véritablement penchée sur la possibilité de déterminer de grandes lignes méthodologiques. Nous nous appuyons donc sur la validité du construit des recherches lefebvriennes qui nous ont précédé. Comme toutes les recherches lefebvriennes, la nôtre est une étude de cas unique traitée sous un tour qualitatif. Sur cette base, certaines recherches proposent une observation participante (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018) ou une ethnographie (Hirst, 2011). Nous nous inscrivons dans cette dernière catégorie en proposant une ethnographie. La question de l'unicité du cas (limitant sa reproductibilité) est ici assumée, comme dans toute recherche lefebvrienne. Les recherches lefebvriennes divisent leurs terrains en trois parties appuyées sur le triptyque d'Henri Lefebvre (espace Conçu/Perçu/Vécu). Nous avons systématisé notre approche du terrain de la même manière.

L'espace conçu englobe à la fois le contexte de la recherche et l'origine de l'espace étudié, c'est-à-dire toutes les recherches historiques et journalistiques visant à situer le cas dans le temps et dans l'espace. Quatre types de sources sont alors employées sans que leur restitution soit systématisée. Le résultat est le plus souvent présenté sous forme de récit appuyé sur les sources en question, lesquelles se composent de :

- documents de presse (Wasserman & Frenkel, 2009 ; Peltonen & Salovaara, 2018) ;
- documents historiques (Peltonen, 2011) ;
- documents officiels et auto-ethnographie (Hancock & Spicer, 2011) ;
- une ethnographie et des entretiens rétrospectifs (Wasserman & Frenkel, 2009) ou auto-ethnographie (Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018).

Notre recherche s'appuie sur toutes ces sources à la fois. Nous avons donc croisé les sources pour arriver à un récit factuel. En termes de validité, nous nous appuyons donc sur la légitimité des recherches mentionnées ci-dessus.

L'espace perçu concerne à la fois la pratique des acteurs et la pratique du chercheur, ce qui est ici interrogé est le positionnement du chercheur vis-à-vis des acteurs et sa capacité à restituer l'information la plus objective possible tout en assumant la partialité de son point de vue. La position peut être externe (Dale, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009 ; Hirst, 2011) ou interne (Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018), les approches internes se limitant, pour des raisons pratiques, à des recherches dédiées aux universités (Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011) ou à des terrains d'accès public (Peltonen & Salovaara, 2018). Ne travaillant pas préalablement sur le site de Chonrencette, nous n'avons eu d'autre choix que d'adopter une posture externe. La principale difficulté est ici de trouver sa place au sein de l'organisation observée tout en gardant une distance critique. Dale (2005) a fait le choix d'être radicalement externe, Hirst (2011) et Wasserman & Frenkel (2010) sont allées sur leur terrain à intervalles réguliers tout en cherchant une gamme qui leur permettrait de ne pas dénoter au sein de leur terrain tout en réalisant une observation participante (Wasserman & Frenkel, 2009) ou une ethnographie (Hirst, 2011). À l'instar de Hirst (2011), nous sommes allés au plus près du terrain. Nous nous sommes appuyés sur un service interne à notre organisation tout en expliquant systématiquement que nous n'en dépendions pas : l'idée était de créer une nouvelle catégorie dans l'esprit des acteurs permettant d'isoler notre place et notre rôle, tant pour les acteurs que pour nous-mêmes. Certains acteurs ont été jusqu'à nous appeler « notre doctorant ». Cela s'est forgé en restant relativement longtemps au sein de chaque plateau. Cette nouvelle catégorie permet d'isoler la place du chercheur tant pour lui-même que pour le terrain : sans prétendre à une neutralité, impossible dans la pratique, nous avons créé une catégorie claire en interaction avec les acteurs.

Bien qu'une tendance existe, les chercheurs lefebvriens abordent peu le point de vue des acteurs (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011). Wasserman & Frenkel (2010) cherchent à comprendre la manière dont les acteurs perçoivent les espaces conçus et perçus et Hirst (2011, p. 776) cherche à faire une interprétation de l'interprétation telle que l'interprètent les acteurs. Nous avons tenté de clarifier notre position en nous appuyant sur les acteurs eux-mêmes. Notre contribution a ici aussi consisté en une clarification de nos relations avec le terrain. Deux éléments sont ici importants : « l'attention flottante » (Dumez & Ayache, 2011a et 2011b ; Dumez, 2015) et les validations internes. L'attention flottante, c'est-à-dire les impressions que nous avons pu avoir du terrain, a été systématisée à travers nos « impressions hebdomadaires », documents simplement basés sur notre avis à propos de l'équipe et de son vécu. Ces documents ont été soumis à validation interne à deux niveaux.

Tout d'abord, ils ont été envoyés chaque semaine aux managers de chaque équipe, lesquels les ont renvoyés à leurs équipes : aucun salarié n'y a vu d'inconvénient.

Ensuite, une synthèse des impressions hebdomadaires a été présentée auprès de notre équipe de référence (les services RH et Généraux). La présentation s'est finie par des félicitations. Cette approche de l'espace vécu est intéressante à deux égards :

- elle permet de marier intuition du chercheur et ressenti des acteurs en validant l'accord entre l'un et l'autre ;
- plutôt que de chercher une complexité supplémentaire, ces échanges réguliers ont assuré un construit qui « parle » aux acteurs.

Reste la question du codage et de la montée en théorie. Autrement dit, comment s'extraire de son terrain pour construire une théorie lefebvrienne en science de gestion ?

2.2.1.3 Théoriser grâce à la pensée d'Henri Lefebvre

À notre connaissance, aucune recherche lefebvrienne ne s'appuie sur un codage. Elles s'appuient sur des analyses empiriques (Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Peltonen, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Peltonen & Salovaara, 2018) et parfois une « *comparaison méticuleuse* » (Wasserman & Frenkel, 2010, p. 5) sans plus de précisions. Notre contribution consiste à proposer une piste de systématisation de l'analyse sans pour autant dénaturer nos intuitions. Nous avons construit notre codage comme un approfondissement des thèmes mis au jour lors de la synthèse de nos entretiens hebdomadaires. Cette version du codage multithématique nous a permis d'approfondir (davantage que de construire) le point de vue des acteurs avec pour souci de rester intelligible pour eux. Sur cette base, 74 thèmes ont été soumis au terrain, à ce jour sans retours. Il serait difficile de savoir si ce document a effectivement été lu, mais ce silence prouve *a priori* que nul n'a été choqué par les thèmes dégagés. Il aurait été pratiquement impossible de traiter 74 thèmes, nous avons donc effectué deux codages supplémentaires en réunissant des unités de sens (23, puis 10). Assumant l'aspect arbitraire de cette démarche (Dumez, 2015), nous sommes revenus vers la pensée d'Henri Lefebvre qui propose d'analyser l'espace par échelles (Lefebvre, 1974 ; Taylor & Spicer, 2007). L'objectif de cette démarche était d'assumer l'aspect arbitraire et pratique du codage tout en s'appuyant sur la pensée d'Henri Lefebvre. Pour cela, nous avons repris un cadre lefebvrien peu exploité, les échelles de Lefebvre (Lefebvre, 1974 ; Taylor & Spicer, 2007) comme instrument d'analyse. Le reste de la construction théorique s'appuie directement sur les écrits d'Henri Lefebvre (1974), nous avons donc respecté les trois échelles (Privé/Moyen/Global) en les croisant avec les espaces Conçu/Perçu/Vécu. Chaque espace est ainsi traité à trois échelles. De sorte

que nous avons pu embrasser l'ensemble de notre terrain tout en nous basant sur les impressions des salariés eux-mêmes. Cela a confirmé notre intérêt pour le politique et nous permet d'affirmer la nécessité (pour aborder des problèmes opérationnels aussi bien que théoriques) d'une recherche lefebvrienne dédiée au politique.

Conclusion

Nos contributions sont de trois ordres. Elles sont tout d'abord théoriques puisque le politique reste un sujet marginal pour les recherches lefebvriennes. Nous proposons de revenir aux écrits d'Henri Lefebvre en abordant le politique, ce qui implique de repenser nos méthodes d'enquête. Nous proposons donc de clarifier les différentes méthodologies lefebvriennes pour proposer un cadre global de ce qui serait une 'école lefebvrienne' et proposer un cadre définitif pour théoriser grâce à la pensée d'Henri Lefebvre, notamment pour les recherches sur l'espace, dans lesquelles nos contributions s'inscrivent.

2.2.2 Pour les recherches sur l'espace.

Introduction

À l'instar des recherches lefebvriennes, le politique est un sujet rare de la recherche sur l'espace en sciences de gestion. Nous expliquerons ce phénomène en nous demandant si (2.2.21) un espace peut être apolitique ? Nous proposerons ensuite une (2.2.2.2) construction individuelle du politique dans l'espace pour proposer une ouverture, (2.2.2.3) vers une approche du politique dans l'espace.

2.2.2.1 Un espace peut-il être apolitique ?

La plupart de ces recherches dédiées à l'espace ne traitent pas du politique. Le sujet semble absent, peut-on pour autant parler d'espaces apolitiques ? Dans un vocable lefebvrien, il s'agirait d'espaces dominés. De fait, rares sont les recherches qui donnent une définition de l'espace dominé (Lefebvre, 1974) ou désapproprié (Davis & Altman, 1976 ; Proshansky, 1976 ; Korosec Serfaty, 1976 ; De Vaujany & Vaast, 2013). La réponse généralement évoquée est qu'un espace désapproprié est un espace où une présence n'est pas légitime (Davis & Altman, 1976 ; Proshansky, 1976 ; Korosec Serfaty, 1976 ; De Vaujany & Vaast, 2013). Il importe ici d'établir une distinction stricte entre :

- espace désapproprié, où un ou plusieurs individus ne sont pas (encore) ou plus légitimes, à l'aune d'une pratique en cohérence avec un espace (Davis & Altman, 1976 ; Proshansky, 1976 ; Korosec Serfaty, 1976 ; De Vaujany & Vaast, 2013) ;
- espace dominé, où les individus sont légitimes, mais où leurs interactions sont circonscrites à des relations professionnelles (Lefebvre, 1974 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008).

Si l'on s'en tient à la définition d'Henri Lefebvre (1974), un espace dominé est strictement régi par des indices chiffrés. C'est également un espace où les pratiques sont désincarnées et dénuées de sens. Un espace dominé est un espace où les pratiques peuvent être exécutées de manière mécanique sans qu'il y ait création d'une culture commune ou même d'échange non professionnel entre les salariés. Taylor & Spicer (2007) donnent l'exemple des plateaux de travail à la chaîne tayloristes. La plupart des études qui empruntent une perspective lefebvrienne envisagent l'espace conçu à l'aune du projet managérial ou culturel qui lui est associé (Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Beyes & Michels, 2011 ; Hancock & Spicer, 2011 ; Hirst, 2011 ; Peltonen, 2011). De fait, l'immense majorité des recherches sur la reconfiguration de l'espace explique comment l'espace peut guider les pratiques avec plus ou moins de force (Aubert-Gamet, 1997). À titre d'exemple, certains auteurs interrogent l'instauration d'un système de 'hot

desking' (Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Hirst, 2011), d'espaces visant à renforcer l'innovation (Thanem & Värlander, 2012 ; Oksanen & Stähle, 2013) ou à favoriser l'interaction (Szilagyi & Holland, 1980). Dans les faits, les salariés sont dans l'impossibilité de reproduire leurs pratiques à l'identique dans le nouvel espace (Milligan, 1998, 2003a et 2003b ; Carr & Hancock, 2006 ; Morrow, McElroy & Scheibe, 2012 ; Hamad, 2015). L'ensemble de ces études montrent comment les salariés donnent sens à cet espace dans la ligne de ce qui était prévu (Szilagyi & Holland, 1980 ; Morrow, McElroy & Scheibe, 2012 Oksanen & Stähle, 2013 ; Hamad, 2015) ou en opposition (Aubert-Gamet, 1997 ; Milligan, 1998, 2003a et 2003b ; Elsbach, 2003 et 2004 ; Warren, 2006 ; Carr & Hancock, 2006 ; Hirst, 2011 ; Thanem & Värlander, 2012).

Notre propos est qu'un espace strictement apolitique ne saurait être que théorique. Tout d'abord parce qu'aucun espace conçu ne saurait être neutre (Barad, 2003 ; Dale, 2005 ; Dale & Burrell, 2008 ; Peltonen, 2011), mais aussi parce que tout espace conçu est incomplet, c'est-à-dire que son aspect *partial* empêche systématiquement d'y intégrer la complexité d'une pratique. Dans cette optique, les pratiques compensatoires constituent une appropriation *de facto*, c'est-à-dire une appropriation spontanée et pratique, pas encore symbolique : c'est l'espace d'une coordination nécessaire, mais pas encore incarnée. Contrairement aux espaces hétérotopiques (Kornberger & Clegg, 2002 ; Courpasson, Dany & Marti, 2016), liminaires (Sturdy, Schwarz & Spicer, 2006 ; Schorrt, 2015), de lutte (Kondo, 1990 ; Gabriel, 1999 ; Mumby, 2005) ou interstitiels (Bell and Forbes, 1994), l'espace créé par les pratiques compensatoires n'est pas en marge ou « *autre* » (Courpasson, Dany & Marti, 2016, 22), mais bien au centre de l'organisation, il s'agit du fondement même de l'appropriation. Reste la question du contenu, la façon dont les salariés peuplent leur espace : sur la base de récits représentationnels.

2.2.2.2 Construction individuelle du politique dans l'espace

À un niveau individuel, la plupart des recherches expliquent que les salariés font de leur espace de travail un espace personnalisé (Manning 1965 ; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Allen & Gerstberger, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Sundstrom & Sundstrom, 1986 ; Girin, 1987). L'espace de travail est donc un entre-deux, une zone de rencontre entre un espace personnel (et la liberté qu'il laisse) et un cadre posé par l'organisation (Fischer, 1998). C'est également une protection ou « nidification » (Montjarret, 1996 ; Warren, 2006), les salariés se créant une sorte de cocon. Cela signifie que c'est un espace où ils n'ont « pas d'agressions extérieures » (entretien 53). Une autre manière d'envisager ce lien entre espace de travail et identité personnelle est d'envisager l'identité du lieu de travail (Elsbach, 2003 et 2004 ; Rooney & al., 2009 ; Hirst, 2011 ; Larson & Pearson, 2012 ; Värlander, 2012). L'appropriation de l'espace est affaire de représentation de soi

quant à un rôle dans l'organisation ou identité occupationnelle (Trice and Beyer, 1993 ; Pratt and Rafaeli, 1997 ; Elsbach, 2000 ; Bechky, 2003). Cette identité occupationnelle perceptible à travers l'espace est un enjeu important d'auto-légitimation (Elsbach, 2003 et 2004 ; De Vaujany & Vaast, 2014).

Notre propos est qu'en termes d'appropriation individuelle, le politique semble être un aspect sous-traité. Le politique passe par l'émergence de récits représentationnels que les salariés ont mis en place pour se (re)présenter mutuellement. À travers leurs espaces de travail, les salariés se donnent à voir, ils proposent une représentation à destination des autres salariés. L'appropriation de l'espace peut donc être ici perçue comme une manière d'indiquer aux autres salariés la manière d'interagir avec la personne située sur le bureau en question (disponibilité, façon de travailler, etc.). Dans un autre contexte et à une autre époque, Steele (1973, p.130) s'appuie sur les théories de Goffman (1959) et observe un phénomène similaire qu'il interprète comme une « *représentation de soi* ». Il explique qu'à travers leurs bureaux, les salariés réfléchissent à ce qu'ils donnent à voir d'eux-mêmes. Une des interprétations possibles de ce phénomène de « *représentation de soi* » est la matérialisation de frontières occupationnelles (Bechky, 2003). Cela passe par une mise en scène de ses compétences à travers des artefacts caractéristiques (Goodrich, 1982 ; Strati, 1992 ; Trice and Beyer, 1993 ; Pratt & Rafaeli, 1997 ; Elsbach, 2000 ; Bechky, 2003 ; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2003 et 2004). Bechky (2003, p.744) propose une analyse de cet effort local de représentation. Elle explique que ces artefacts ont un rôle d'articulation entre les différentes identités occupationnelles :

« Les artefacts ont pour objectif d'acter la légitimité d'un individu ou d'un groupe occupationnel. Les dessins et les machines (l'objet du terrain de l'article) reflètent la valeur du travail du groupe. La perception de ces objets influence la perception des autres groupes de manière coordonnée. Ces représentations d'une légitimité ne sont pas séparables de représentations d'une autorité ou d'un savoir. »

Notre propos est qu'il est possible d'aller plus loin en introduisant la notion de récit représentationnel. Autrement dit, les signes d'appropriation sont, pour les salariés, une manière de construire leur récit, non pas en répondant à la question 'qui suis-je ?' ce qui renvoie à une problématique identitaire (Elsbach, 2003 et 2004 ; Rooney & al., 2009 ; Hirst, 2011 ; Larson & Pearson, 2012 ; Värlander, 2012), mais 'quelle est mon histoire ?' et surtout 'comment me raconté-je ?', ce qui ouvre le champ à une analyse locale d'une appropriation par auto-légitimation (Elsbach, 2003 et 2004). Les récits représentationnels racontent d'autres histoires, comme autant d'éléments « *lisibles* » (Lefebvre, 1974, p.166) ou d'« *espace dans l'espace* » (Lefebvre, 1974, p. 167) qui rappellent un autre espace, passé ou extérieur à l'espace matériel, comme une histoire qui

fonde une légitimité (De Vaujany & Vaast, 2013), une identité occupationnelle (Trice and Beyer, 1993 ; Pratt and Rafaeli, 1997 ; Elsbach, 2000 ; Bechky, 2003) ou personnelle (Manning, 1965 ; Zeitlin, 1969 ; Böje, 1971 ; Brookes & Kaplan, 1972 ; Steele, 1973 ; Allen & Gerstberger, 1973 ; Boyce, 1974 ; Oldham & Brass, 1979 ; Sunstrom, Burt & Kamp, 1980 ; Sundstrom & Sundstrom, 1986 ; Girin, 1987). Finalement, nous expliquons que l'appropriation personnelle de l'espace pose les bases du politique dans la mesure où elle régule les interactions entre salariés. À travers l'établissement de règles communes d'interactions liées à la nouvelle matérialité de l'espace (Kornberger & Clegg, 2002), les salariés développent des codes communs. Cet aspect a été envisagé sous un tour individuel à travers les approches de l'attachement au lieu (Proshansky, 1978 ; Proshansky, Fabian & Kaminoff, 1983 ; Lewicka, 1992 ; Stokols, 1995 ; Milligan, 1998, 2003a et 2003b ; Calvard, 2015). À cela nous pouvons ajouter les compréhensions du collectif comme une somme d'individualités dans l'espace (De Haan, 2005 ; Munro & Jordan, 2013 ; Ashley, 2016 ; Munro & Thanem, 2017). Cette vision pluri-individuelle permet d'expliquer une action politique située (De Haan, 2005 ; Munro & Thanem, 2017), mais reste muette quant à l'aspect collectif que nous abordons ici. En termes de positionnement, notons qu'un certain nombre d'auteurs ont déjà signalé que l'appropriation individuelle de l'espace correspondait à l'apparition d'une pratique sociale cohérente (Milligan, 1998 ; Eilam & Shamir, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009) ; nous proposons ici d'étendre cette analyse en pensant l'appropriation individuelle de l'espace comme l'inscription d'un espace dans la continuité d'une série de récits individuels (lisible) qui se manifestent à travers des efforts de représentation symboliques (visible). Dans cette optique, notre cas montre que l'appropriation de l'espace, qui a pour fonction de réguler l'interaction entre les salariés (De Vaujany, 2018), possède une dimension politique.

2.2.2.3 Vers une approche du politique dans l'espace

D'une manière générale, le politique est encore un sujet rare des recherches sur l'espace en sciences de gestion (Clegg & Kornberger, 2006). Cet aspect, généralement traité par les lefebvriens, met en avant des phénomènes de domination (Peltonen & Salovaara, 2018) et de résistance politique (Wasserman & Frenkel, 2009). Les luttes politiques internes perceptibles à travers l'espace sont le plus souvent traitées comme de simples « luttes » sans que « politique » soit ajouté (Mumby, 2005 ; Eilam & Shamir, 2005 ; De Haan, 2005 ; Rothe, Sarasoja & Heywood, 2015). Ces luttes sont aussi internes, là encore sans que la dimension politique soit envisagée (Zhang & Spicer, 2014). Parallèlement, nombre de recherches montrent que dans un nouvel espace, les salariés développent des leviers symboliques d'affrontement permettant une coordination (Proshansky, 1976 ; Girin, 1987 ; Bechky, 2003 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; De Vaujany & Vaast, 2014), mais ne traitent pas de la manière dont cette coordination permet à des jeux de pouvoir d'émerger. Ces jeux

de pouvoir ont été envisagés à niveau pluri-individuels (De Haan, 2005), mais l'écosystème dans lequel ils s'inscrivent et son émergence restent le principal apport de cette recherche. Nous stipulons donc qu'aborder l'appropriation collective de l'espace revient à étudier l'émergence du politique dans un espace donné (dans notre cas, les différentes manières de manifester une attention). Le politique trouve ses racines dans toute pratique nécessaire au confort des salariés non prévue par l'organisation, sans porter d'estocade aux cadres prévus par cette même organisation (qu'ils soient spatiaux ou managériaux). Une approche du politique nous permet de comprendre comment les salariés génèrent un système qui inclut les structures officielles, mais les dépasse.

Prenons un exemple, nombre de recherches expliquent que dans un nouvel espace, le premier réflexe des salariés est de reproduire les pratiques en place dans leur espace antérieur (Milligan, 1998 et 2003a ; Eilam & Shamir, 2005 ; Van Marrewijk, 2009 ; Wasserman & Frenkel, 2010 ; Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Värlander & Thanem, 2014). Cela peut passer par une opposition à l'espace conçu (Eilam & Shamir, 2005 ; Wasserman & Frenkel, 2009) ou par une modification des règles en vigueur dans le nouvel espace (Hirst, 2011 ; Värlander, 2012 ; Värlander & Thanem, 2014). Notre cas nous pousse à observer deux éléments marquants :

- Premièrement, nous n'observons pas, à échelle de notre terrain, d'opposition frontale à l'espace conçu. Au contraire, les pratiques compensatoires génèrent un système qui englobe les préconisations de l'espace conçu sans réellement le remettre en cause.
- Deuxièmement, les modifications des pratiques liées au nouvel espace sont une adaptation, sans qu'il y ait nécessairement d'opposition à l'espace. Les salariés sont donc à la recherche de compromis leur permettant d'adapter leurs pratiques sans pour autant chercher à les reproduire. Notons que sans parler de politique, Hirst (2011) observe un phénomène similaire, mais interroge davantage la réminiscence d'une culture antérieure. Dans notre étude, nous observons l'émergence d'un phénomène nouveau.

Le politique ne passe donc pas par une provocation (Wasserman & Frenkel, 2009) ou une opposition frontale (Courpasson, Dany & Marti, 2016), mais bien par un mode de fonctionnement qui échappe aux radars de l'organisation tout en permettant aux salariés d'accomplir leurs tâches. Le politique définit une zone de liberté remplissant les failles de l'espace conçu, mais respectant les impératifs de l'organisation.

Conclusion : pistes pour de nouvelles recherches

Commençons par interroger un constat, celui de la rareté de l'aspect politique des études sur l'espace : et si l'espace était apolitique ? Embrassant les différents courants de recherches, force est

de constater qu'ils abordent l'émergence d'une culture, d'une identité, d'une légitimation et plus généralement d'un sens donné à un espace. Ces différentes émergences peuvent être construites en opposition ou en accompagnement à un espace donné. L'espace n'étant jamais considéré comme un contenant neutre, certains auteurs interrogent la dimension politique de celui-ci, mais très (trop ?) peu la réponse politique adressée par les salariés. Notre étude pallie à ce manque sans pour autant considérer une relation d'opposition frontale. Autrement dit, l'espace est intrinsèquement politique du fait qu'il cadre matériellement les interactions entre salariés. Reste qu'il est impossible d'envisager l'émergence d'interactions entre salariés dans l'espace (notamment, et dans notre cas, à travers leurs pratiques) sans en considérer la dimension politique, indépendamment de son aspect revendicatif. Allant plus loin, nos contributions n'abordent plus uniquement le politique dans l'espace, mais plus généralement le politique.

2.2.3 Pour les recherches sur le politique

Introduction

À travers l'espace et plus particulièrement son appropriation, cette thèse aborde le sujet (2.2.3.1) du politique en sciences de gestion. Sujet avec lequel les sciences de gestion semblent mal à l'aise, ce qui explique que cela soit encore (2.2.3.2) un sujet émergent.

2.2.3.1 Du politique en sciences de gestion

D'une manière générale, le politique reste un objet mal défini des sciences de gestion (Mintzberg, 1985 ; Pfeffer, 1992 ; Rothschild & Miethe, 1994 ; Vigoda, 2002 ; Kurchner-Hawkins & Miller, 2006 ; Todd, Harris, Harris & Wheeler, 2009 ; Gotsis & Kortezi, 2010 et 2011). Le politique est souvent associé à des luttes (Jermier, Knights & Nord, 1994 ; Dent & Goldberg, 1999 ; Piderit, 2000 ; Mumby, 2005 ; Ford, Ford & D'Amélio, 2008), parfois syndicales (Courpasson, Dany & Marti, 2016 ; Fernandez, Marti & Fachi, 2017). Le politique est généralement considéré comme un élément néfaste pour l'organisation, empêchant l'organigramme d'assurer son rôle de transmission des ordres et contrecarrant un pouvoir officiel (Mintzberg, 1985 ; Vigoda, 2002 ; Gotsis & Kortezi, 2010 et 2011). Pour Mintzberg (1985, p. 134), le politique s'oppose à un pouvoir rationnel, soit à « *une autorité formelle, une idéologie acceptée, une expertise certifiée* ». De manière plus critique, cette vision s'accorde avec celle d'Henri Lefebvre (1948, p. 92) pour qui la politique représente un accaparement du pouvoir basé sur une illusion partagée et reconnue. Aborder la question du politique revient à aborder la conquête d'un pouvoir à travers une lutte perpétuelle (Tucker, 2003, Mumby, 2005). Le politique dans une organisation définit alors une « *somme de phénomènes* » (Gotsis & Kortezi, 2011, p. 461) dont la nature reste problématique. Nous sommes alors contraints de chercher un médium, dans notre cas, l'appropriation de l'espace. À titre d'exemple, Eilam & Shamir (2005) et Wasserman & Frenkel (2010) observent que les salariés rejettent à toute force le nouveau bâtiment en tournant en ridicule toute démarche managériale lui étant associée (prix architecturaux dépréciés, noms tournés en ridicule, brochures ouvertement malmenées, etc.). Cette résistance symbolique s'abat sur un nouveau bâtiment et possède un objectif clair : revenir à l'ancien bâtiment et/ou modifier les règles nouvellement imposées (aucune de ces recherches ne parle de la résolution du conflit). Les salariés s'emparent du cadre politique de l'organisation et le brisent systématiquement en encourageant des pratiques de désobéissance entrant en opposition avec l'efficacité opérationnelle de l'organisation. À titre d'exemple, Wasserman & Frenkel (2010, p. 14) font état d'une « *pratique identifiée comme une protestation par les salariés consistant à appeler les techniciens de l'air conditionné tous les jours, que ce soit*

nécessaire ou non. » Nous sommes ici face à une stratégie collective clairement identifiée, offensive et à la revendication claire. Autre exemple, Courpasson, Dany & Marti (2016) observent qu'un salarié s'oppose à sa hiérarchie en refusant une restructuration de son service. Là encore, il s'appuie sur toute une série de structures existantes : il réserve des salles de réunion pour organiser une contestation frontale (voir aussi Fernandez, Marti & Fachi, 2017). Là encore : une revendication claire (contre une restructuration), une confrontation frontale, une action située, ponctuelle et éphémère, puisque limitée à un résultat (victoire ou défaite). Face à cela, nul ne considère le politique comme une pratique interactionnelle. En ce sens, cette thèse aborde le politique sans pour autant se focaliser sur un coup d'éclat (grève, sabotage, etc.). Pour ce faire, à travers notre étude, nous proposons d'assouplir la définition du politique en considérant davantage un système d'interaction (ce qui se fait, ou pas) qui constitue le quotidien des salariés.

2.2.3.2 Le politique comme sujet émergent

Notre cas montre que l'ensemble de l'espace organisationnel est le terrain du politique, toute inscription d'une revendication politique ponctuelle s'inscrit donc dans une cohérence beaucoup plus large. Nous observons que le politique gagne toute l'organisation à travers la mise en place de signes et de symboles qui intègrent (sans s'inscrire nécessairement contre) ceux préconisés par l'organisation. Nous expliquons à travers cette thèse que le politique est inhérent à toute appropriation de l'espace, et pas uniquement à une revendication (Fernandez, Marti & Fachi, 2017). Si nous nous en tenons aux travaux d'Aubert-Gamet (1997) et Daskalaki, Stara & Imas (2008), cela passe par une émancipation vis-à-vis des règles officielles de l'organisation comme autant de marques d'appropriation (Sommer, 1974 ; Hedge, 1982 ; Fischer, 1998). En ce sens, Davis & Altman (1976) expliquent que l'appropriation de l'espace correspond à une insertion dans un système de règles et de convention locales. Proshansky (1976) s'inscrit dans la même ligne en expliquant qu'un espace approprié est avant tout un espace où il est possible d'affirmer une autorité légitime. L'affirmation de cette autorité passe donc par des mécaniques internes dans lesquelles les salariés doivent s'insérer pour exercer un pouvoir. Notre contribution réside alors dans une clarification, le système propre à un groupe permet de définir un espace approprié (Proshansky, 1976) où donner sens à une matérialité *via* un système d'interaction particulier (Vaujany & Vaast, 2014) est avant tout une dynamique politique : un espace approprié est un espace où le politique s'accorde avec une matérialité. Le politique devient un signe tangible d'appropriation collective. Autrement dit, un espace approprié est un espace qui possède un système politique.

Conclusion

Les sciences de gestion considèrent le politique au prisme de luttes ou d'oppositions frontales. Dans cet ordre des choses, les notions de pouvoir et contre-pouvoir prévalent. Cette thèse propose d'élargir la notion même de politique, non pas considérée ici comme une opposition, mais davantage comme un système d'interaction.

Résumé

Le point d'arrivée de notre thèse est qu'un déménagement d'organisation est avant tout un phénomène politique. Pour démontrer cette thèse, nous nous sommes penchés sur l'appropriation de l'espace en adoptant une méthodologie lefebvrienne. De ce fait, nos contributions s'adressent à trois pans de la littérature en sciences de gestion : la littérature lefebvrienne, la littérature sur l'espace et la littérature sur le politique.

À travers ce travail nous proposons de revenir aux écrits d'Henri Lefebvre qui lient politique, pratique et espace. La plupart des recherches lefebvriennes envisagent le politique au creux d'un espace dans une logique d'opposition. À l'instar d'Henri Lefebvre, nous proposons d'envisager le politique non pas dans une logique revendicative ou tranchée, mais comme un phénomène interactionnel inhérent à toute appropriation — ou même occupation — de l'espace. Ce résultat s'est construit à travers un prisme lefebvrien auquel correspond une méthodologie. Nous avons systématisé l'ensemble des recherches lefebvriennes de terrain pour parvenir à déterminer une méthode lefebvrienne. À cette méthode lefebvrienne correspond un certain nombre de partis pris théoriques qui, là encore, ont été largement laissés de côté par les recherches lefebvriennes. Nous proposons donc une clarification pour revenir au plus près des textes originaux et rapporter le lien entre espace et politique au cœur des débats.

Les recherches sur l'espace ont longtemps laissé le politique de côté, tout en reconnaissant qu'aucun espace n'est neutre, l'aspect politique de l'espace est généralement envisagé sous l'angle de la confrontation. Autrement dit, l'espace « *préconise* » et il est possible de s'y inscrire ou de s'y opposer. L'appropriation d'un espace naît de ce même mouvement d'accompagnement ou de confrontation. Nous stipulons que l'appropriation de l'espace est un phénomène politique. En ce sens, cela ne s'inscrit pas nécessairement pour ou contre un espace, mais bien comme un phénomène inhérent à l'appropriation de l'espace : l'espace matériel cadre les relations entre les salariés, mais il ne prend de sens (que ce soit en termes de légitimité, d'identité ou de territorialisation) qu'à l'aune d'une vie politique, c'est-à-dire d'une régulation des interactions en vue d'une appropriation collective d'un espace. En ce sens, l'espace et — plus spécifiquement — son appropriation sont avant tout des phénomènes politiques.

Le politique reste un sujet complexe pour les sciences de gestion. Là encore, il est souvent abordé comme une lutte, une confrontation (syndicale, institutionnelle, etc.) entre deux partis. Cette vision implique que le politique est relatif à une cause et ne saurait être qu'éphémère, puisque relatif à la victoire d'un des deux partis. Dès lors, capturer le politique au sein d'une organisation exige de se focaliser sur un évènement politique marquant (grève, changement organisationnel, etc.). En ce

sens, notre approche du déménagement reste originale, s'il s'agit bien d'un évènement majeur puisque nous sommes en présence d'un nouvel espace. Dans cet espace, les salariés réinventent un système politique détaché de toute revendication. Le politique se distingue alors de tout acte militant. À travers ce travail, nous définissons le politique comme un phénomène d'interaction entre les salariés et indissociable de la notion même d'organisation.

Conclusion générale

Afin de clore ce doctorat, nous voudrions engager une réflexion sur deux points. Tout d'abord, une ouverture sur les nouvelles pratiques de travail. Ensuite et finalement, nous proposerons une réflexion sur l'une des principales difficultés théoriques que nous avons rencontrées à propos de l'objet « politique » lui-même.

Selon l'Agence du numérique, dépendant du ministère de l'Économie et de l'Industrie, en France, 25 % des salariés télétravaillent au moins une fois par semaine et 6 % le font dans un lieu contractuel, souvent un espace de coworking⁸⁴. Bien que cette tendance reste marginale, nous sommes en droit de nous poser la question du politique dans les nouveaux espaces de travail, que ce soit des tiers-lieux, cafés, collaboratifs, etc. Plus concrètement, comment envisager le politique dans un espace où les salariés sont de passage ou ne sont présents qu'une partie de la semaine ? Quelques recherches récentes (entendues dans le cadre des débats du groupe RGCS) tendent à montrer que les acteurs les plus assidus se stabilisent, prenant chaque jour le même bureau (voir, Mitev & al., 2018). Cela dépend d'infrastructures relatives à un corps de métier (on peut imaginer un « coin des graphistes » par exemple) ou à une entreprise qui serait située dans l'espace. Au creux de ces écosystèmes, il semblerait qu'un mode d'interaction cohérent se mette en place : c'est d'ailleurs un des principaux enjeux de l'animation de ce type d'espaces. Reste que dans cet univers contractuel où nul n'a d'obligations, une pratique compensatoire n'aurait aucun sens. Serait-il cependant juste de considérer que le politique serait moindre ? Dans cet ordre d'idée, est-il concevable qu'un espace de travail collaboratif déménageant n'entraîne pas un remous similaire à celui que nous avons pu observer ? Autant de questions qu'il conviendrait de traiter au creux d'études ultérieures pour pallier à ces gap de manière pratique, mais aussi théorique.

Cela permettrait d'explorer deux points théoriques liés aux sciences de gestion elles-mêmes et à leur positionnement, peut-être même en tant qu'acteur social. Le premier point de tension correspond à la définition de la discipline elle-même : les sciences de gestion ont — traditionnellement — pour tâche de permettre de « gérer » une organisation correctement. Le terme « gérer » nous renvoie au latin *gerere* qui signifie administrer, mais aussi porter (en latin ancien) ; administrer vient du latin *ministrer* : « servir ». La difficulté à marier ce mot à « politique » (du grec *politike* : relatif à la *polis*, à la cité) provient des directions opposées qu'entraînent ces deux notions. De par son origine latine, « gérer » possède un sens administratif et exécutif et s'inscrit en opposition avec « politique » qui renvoie à une dynamique d'autodétermination. La gestion est donc une maîtrise, là où la politique est davantage un espace de possibles sans fins préétablies. Nous retrouvons ce conflit au

⁸⁴ Lien disponible ici : <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2018/03/26/coworking/>

cœur des sciences de gestion elles-mêmes et plus particulièrement au sein des recherches sur la matérialité : Leonardi (2013) et De Vaujany & Mitev (2015) expliquent que l'analyse de l'organisation est différente de celle d'une société. À l'inverse, les lefebvriens (Dale, 2005, Dale & Burrell, 2008 ; Wasserman & Kingma, Dale & Wasserman, 2018) considèrent que l'organisation est un prisme — comme un autre — pour parler de la société. Si nous nous inscrivons certainement dans cette seconde catégorie, le débat mérite d'être engagé.

Le second point est plus opérationnel, en abordant frontalement le problème du politique dans les organisations nous nous sommes confrontés à une zone grise et à la difficulté qu'implique le fait de faire sens de pinailleries et d'éléments — en soi — insignifiants, mais néanmoins significatifs. Cet exercice d'équilibriste se retrouve dès les premiers entretiens que nous avons pu mener : les salariés parlent volontiers de « ceux d'en haut » ou du fait qu'ils n'aiment pas « ceux qui font de la politique ». De fait, le mot « politicking » est, outre-Manche, particulièrement péjoratif et renvoie à l'idée de « magouilles » davantage qu'à une quelconque noblesse. Dans tous les cas, rares sont les salariés qui sauraient définir ce qu'est le politique dans leur organisation, renvoyant généralement à des faits qui leur ont fait du tort : « il faudrait des règles pour cadrer tout ça ». Le sujet de cette étude est précisément le « tout ça », indéfini, (peut-être) opposé aux sciences de gestion.

Le troisième point est la question de la gestion elle-même, est-il possible de « gérer » le politique ? Est-il possible de l'encadrer, que ce soit par l'espace comme semblent le préconiser Van Marrewijk (2009) ou Kornberrger & Clegg (2004) ou à travers une organisation plus ou moins permissive (Mintzberg, 1985) ? Sans qu'il soit possible de répondre fermement, notre position serait que non. Le politique représente, au contraire, l'aspect le plus concret de toute organisation : ce qui la fait vivre comme telle — au jour le jour. À travers cette thèse, nous espérons avoir pu illustrer que c'est au creux des règles et en marge des cadres officiels que toute organisation respire. Aussi, s'il est clair qu'un cadre organisationnel structure un groupe, c'est à travers des dynamiques politiques qu'il se meut et qu'il respire : ces deux éléments étant complémentaires.

Annexes

Annexes	350
Table des entretiens	351
Entretien 29	352
Entretien 51	353
Entretien 41	354
Entretien 39	358
Entretien 29	359
Entretien 53	360
Entretien 27	370
Entretien 26	379
Entretien 25	392
Entretien 23	406
Entretien 22	416
Entretien 3	425
Entretien 1	435
Entretien 4	444
Entretien 2	461
Entretien 24	473
Entretien 55	486
Entretien 5	495
Codage	505
Document présenté aux équipes	520
Présentation interne à Arthur	522
Rapport envoyé à Arthur	523
Impressions hebdomadaires	547
Index des tableaux, schémas, illustrations et encadrés	561
Index des schémas	561
Index des tableaux	561
Index des encadrés	562
Index des illustrations	562
Bibliographie	563

Table des entretiens

Date	Numéro d'entretien	Durée de l'entretien en minutes	Date	Numéro d'entretien	Durée de l'entretien	Date	Numéro d'entretien	Durée de l'entretien
Service A : entretiens 1 à 15			Service C : entretiens 27 à 32			Entretiens annexes : entretiens 54 à 61		
05/01/15	1	29,04	06/02/15	27	47,03	18/12/14	54	5,12
12/01/15	2	45,10	12/02/15	28	34,18	05/01/15	55	32,57
	3	29,45		29	34,45	06/01/15	56	40,12
13/01/15	4	28,45		30	40,39		57	39,34
14/01/15	5	76,30	27/02/15	31	38,12	08/01/15	58	11,10
	6	13,35		32	31,31	05/02/15	59	31,26
15/01/15	7	12,44	Service D : entretiens 33 à 53			26/02/15	60	21,10
	8	16,02	16/02/15	33	24,33	02/03/15	61	39,43
16/01/15	9	30,31	17/02/15	34	32,02			
	10	13,19		35	33,46			
20/01/15	12	4,57	18/02/15	36	34,48			
	13	23,08		37	22,50			
21/01/15	14	35,48		38	25,37			
26/01/15	15	2,54		39	37,49			
	11	17,03		40	21,38			
Service B : entretiens 16 à 26					41	39,44		
03/02/15	16	57,26	19/02/15	42	35,45			
04/02/15	17	57,00	20/02/15	43	24,41			
05/02/15	18	31,54		44	38,44			
11/02/15	19	34,59	23/02/15	45	27,02			
	20	31,40	24/02/15	46	22,55			
	21	23,21		47	40,51			
22	49,37	48		23,21				
12/02/15	23	31,47	25/02/15	49	28,26			
	24	27,45		50	28,43			
13/02/15	25	38,02		51	32,06			
23/02/15	26	39,37		52	50,02			
				27/02/15	53	46,01		

Entretien 29

Eliel Markman : Tout d'abord, merci d'accepter un rendez-vous. Eh bien écoutez, racontez-moi comment s'est passée votre arrivée ici, le départ de Eruli, vous avez été prévenu, enfin, comment ça s'est passé.

Entretien 29 : le déménagement vers le Chonrencette est une longue histoire chez Arthur. Ça a commencé, il y a trois ans, qui finalement n'avait pas démoulé dans sa première définition, qui a été reportée et qui en fait a pris corps et a été engagée et surtout finalisée au mois de septembre pour nous, date à laquelle nous avons intégré l'établissement de Villeneuve. Donc c'était un changement important dans la vie de beaucoup de personnes. On quitte une petite cellule à Eruli où on était, en gros, 1000. Pour intégrer le Chonrencette où on était plus de 10 000. une étendue de bâtiment qui est beaucoup plus importante. On nous a vendu une facilité parce que le regroupement des ingénieries devait faciliter les échanges. on avait l'habitude de travailler avec les gens de Villeneuve ou en se déplaçant, en groupant les réunions dans la même journée de manière à rencontrer les interlocuteurs à la suite pour ne pas perdre de temps. On se retrouve ici sur un site qui est beaucoup plus grand. où on ne rencontre pas beaucoup plus nos interlocuteurs qu'avant. puisqu'on est éparpillés... Alors beaucoup sur la ruche, mais potentiellement assez loin. Je veux dire entre les connecteurs 6 où on se trouve nous et le 9, il faut prévoir un délai d'aller-retour qui peut être bloquant. Donc, on est plus proches, car on est sur le même site, effectivement. En revanche, le fonctionnement par livemeeting est quand même de rigueur parce qu'on a pas forcément le temps matériel pour enchaîner les réunions, de se déplacer physiquement dans toutes les salles. Ça, c'est un point... Alors, ça fonctionne très bien et toutes les équipes sont rodées à ce fonctionnement. C'est un peu perturbant au début parce qu'on se dit qu'on est sur le même site et pourtant on ne se rencontre pas. Bon, ça n'est pas bloquant de fait, parce que les gens savent le faire et ça fonctionne bien, mais. Dans l'esprit, c'est un peu... On est sur le même site, et pourtant, on ne se voit pas. Dans mon cas, l'arrivée au Chonrencette a été l'occasion d'intégrer deux jours de télétravail par semaine. Alors, pour moi, c'est un vrai confort de vie parce que je n'ai pas les aller-retour à faire, « domicile-travail ».

Eliel Markman : sauf indiscretion, vous habitez Eruli ?

Entretien 29 : pas du tout, j'habite de l'autre côté de Paris,

Eliel Markman : à... ?

Entretien 29 : eh bien vers Créteil.

Eliel Markman : ah oui, oui, effectivement...

Entretien 29 : donc, pour moi, pour aller à Eruli, en fait, c'est simple, je prenais les transports en commun.

Eliel Markman : oui, il y a un tramway, des trucs comme ça...

Entretien 29 : je prenais le RER A et j'étais arrivé. Pour venir à Villeneuve en transport en commun, c'est beaucoup plus compliqué. Donc, côté perso, ces deux jours de télétravail sont une vraie richesse pour moi parce que -28.29

Entretien 51

Eliel Markman : voilà, eh bien, ma première question serait, comment est-ce que vous êtes arrivé ici ?

Entretien 51 : alors, c'est suite à mon affectation à un projet. C'est passage à une équipe projet. Là, on est dans une équipe métier/développement, et donc c'est le fait de passer en mode projet, installé sur le plateau projet qui m'a fait passer ici.

Eliel Markman : et comment ça s'est passé, je veux dire physiquement ?

Entretien 51 : euh, comment ça s'est passé physiquement ? J'ai dû prendre mon PC et puis « hop », je me suis installé ici.

Eliel Markman : et vous aviez des cartons, des choses à bouger...

Entretien 51 : oui, j'avais 2-3 cartons oui, qui, que j'ai dû, je crois, déménager par moi-même. Oui, c'est ça, en empruntant un diable à une secrétaire, en emmenant 3 cartons.

Eliel Markman : du coup, on vous a juste dit, « il faut prendre des cartons et allez-y », ou ?

Entretien 51 : oui oui, c'est ça. Non non, pardon, attendez. J'ai changé de métier. Non non, il y a eu un déménagement avec des gens qui ont fait le déménagement. Parce qu'avant, j'étais au rez-de-chaussée, quand je suis passé du rez-de-chaussée à ce plateau, je l'ai fait moi-même, mais quand je suis passé de la Ruche à ici, non, il y a eu un déménagement d'organisé oui. Non non, donc oui, il y a eu un déménagement d'organisé.

Eliel Markman : et du coup, ça s'est passé comment ?

Entretien 51 : eh bien, on a reçu des cartons, une date de déménagement, et puis la veille de la date, on a fait les cartons et voilà. Et après, le lendemain, on a... Le lendemain ou le lundi, on a intégré un nouveau bureau, un nouvel emplacement, et on a récupéré nos cartons, et voilà.

Eliel Markman : et ils étaient là, sur le bureau...

Entretien 51 : oui, ils étaient sur le bureau ou dans le carré sur lequel ils devaient arriver, le téléphone devait marcher aussi, non, non, il n'y avait pas de...

Eliel Markman : d'accord, et vous êtes venu ici, aussi parce que vous avez demandé à être sur le projet ou...

Entretien 51 : non non, c'est suite à une réorganisation d'affectation des équipes qui sont passées des équipes développement à des équipes projet. Et on a intégré le plateau.

Eliel Markman : et avant vous étiez à la Ruche ?

Entretien 51 : eh bien avant, j'étais au rez-de-chaussée, là, à la Ruche. Donc, là, c'était un petit déménagement, et avant, non, j'étais au rez-de-chaussée à l'avancée et avant, j'étais au « T » à la Ruche.

Entretien 41

Eliel Markman : Bon, eh bien tout d'abord bonjour, je veux bien que vous m'expliquiez comment vous êtes passé de Roumanie, du coup au plateau-projet et ensuite à Villefranche ?

Entretien 41 : eh bien, comment ça s'est passé ? Le déménagement en fait s'est bien passé, tout a été organisé par Arthur, moi j'étais sur RTR, c'est le centre d'ingénierie à Bucarest. Donc, là-bas, il fallait donner mon PC, enlevé sur place, et il fallait tout mettre, il fallait enregistrer tout. Et puis, j'ai donné tout mon matériel de Roumanie et Roumanie et puis tous mes effets personnels sont arrivés avec le transport de Arthur qui était indiqué. Et puis moi, je suis arrivé en France, mes affaires sont arrivées une semaine après directement sur le site Villefranche et j'ai récupéré directement mon téléphone ici. Et puis je suis parti au Chonrencette pour récupérer mon PC, parce que je n'avais pas de PC au début. Et puis avec ça, j'ai fait mon badge Arthur/Chonrencette et mes entrées des portes. Ça m'a pris un peu de temps, une semaine et demie pour le badge, on a eu des difficultés et avec le badge, entrée de toutes les portes à enregistrer, il fallait faire d'autres demandes, ça a duré encore un mois, donc on a galéré encore un peu. À part ça, le management s'est bien passé, ma place était déjà définie. Entretien 53 avait déjà défini ma place sur le plateau-projet. Mon chef de service avait déjà mis mon nom partout. Il fallait juste faire des organisations pour lier l'un à l'autre, vous savez. Par contre, les accès tout ça, un mois et demi, on a galéré un peu, attendre devant les portes pour accéder à nos bureaux. C'était ça en fait la seule difficulté, sinon, tout s'est bien passé. Maintenant sur le site Villefranche, les gens, ici aussi sur le plateau projet, à Villefranche, on m'avait donné une place. Ça n'est pas officiel, j'imagine, mais j'ai une place qui est à mon nom et où j'utilise mon portable Arthur/Chonrencette et un téléphone Villefranche.

Eliel Markman : OK, et est-ce que vous avez toujours une place, sur...

Entretien 41 : ... Sur le plateau projet ? Oui, j'ai une place parce que quand je rentre au Arthur/Chonrencette, vous savez au CRT on a des voitures, on a des réunions au Chonrencette. Donc quand je rentre, j'ai une place sur le plateau projet.

Eliel Markman : d'accord, et vous rentrez souvent ?

Entretien 41 : pardon ?

Eliel Markman : est-ce que vous rentrez souvent ?

Entretien 41 : oui, au début du projet, c'était beaucoup plus souvent, parce qu'il y avait des voitures à voir au CRT, maintenant c'est de moins en moins parce qu'avec le projet, on reste sur place. De temps en temps, une fois chaque quinze jours, on y va pour des réunions et des restitutions de projet. Ça se passe beaucoup plus à Villefranche maintenant.

Eliel Markman : du coup, vous avez une place, on va dire, attribuée à Villefranche et une autre attribuée au Chonrencette ?

Entretien 41 : en fait, la place que j'ai trouvée à Villefranche, elle n'est jamais officielle, mais... Il y avait des places sur le plateau-projet, j'en ai pris une et avec l'accord des chefs d'atelier qu'il y a sur place. Mais ça n'a pas posé de problèmes. Il y a beaucoup plus de places disponibles à Villefranche, ah oui, il y a des bureaux vides, c'est une grande usine.

Eliel Markman : d'accord, et quand vous êtes arrivé sur le plateau-projet ici, et quand vous avez pris votre place, comment est-ce que... enfin, qu'avez-vous fait ? Vous avez posé votre ordinateur et puis voilà, ou est-ce que vous avez posé des effets personnels sur le bureau ou ce genre de choses.

Entretien 41 : Eh bien, comme on a un PC laptop, non, on peut s'installer partout, il y a le fil, donc, il y a le fil pour le réseau tout ça, qui est déjà sur place, donc on s'est juste connecté, et on a été opérationnel, ça ne dure pas longtemps d'être opérationnel tant que vous avez un PC.

Eliel Markman : est-ce que votre espace de travail en Roumanie, par rapport à l'un et à l'autre, est-ce que le plateau-projet vous a semblé agréable ou...

Entretien 41 : en terme de quoi, en fait ? Pour l'ambiance ou... Je n'ai pas bien entendu.

Eliel Markman : d'abord le bâtiment lui-même, et puis ensuite l'ambiance, oui.

Entretien 41 : eh bien, en Roumanie, l'avantage, c'est qu'ils ont un centre d'ingénierie, mais les plateaux sont un peu serrés donc l'ambiance, ça va, donc ici aussi ça va. Donc, en termes d'ambiance, c'est les gens qui font l'ambiance. Donc, l'avantage de Roumanie, surtout RTR, les métiers sont tous ensemble sur le plateau-projet. En France en général, comme on est très nombreux, on est « multitask », plusieurs personnes, donc les placements des gens sont différents. Par exemple, nous, on travaille sur qui s'assemble, en Roumanie, on sépare process et concept, tout le monde était sur le même étage, sur le même plateau, donc, quand il y a un problème, au lieu d'envoyer des mails ou téléphoner, c'est possible de se déplacer d'une vingtaine de mètres, ça n'est pas comme au Chonrencette énorme. Ici, vous allez trouver le responsable pour discuter face à face, et comme ça, les problèmes, ça se résout beaucoup plus rapidement. Et ici, on est tous, même dans l'usine de Villefranche, qui est énorme, on fait des « lives meeting », tout ça. D'un emplacement à l'autre, c'est plus difficile de se retrouver face à face.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 41 : c'est la seule différence en fait entre le plateau projet, la Roumanie et la France.

Eliel Markman : est-ce qu'il y avait en Roumanie, comme au Chonrencette, des cloisons basses ?

Entretien 41 : oui oui, pareil en fait, ils prennent en exemple le Chonrencette. D'ailleurs, c'est un petit Chonrencette, mais c'est petit, hein ? C'est 6 fois plus petit.

Eliel Markman : Est-ce que vous pensez que c'est important de garder un bureau, bon, pas fermé, mais on va dire : cloisonné, dans votre espace de travail.

Entretien 41 : vous voulez dire, quand on va en déplacement ?

Eliel Markman : oui.

Entretien 41 : dans mon cas non, mais il y a des gens qui sont obligés d'avoir 2 jours au Chonrencette, 3 jours à Villefranche, etc. Donc c'est important de le garder, dans mon cas, non, mon emplacement, c'est Villefranche. Moi, je fais des allers-retours pour des réunions, donc, ça n'est pas si difficile de trouver une table pour travailler.

Eliel Markman : et pour travailler, « en soi », est-ce que c'est mieux d'avoir un espace cloisonné, ou est-ce que tout ouvert, c'est plus agréable, moins agréable ?

Entretien 41 : oui, quand on a une place dédiée à votre nom, c'est beaucoup plus agréable toujours, ça, c'est sur.

Eliel Markman : très bien, parce que ça symbolise quelque chose ?

Entretien 41 : oui, mais quand il y a des difficultés, on peut supprimer, c'est pour ça que je dis...

Eliel Markman : non, non, pour le coup, je n'ai aucune incidence, moi, je travaille sur les ressentis, donc, ça n'est pas très important.

Entretien 41 : non, non, oui, le ressenti sur le travail. En fait, si tu veux, c'est toujours agréable de sentir quand on a un chez nous. Quand on a un bureau, on considère qu'on est chez nous. Donc, c'est bien.

Eliel Markman : d'accord, est-ce que vous avez à Villefranche, au Chonrencette et en Roumanie, une armoire ?

Entretien 41 : euh, en Roumanie, j'avais, au Chonrencette, je l'ai aussi, à Villefranche, non, en fait, je n'ai pas demandé, parce que franchement, je n'en ai plus besoin, je n'ai pas beaucoup d'affaires. Mais si je veux, il y a des armoires disponibles. Comme j'ai dit que mon emplacement officieux à Villefranche était disponible, donc, j'occupe une place, je n'ai pas demandé une armoire. Si je demande, par contre, le chef d'unité, il va me la donner.

Eliel Markman : est-ce que le fait de savoir que vous pouvez la demander, c'est agréable, c'est bien ?

Entretien 41 : oui, oui, bien sûr.

Eliel Markman : est-ce qu'il y a des fenêtres, là où vous êtes ?

Entretien 41 : pardon ?

Eliel Markman : est-ce qu'il y a des fenêtres dans votre espace de travail ?

Entretien 41 : oui, oui, oui, oui.

Eliel Markman : est-ce qu'elles s'ouvrent ?

Entretien 41 : oui, bien sûr. Parce qu'il y a des endroits où elles ne s'ouvrent pas ?

Eliel Markman : comment est-ce que vous communiquez avec vos collègues ? Plutôt pas mail, direct ?

Entretien 41 : Eh bien moi, je préfère parler, en fait, téléphone, le Communicator, il est super agréable aussi. C'est la mode d'aujourd'hui, tout le monde se communique par messagerie et live. Sinon, quand il y a des choses qu'on veut laisser écrites, c'est le mail, les seuls écrits qui restent, donc, ça dépend. Mais pour résoudre certaines choses, oui, parler, c'est mieux.

Eliel Markman : est-ce que pour ça, le fait d'être sur le même plateau, c'est utile ?

Entretien 41 : ah oui, ça, c'est le plus gros avantage, d'avoir un plateau projet avec tous les métiers pour discuter face à face, pour éviter, comment dire, les non-compréhension (malentendus).

Eliel Markman : d'accord, donc ça, vous diriez que c'est plutôt productif ?

Entretien 41 : ah oui oui oui, ça, c'est sur.

Eliel Markman : bon, très bien, écoutez, j'ai une dernière question, c'est : si vous pouviez améliorer ou changer quelque chose, qu'est-ce que vous feriez, je ne sais pas, la couleur, la lumière...

Entretien 41 : je ne sais pas en fait, qu'est ce que je peux dire... Pour moi, ça va, tout va bien.

Eliel Markman : OK, et par rapport aux espaces de convivialité, la machine à café, etc.

Entretien 41 : en fait, sur le plateau projet on a des machines, des machines à café, sinon, en collectif, on a fait un tableau et chacun amène un kilo de café, je ne sais pas, chaque deux semaines. Comme ça, on a le café, on a tout ce qu'il faut. Il n'y a pas de problème en fait, pendant le projet, on bouffe et on boit beaucoup.

Eliel Markman : c'est vrai ? Bon, eh bien écoutez, je n'ai pas d'autres questions, je ne vais pas vous retenir plus longtemps.

Entretien 41 : merci beaucoup, vous aussi, c'était intéressant l'approche comme ça, c'est la première fois. Je vous souhaite aussi une bonne continuation.

Eliel Markman : merci,

Entretien 41 : bonne journée, au revoir

Eliel Markman : au revoir.

Entretien 39

Entretien 39 : vous voyez tout le plateau, ou vous ne voyez qu'une petite partie des personnes, enfin, comment...

Eliel Markman : je vois autant que je peux tout le plateau. Autant que faire se peut parce que les gens ne sont pas là, etc. Bon, je sais, du coup que vous avez déménagé, enfin que vous êtes venu de la Ruche à ici.

Entretien 39 : oui

Eliel Markman : pour le projet. Est-ce que vous pouvez me raconter comment s'est passée votre arrivée, dans... ici, dans votre espace de travail.

Entretien 39 : sauf erreur, bon, on a préparé nos cartons et ils sont arrivés plus ou moins ici, oui. Et sachant que ce qui n'était pas en carton, on se l'est trébuché nous-mêmes, écran supplémentaire ou trucs dans le genre. Arrivé ici, l'implantation, ou je ne sais pas comment ça s'appelle, classique, on branche notre téléphone, on branche notre PC et ça va quoi, et ça roule. Le seul détail, c'est qu'on n'avait pas de caisse courrier et des trucs comme ça. C'est fait d'une façon... Provisoire qui dure avec une bannière sur le plateau... Mais bon, ceci étant dit, on a plus énormément de courrier physique, donc ça n'est pas vraiment un gros gros problème, sans ça, honnêtement, en libre, je ne vois pas, je ne sais pas tellement quoi dire. Ça fait quoi, ça fait quinze ans que je travaille sur le Chonrencette et ça doit être la dixième adresse, donc...

Eliel Markman : donc à la base...

Entretien 39 : on commence à avoir l'habitude de bouger. Et en plus, on est dans des métiers où on passe énormément de temps en réunion ou en essai, donc... On est mobile.

Eliel Markman : donc à la base, l'espace de travail n'est pas forcément le souci principal, peut-être, je ne sais pas.

Entretien 39 : donc sur ça, pas grand-chose à... Les conditions de lumière changent, etc. C'est normal, puisque vous n'êtes pas exposé de la même façon ou autre, mais...

Eliel Markman : et avant, vous étiez dans quel espace de travail ?

Entretien 39 : On était sur le plateau au 4ème de la Ruche, et par contre on avait... Si j'avais la même orientation, c'est-à-dire, côté fenêtre au sud, mais en donnant sur la grande galerie, qui était en éclairage indirect. Enfin, semi-direct.

Eliel Markman : et donc, là, il y a plus de lumière...

Entretien 39 : ici, c'est peut-être plus lumineux, oui. Mais bon, ça ne change pas grand-chose.

Eliel Markman : comment s'est déroulé le changement, lui-même ? On vous a donné un carton en vous disant : « votre projet est là-bas, et... »

Entretien 39 : eh bien disons qu'on a demandé des cartons parce qu'on nous a dit qu'on déménageait et on nous donne, je ne sais plus, 4 cartons

Entretien 29

Eliel Markman : Tout d'abord, merci d'accepter un rendez-vous. Eh bien écoutez, racontez-moi comment s'est passée votre arrivée ici, le départ de Eruli, vous avez été prévenu, enfin, comment ça s'est passé.

Entretien 29 : le déménagement vers le Chonrencette est une longue histoire chez Arthur. Ça a commencé, il y a trois ans, qui finalement n'avait pas démoulé dans sa première définition, qui a été reportée et qui en fait a pris corps et a été engagée et surtout finalisée au mois de septembre pour nous, date à laquelle nous avons intégré l'établissement de Villeneuve. Donc c'était un changement important dans la vie de beaucoup de personnes. On quitte une petite cellule à Eruli où on était, en gros, 1000. Pour intégrer le Chonrencette où on était plus de 10 000. une étendue de bâtiment qui est beaucoup plus importante. On nous a vendu une facilité parce que le regroupement des ingénieries devait faciliter les échanges. On avait l'habitude de travailler avec les gens de Villeneuve ou en se déplaçant, en groupant les réunions dans la même journée de manière à rencontrer les interlocuteurs à la suite pour ne pas perdre de temps. On se retrouve ici sur un site qui est beaucoup plus grand. Ou on ne rencontre pas beaucoup plus nos interlocuteurs qu'avant. Puisqu'on est éparpillés... Alors beaucoup sur la ruche, mais potentiellement assez loin. Je veux dire entre les connecteurs 6 où on se trouve nous et le 9, il faut prévoir un délai d'aller-retour qui peut être bloquant. Donc, on est plus proches, car on est sur le même site, effectivement. En revanche, le fonctionnement par livemeeting est quand même de rigueur parce qu'on a pas forcément le temps matériel pour enchaîner les réunions, de se déplacer physiquement dans toutes les salles. Ça, c'est un point... Alors, ça fonctionne très bien et toutes les équipes sont rodées à ce fonctionnement. C'est un peu perturbant au début parce qu'on se dit qu'on est sur le même site et pourtant on ne se rencontre pas. Bon, ça n'est pas bloquant de fait, parce que les gens savent le faire et ça fonctionne bien, mais. Dans l'esprit, c'est un peu... On est sur le même site, et pourtant, on ne se voit pas. Dans mon cas, l'arrivée au Chonrencette a été l'occasion d'intégrer deux jours de télétravail par semaine. Alors, pour moi, c'est un vrai confort de vie parce que je n'ai pas les aller-retour à faire, « domicile-travail ».

Eliel Markman : sauf indiscretion, vous habitez Eruli ?

Entretien 29 : pas du tout, j'habite de l'autre côté de Paris,

Eliel Markman : à... ?

Entretien 29 : eh bien vers Créteil.

Eliel Markman : ah oui, oui, effectivement...

Entretien 29 : donc, pour moi, pour aller à Eruli, en fait, c'est simple, je prenais les transports en commun.

Eliel Markman : oui, il y a un tramway, des trucs comme ça...

Entretien 29 : je prenais le RER A et j'étais arrivé. Pour venir à Villeneuve en transport en commun, c'est beaucoup plus compliqué. Donc, côté perso, ces deux jours de télétravail sont une vraie richesse pour moi parce que -28.29

Entretien 53

Nous avons commencé à discuter et j'ai demandé à mettre le dictaphone. M. Entretien 53 me parlait alors de l'organisation du bâtiment en « flux logiques » liés à la chaîne de production d'une voiture.

Eliel Markman : là, c'est bon, les flux logiques...

Entretien 53 : bon, alors, les flux logiques parce que. Bon alors le Chonrencette, le chemin directeur du Chonrencette c'est les implantations « macro » d'un site. Le chemin directeur du Chonrencette était basé sur le flux directeur de la construction d'un véhicule. L'avancée servait à faire l'avant-projet d'un véhicule. Et en dessous d'ailleurs, on a le design qui fait donc l'esquisse du véhicule du premier coup de crayon jusqu'à la maquette finale qui est finie, qui est validée et qui permet de faire le développement du véhicule derrière. Donc l'avancée servait à faire les avant-projets, la ruche, derrière, servait à faire toutes les équipes projet. Donc les plateaux métier et les métiers qui servaient à faire l'amont des plateaux projet. Et après, ça se finalise par la phase de développement par la réalisation de prototypes et ça va au CRPV qui est le bâtiment derrière encore.

Eliel Markman : c'est quoi « CRPV » ?

Entretien 53 : c'est le bâtiment qui est un peu derrière, c'est un atelier de réalisation des prototypes

Eliel Markman : et ça veut dire quoi « CRPV » ?

Entretien 53 : Centre de Réalisation des Prototypes Véhicules.

Eliel Markman : OK.

Entretien 53 : et donc, c'est le troisième bâtiment pus loin en sortant de la Ruche, on arrive au CRPV qui est juste derrière, qu'on appelle le Proto sur le plan de masse. Donc, il y a ce flux de conception qui suivait un flux physique dans les bâtiments et après des logiques, quand on était à la Ruche, on était proche des protos, donc on était en phase aval des développements de la réalisation des prototypes, donc aller voir ce qui se passait puis revenir sur la planche à dessin et ainsi de suite. Je dis « planche à dessin » entre guillemets, c'est ce qu'on fait derrière. Donc, ça, c'est le principe de fonctionnement de la ruche, enfin, la conception du Chonrencette était basée sur ça. Après, pourquoi ? Je ne sais pas, mais l'ordre logique a été perdu, et surtout, l'ordre des plateaux-projets a disparu. C'est-à-dire qu'il n'y avait plus des reconstitutions d'équipes physiques pour gérer un projet ou pour développer un projet, mais c'était chacun dans son métier. Et puis, il y avait des gens qui faisaient une coordination en virtuel, on va dire. Et là, depuis la réorganisation, on a développé le produit et le Process. En même temps, il a été dit, on réaffirme le besoin de ces plateaux-projet. On recrée des plateaux-projets pour réunir, alors, certes, les directions se séparent, alors, on a un système bicéphale, alors qu'avant, c'était dans une même « poche ». On sépare les deux. Par contre, physiquement, les gens travaillent ensemble donc on les met sur un plateau-projet.

Eliel Markman : Oui, un peu...

Entretien 53 : compliqué hein ?

Eliel Markman : non, mais je vois bien, mais pourquoi ?

Entretien 53 : eh bien, l'intérêt, c'est qu'on compense le fait... Avant on avait un chef unique qui prenait une décision produit/process on va dire. Bon, avec plus ou moins de réussite puisqu'on a décidé de changer, c'est que ça ne convenait pas complètement, mais on avait quelqu'un qui était capable de faire la synthèse entre le produit du process, et donc, il y avait un compromis qui était fait à un niveau opérationnel pour faire avancer le projet. Maintenant, comme le produit se sépare : le produit est indépendant, le process est indépendant. Si les gens en plus, sont physiquement indépendants, on n'a aucune chance de faire quelque chose qui soit compatible, donc on a compensé le fait qu'on déplaçait la responsabilité et l'autonomie des décisions sur le produit et le process. On l'a compensé par une réunion physique du produit du process. En les remettant sur un plateau-projet, là, on garantit quand même que l'information s'échange et que les points de friction, les points d'échange ont lieu quand même parce que physiquement les gens sont ensemble. Ça permet quand même de compenser parce que sinon, les gens sont dans un système ou alors là, on ne se parle plus et là, on est 100 ans en arrière ou le produit développe quelque chose, le process attend. Puis quand on a développé quelque chose, on attend, on industrialise et puis si ça ne marche pas, on le renvoie et...

Eliel Markman : ... Et on fait une voiture tous les 10 ans.

Entretien 53 : exactement, donc, là, par contre, on va très vite et on travaille tous les jours ensemble parce qu'on a fusionné...

Eliel Markman : d'accord, d'où l'importance de l'espace de travail lui-même.

Entretien 53 : oui, exactement, c'est comme ça que moi, je l'interprète et je le vois. Je fais mon histoire pour ce qui m'arrange, pour ce qui va suivre, mais... ça marche comme ça. Donc une fois qu'on est parti sur ça, donc, on est parti sur des plateaux-projets. Notre projet, donc à nous, il est très spécifique puisqu'il était en développement en Corée pour une industrialisation en Europe. D'où des Coréens qui sont physiquement arrivés ici avec nous. Donc le début, c'est qu'on avait des gens de produit qui étaient partis en Corée, même chef de produit, au point de vue engineering était parti en Corée, en expatriation pendant un an pour faire toute la phase de développement. Le process était physiquement resté ici parce que le process n'avait pas le besoin d'être... En tous cas était en lien avec l'usine qui était ici en Europe, et il n'y avait pas forcément des besoins au quotidien, mais ça, c'est une réflexion à avoir : est ce qu'il fallait qu'on soit physiquement à 100 % avec le développement BE en Corée.

Eliel Markman : BE, pardon ?

Entretien 53 : Bureau d'Étude. Par contre on a compensé ça, on a fait beaucoup de missions, des allez-retours pour aller voir ou on en était physiquement là-bas et puis revenir. Maintenant, on a des moyens de communication plus performants puisqu'on fait ce qu'on appelle des « live meeting », des visioconférences, enfin des audios, autant qu'on veut. Donc on arrivait à s'affranchir de la distance par les moyens de communication pour échanger presque au quotidien, des éléments et des données. Chose que par contre, qu'on ne peut pas compenser du tout, c'est le décalage horaire. Et quand on est en Corée, c'est 8h de décalage horaire entre la France et la Corée, et 8h de décalage, ça donne 3 à 4 heures de travail commun utile par jour. C'est-à-dire le matin : 7h30-8h jusqu'à 11h-midi, et puis après, les gens, ils ne sont plus dans le même créneau horaire, ils ne sont plus dans le même cycle de vie, donc, le système s'arrête là. Donc c'est un système un peu particulier. Donc, ça, l'éloignement physique, c'est par contre un problème. Maintenant, si on devait le revoir, on pourrait voir les choses différemment. Donc, maintenant qu'on est rentré dans la phase d'industrialisation, qu'on a finie avec l'industrialisation, donc, on a créé ce plateau projet et être au plus prêt du démarrage qui va être physique, notamment en usine à Villefranche, pas très loin d'ici. On a créé un plateau projet et puis donc l'implantation, on l'a créé pour pouvoir gérer... Eh bien le rendre

performant, on va dire, dans son implantation. Donc moi, j'ai fait un choix dans l'implantation. J'étais en charge de dire, mon homologue était en Corée, donc j'étais en charge de l'implantation du projet, et puis on disait qu'il fallait faire un projet, bon, eh bien on va en créer un. Donc j'ai pris en charge l'implantation et l'implantation des gens je l'ai faite en fonction de ce principe, c'est de dire, il faut regrouper, grouper le produit et le process, bon, alors, dans les limites des forces qui sont arrivées parce que tout le monde n'est pas présent ici, mais le but, c'était de voir le mixage et puis positionner les gens en fonction des cercles de communication et des cercles d'influence ou d'échange que les gens peuvent avoir. Donc l'idée du projet, en temps qu'aménagement de projet, c'est, avec mon homologue pour l'engineering, développement véhicule et puis moi-même pour la partie process. Physiquement, j'ai plutôt choisi de dire, on va se mettre plutôt au centre du plateau projet pour pouvoir avoir un maximum de « rayonnement » entre guillemets, possible, et contacter un maximum de gens autour de nous. Le principe, c'était de se mettre : au milieu du plateau de projet, je me suis implanté physiquement, dans le même espace que mon homologue, justement, pour qu'à notre niveau, on puisse échanger. Ensuite, dans nos voisins immédiats, eh bien, j'ai interlocuteur process d'importance qui est à côté de moi, c'est l'homme qui est responsable de la convergence du véhicule fini. Donc c'est pour ça qu'il est physiquement à côté de moi. Que c'est l'homme le plus important dans tous les métiers de process qui travaille avec moi. Et pour le responsable au développement véhicule, j'ai mis à côté le métier le plus important pour lui qui est tout ce qui est habillage/carrosserie, qui est un des métiers les plus compliqués, c'est toutes les pièces plastiques, enfin, c'est ce qui représente le plus d'activité, c'est le plus grand nombre de pièces, donc là où il y a plus de problèmes à régler. Donc c'est comme ça. Bon, comme ça, on arrive à échanger du produit process au quotidien très facilement.

Eliel Markman : donc là, on est dans le « carré direction ».

Entretien 53 : donc là on est dans le carré direction de projet, on va dire, et les points majeurs des problèmes. Et puis après, en rayonnement, ce que j'ai fait, c'est que j'ai eu plutôt tendance à dire, moi, j'ai un côté partie process qui part de mon côté, donc j'ai du process un peu plus par là et là-bas il y a un peu plus un développement produit. Donc on a eu plutôt, ce qu'on appelle les IST, les Ingénieurs Synthèse Technique, ou les PFE, Plateformes Fond Étude qui font l'ingéniering on va dire, et puis moi, je fais plutôt la partie démarrage et puis le process va à proximité. Donc voilà comment on a géré. Et après, en termes d'implantation, nous, process, on était les premiers arrivés, enfin, sur le site, donc, les premiers à s'implanter sur le plateau. On l'a pris en 2014. Étaient avec moi, disponibles sur le site, les emboutisseurs, qui sont en face de moi, donc ça, c'est toute l'équipe emboutissage qui est ici. L'équipe tôlerie qui était dans la ruche, elle ne s'est pas implantée sur le plateau parce qu'elle partait directement en usine après. Donc, de leur ancienne implantation, ils sont partis directement en usine pour être physiquement...

Eliel Markman : À Villefranche ?

Entretien 53 : ... À Villefranche, oui, donc les tôliers ne sont pas passés par le plateau-projet, les peintres, le chef de projet peinture est venu s'installer un peu, pendant trois mois et maintenant, il part en peinture, ils ne font qu'un passage ici, et puis donc le montage et l'assemblage véhicule, eh bien c'est mon voisin et il y a avec lui, la fonction pilote démarrage qui est chargé du démarrage du véhicule, qui se sont installés à partir de juillet, de juillet à septembre cette année, enfin 2014. Côté développement produit, ils sont arrivés à partir de fin avril 2014, avec une équipe de PFE Europe qui était avec nous à partir de juin-juillet. Juin-juillet, ils étaient là. Et puis les IST Coréens nous on rejoint, là, à la même période, à partir de juin-juillet, voir même maintenant, il y a le dernier qui est arrivé, pour nous renforcer encore. Donc voilà comment le plateau s'est créé et pourquoi on est implanté comme ça. Maintenant on est en train de passer à la phase suivante, donc les équipes process sont de plus en plus présentes en usine, donc on est de plus en plus de partir vers

Villefranche pas forcément de façon 100 % définitive, mais enfin 80 % du temps, on les voit partir en usine.

Eliel Markman : d'accord, est-ce que les gens vont garder leur bureau ?

Entretien 53 : alors, ça en principe, non, enfin, moi, on m'a vendu la création du plateau projet, non. Mais, moi, ça me pose un problème parce que même si on est sur un projet en usine, on n'appartient pas à l'usine, donc on est des gens de passage, on n'est pas forcément des gens très bien installés. Les usines ne sont pas dimensionnées pour recevoir autant d'équipes comme ça, et pas avec la même implantation. Nous actuellement, on vit dans une implantation qui n'est pas très confortable en usine quand on y est. Et, le projet malgré tout, les forces ingéniering, le véhicule, reste malgré tout, reste centré essentiellement au Chonrencette et pas centré en usine à 100 % et la PAO, elle ne part pas là-bas quoi, ils n'ont pas de grosses forces. Donc bon, même s'il y a des gens qui vont là-bas, comme ça, régulièrement, les grosses forces de travail restent ici au Chonrencette. Et moi, ce que j'ai remarqué par les projets précédents, c'est que quand on part en usine 100 % du temps, eh bien en fait, on perd des informations de la tête du projet et du programme qui existe ici. Ce qu'il ne faut pas oublier non plus c'est qu'il y a le programme, le programme c'est la partie marketing, commerciale, tout ça, et puis les grands donneurs d'ordres, et eux, ils habitent un étage au-dessus et ils habitent en permanence ici. Ils n'iront jamais en usine qu'en passage et encore, qu'une demi-journée par semaine et encore...

Eliel Markman : pour voir si tout se passe bien quoi.

Entretien 53 : exactement, il a une vue sur les avancements de projet et patati et patata, les arbitrages, mais le cœur du travail reste ici. Si les « têtes » de projet sont en permanence en usine, elles sont déconnectées de tous ces systèmes-là et elles perdent le sens ou le fil de ce qui peut se tramer. Alors, ça n'est pas forcément indispensable à certains moments, mais il faut à un moment donné savoir refaire le lien pour que leur système reste cohérent. Donc, dans mon ancien projet, j'avais éprouvé le besoin de revenir au corporate, au centre du programme...

Eliel Markman : oui, oui, au bureau.

Entretien 53 : oui, oui, pour garder le lien, donc, moi, mon ambition, c'est plutôt de dire, je vais aller en usine, oui, énormément. Je vais y passer 80 à 90 % de mon temps, mais quasiment toutes les semaines, je compte passer ici, dans certaines instances, notamment ici. Il y a un regroupement des instances qui bien fait dans le planning pour que ça puisse être géré comme ça et le lundi, en général, j'ai pas mal d'instances où je peux participer et garder le lien et le fil en cohérence avec l'ensemble du projet ou du programme au sens large. Et garder ce lien, c'est important, donc à partir du moment où je reviens, il faut quand même que je sache me poser sans qu'on m'embête trop pour me dire qu'il faut restituer le bureau, mais pour les gens qui avaient fait les calculs à l'époque, ils estimaient qu'on pouvait restituer le bureau.

Eliel Markman : et dans les faits ?

Entretien 53 : et dans les faits, on ne m'embête pas donc ça va, mais si la pression remonte en implantation, oui, ça peut arriver.

Eliel Markman : d'accord, et du coup, là il y aura...

Entretien 53 : eh bien il y aura question, il y aura question, après, s'il faut qu'on ne soit pas là, on ne sera pas là, mais enfin bon... On sera en voyageur dans le Chonrencette, le lundi ou le vendredi quand on passe, quoi.

Eliel Markman : ce qui n'est pas très confortable.

Entretien 53 : non.

Eliel Markman : surtout quand, enfin, par rapport à ce que j'ai pu observer jusque là, c'est des équipes pour lesquelles le projet reste important.

Entretien 53 : oui, on est toujours implanté ici, on est regroupé, parce qu'un des points positifs, bons, c'est pour l'interview, mais un des points positifs du plateau c'est que, ou avant, on était entre la Corée et la France, 9000 km à faire, 8h de décalage horaire, donc c'était infernal, la vitesse de communication était compliquée, mes équipes process qui étaient au Chonrencette. Enfin, on était tous à des étages différents, parce qu'on était à des étages métier et pas du tout dans une communauté « projet », la communication était compliquée, et moi je passais mon temps à parcourir les étages pour aller chercher untel et aller chercher les infos ou untel. Et moi, je n'appelle pas les gens, je vais voir les gens. À chacun sa façon de faire, depuis qu'on est passé en plateau projet, ça a accéléré à une vitesse incroyable la façon dont on échange les informations au même niveau quoi. Alors que c'était indispensable, entre guillemets, pour la vitesse du projet et la vitesse qu'on veut de développement. Mais ça a une efficacité redoutable quoi. C'est vrai que de temps en temps, en communication directe ou en tendant l'oreille, on entend des choses, on est au courant de pas mal de choses. Et ça permet de choper au vol des trucs : « attends, t'es bien sûr que... ».

Eliel Markman : donc, les cloisons, si elles étaient plus basses, ça serait mieux, ou ça serait pareil ?

Entretien 53 : non, je pense que cette hauteur là, c'est bien, parce que ça permet de garder une certaine intimité on va dire. On ne se sent pas submergé par les messages qui viennent dans tous les sens trop importants et trop bruyants, ça délimite, mais par contre, ça permet... l'open space.

Eliel Markman : c'est un open space.

Entretien 53 : c'est un open space qui permet d'entendre ce que c'est passer et qui permet, dans le périmètre, si on s'est bien implanté, dans le périmètre qui nous intéresse, on peut entendre les infos qui nous intéressent.

Eliel Markman : du coup, on peut imaginer que quelqu'un lève la tête et dise : « oui, est-ce que... ».

Entretien 53 : ah oui ! Ça arrive des fois, on le fait tous, après, c'est de l'autorégulation et de l'autodiscipline. Donc il faut... Ça s'apprend. Sur l'ancien plateau projet qui était un plateau programme, là où j'étais avant aux deux gammes, il y avait, il y a des gens qui étaient plus ou moins sensibles et on apprenait à se discipliner on va dire. Le pendant de ça, ce ces open space, c'est d'avoir ça : ce qu'on a bien eu, c'est-à-dire des petites salles, il faut des salles pour s'isoler, il faut des grandes salles et il faut des petites salles, et là, on a trouvé un compromis qui n'est pas trop mal. Bon, on aurait des salles un peu plus grandes, ça serait un peu plus confortable, mais on arrive à vivre comme ça, on fait « camping » pendant deux heures pendant qu'on est un peu trop nombreux dans une salle. Mais on a cette salle, on a deux moyennes, etc. Ça, c'est les deux petites salles, ça, c'est les deux plus grandes pour qu'on s'isole, donc, on ne dérange pas l'open space, on ne dérange pas les conversations, le bas niveau d'échange parce qu'il faut de l'information de tous niveaux, hein ? Projet et extraprojet, et là, quand on a besoin de discuter, on peut s'isoler et on discute plus facilement, donc, ça, c'est indispensable. Ça c'était le grand pendant, quand on est arrivé sur le plateau, moi je me suis posé la question : « où sont les salles de réunion, parce que moi, je n'en voyais pas. Il y en a très peu sur ce bâtiment, et ça, c'était un grand manque. On ne peut pas fonctionner sans salles de réunion, pour moi, on ne peut pas fonctionner sans salles de réunions.

Surtout que dans un projet, on en fait quand même beaucoup, des réunions. C'est un peu la réunionniste, mais on en fait beaucoup.

Eliel Markman : et, est-ce que toute l'équipe est concernée, toujours, pour toutes les réunions ?

Entretien 53 : ah non, pas toute, pas tout le temps, on a chacun ses réunions, selon le niveau de décision dans le projet. Il y a des gens qui ont des réunions avec l'extérieur, etc. Donc ce n'est pas des moyens de communication, Communicator, téléphone, livemeeting, etc. Avec d'autres compagnies, donc soit ils le font depuis leur poste, soit ils le font depuis une salle de réunions. Après, il y a des réunions d'équipe de projet, et il y a des métiers dans le projet, par exemple, j'ai des emboutisseurs qui sont ici, le chef d'emboutissage a une réunion de coordination hebdomadaire avec son équipe ou plusieurs, bon, eh bien là, il faut qu'il se regroupe avec ses emboutisseurs tous seuls, ça n'intéresse pas les autres. Bon, moi, après, j'ai tous les niveaux des métiers process, donc là j'en ressortais, j'ai fait une réunion de tous les métiers, avec tous les leaders de chaque métier dans la même salle, bon, là, c'est une réunion que je fais dans une salle aussi quoi et qui n'intéresse pas par exemple, l'emboutisseur de niveau 1 qui s'occupe de certaines catégories de pièces ou d'un fournisseur, donc, chacun n'est pas concerné particulièrement par toutes les réunions, donc il y a une cascade et il faut qu'on puisse s'isoler pour ne pas déranger tout le monde dans l'open space.

Eliel Markman : et après, on s'organise pour les horaires des salles, etc.

Entretien 53 : et après, on s'organise pour les horaires des salles. Et après, eh bien voilà, il faut qu'on ait le dimensionnement moyen et le nombre de salles pour...

(interruption d'une collaboratrice, je coupe le dictaphone)

Entretien 53 : voilà, communication facile, tac tac, quand on est dans une salle, elle m'envoie le document, elle passe et je lui dirais OK ou pas OK. Alors, OK, voilà, l'histoire un peu, du plateau, comment on s'est implanté, alors, ce que je peux te faire, c'est que je t'envoie le plan de l'implantation, si tu veux.

Eliel Markman : je veux bien oui.

Entretien 53 : après si tu veux, il faudra que je t'explique un peu les appellations, mais je vais t'envoyer un autre document, tu as peut-être déjà le résumé dedans. Alors, ça, je te l'envoie, je te l'ai mis. Alors après, ce que je t'avais promis, ce que je peux te faire, c'était là-dedans, la liste des résidents, je prends ça ou je prends la ligne de transferts.

(interruption d'une collaboratrice, je coupe le dictaphone)

Eliel Markman : j'ai deux observations, la première à propos de l'organisation des équipes « par grappes » si je puis dire, est-ce que le caractère des gens a eu son poids ?

Entretien 53 : le choix des personnes ?

Eliel Markman : oui, leur caractère, pas leurs compétences, hein ? Leur caractère.

Entretien 53 : est-ce que leur caractère a eu son poids, dans quel sens ?

Eliel Markman : dans leur positionnement dans l'espace.

Entretien 53 : non, non. Le nombre de solutions est tout de même assez limité, moi je n'ai pas du tout cherché à gérer une implantation en fonction des caractères des gens. Les gens dans un projet, enfin, les gens qui sont ici, qui sont des hommes de synthèse, chacun à leur niveau, mais c'est des hommes de synthèse. Ils sont peu nombreux, ils sont tous indispensables, entre guillemets. Pour moi c'est la fonction dans le projet qui a primé sur la fonction d'implantation, avant le caractère, la compatibilité, l'humeur ou je ne sais quoi. C'est clairement comme ça que j'ai fonctionné. Parce que, pour moi, c'est ma façon aussi de voir les choses, c'est le résultat qui compte, donc la façon de voir le projet avant tout le reste. Après si... On n'a pas eu de problèmes de compatibilité ou tout ça, donc...

Eliel Markman : je demandais, on ne sait jamais.

Entretien 53 : en plus les gens dans les projets, sont plutôt des gens bien faits, à ce niveau-là. J'ai fait du management hiérarchique, notamment en usine ou on a des problèmes de compatibilité, d'humeur ou je ne sais quoi, j'en ai eu à gérer aussi. Et effectivement, je pense que dans les projets, les gens sont beaucoup moins attachés à ça. Ils sont beaucoup plus « à mêmes » justement de travailler ensemble, ils sont plus ouverts, en fonctionnement projet que des gens qui ont un fonctionnement hiérarchique, qui ont d'autres problèmes à vivre qui génèrent ce genre de problèmes éventuels. C'est ma perception, elle est peut-être fautive, je ne sais pas, à voir. Donc, heureusement qu'on n'a pas eu à gérer ça. Parce que si on a ça à gérer en plus, alors là...

Eliel Markman : oui, non, bon, mais c'était important de demander ça, parce que...

Entretien 53 : ah oui, mais je comprends bien l'intérêt de la question et effectivement, quand on me la pose, ça me rappelle qu'avant j'ai eu ça à gérer avec des fonctions très hiérarchiques. Donc en fonction projet, le management transversal, on n'a pas à le gérer finalement.

Eliel Markman : eh bien du coup, ça amène une autre question, est-ce qu'il y a un caractère, un « type » de caractère de personnes de projet ?

Entretien 53 : je ne peux pas dire qu'il y a un seul type, mais il y a quand même de grandes orientations. Oui, c'est évident, enfin, il faut... En soi, il faut de l'ouverture. Toutes les fonctions de management transversal en projet, on fait de la synthèse. La règle dans un projet, c'est bienvenu aux problèmes et nous, on est payé pour régler les problèmes. Si tout marchait bien, le fonctionnement hiérarchique, managérial entre organisations des métiers suffirait en tant que tel.

(une voix : à demain !)

Entretien 53 : à demain ! Chacun sait ce qu'il a à faire, quand il doit le faire, le turn-over fonctionne bien et ça marche du début à la fin, donc il n'y a rien à gérer. Le service transversal ne servirait à rien, honnêtement, à par faire le contrôle de gestion, entre guillemets, on n'aurait rien à faire. Nous, en fait, on est quand même payés pour régler des problèmes. Alors, on essaie de cadrer, on cadre, on donne une augmentation globale à tout le monde, on essaie d'organiser ça, et après, on gère tous les écarts en fait.

Eliel Markman : C'est des ingénieurs la plupart des gens ?

Entretien 53 : pas tous, une bonne majorité, mais pas tous, sinon, c'est que des techniciens de très bon niveau quoi, des ETAM supérieurs.

Eliel Markman : dans les faits, c'est quasiment la même chose...

Entretien 53 : c'est quasiment équivalent, un vieil ingénieur et un ancien ETAM, voilà, des gens qui ont de l'expérience ou qui ont une tête bien faite depuis le début, quoi. Mais...

Eliel Markman : OK, ingénieur ou assimilé, on va dire...

Entretien 53 : oui, c'est ça. Donc, c'est forcément des gens, on est payé pour régler les problèmes donc, forcément, on est obligé d'être ouvert au problème, quoi. Si on refuse les problèmes, on ne tient pas dans le poste quoi. On ne peut pas rester, donc on n'a pas été nommé ou on ne restera pas longtemps. Donc forcément les gens, ils ont une ouverture d'esprit, une volonté de travailler avec plusieurs personnes, parce que forcément, on ne crée rien par nous-mêmes, tous seuls « entre guillemets », on est obligé de faire des compromis, de récupérer des données de quelqu'un pour en faire une proposition à quelqu'un d'autre. On transmet, on fait beaucoup d'information, de transmission, de communication de données. Ou des fois je dis : « moi, je suis un gentil organisateur », mais il suffit parfois que je mette deux personnes dans une même salle pour qu'ils apprennent à se parler, à communiquer à régler leurs problèmes, eh bien j'ai fait mon boulot. Pourtant, je n'ai aucune valeur ajoutée. Ma seule valeur ajoutée, c'était de les mettre dans une salle. Bon, c'est caricatural, mais combien de fois on se le dit à différents niveaux ? La fonction d'un chef de projets, c'est bien ça. Donc, on est amené à gérer des afflux, donc, on est amené à écouter, à s'écouter à accepter la différence, accepter les problèmes et puis à chercher ensemble une solution, quoi. Donc je pense que quelqu'un qui est bon en projet, c'est forcément quelqu'un qui a cette capacité d'ouverture. Ce qui simplifie ainsi le relationnel au quotidien. Après, on est aussi... On a très peu de management hiérarchique ici. On a très peu de gens qui ont des positions hiérarchiques, on a tout le temps, des positions de management transversal. Moi, je ne suis hiérarchiquement responsable de personne. Je n'ai pas de problème de RH à gérer avec qui que ce soit, entre guillemets, et pourtant, il faut que je les fasse travailler tous les jours, vers des objectifs qu'on m'a assignés pour le projet. Donc on a l'habitude de travailler sans mode hiérarchique, donc on n'est pas dans un mode « hyper cadré ». On est dans un système où on se positionne plus par nos connaissances, notre expérience, notre capacité, notre charisme, que par un rôle hiérarchique qui est bien cadré. Et donc dans le « profil projet », il faut avoir des gens qui ont l'habitude d'être assez autonomes. Qui n'a pas besoin d'être dans un système très cadré, très hiérarchique.

Eliel Markman : est-ce qu'il y a quelqu'un qui, ne serait-ce que pour les aspects les plus administratifs, a un ascendant sur les autres, au point de vue hiérarchique ?

Entretien 53 : est-ce qu'on a un ascendant, oui, chacun à notre niveau, on est quand même reconnu pour ce qu'on sait faire, donc...

Eliel Markman : non non non, ça n'est pas ça, c'est, s'il y a un chef de projet. Mettons que c'est lui qui va faire le PowerPoint devant les supérieurs.

Entretien 53 : oui, ça fait partie du jeu.

Eliel Markman : Et du coup qui va dire : « ah, non, hein ? Lui, il reste avec moi, il est très bien là où il est ».

Entretien 53 : ah si si, bon. Ce qu'il y a de bien, c'est que pour certains, on m'a posé la question, enfin, on m'a donné le choix, c'est-à-dire, on a deux candidats, lequel tu préfères ?

Eliel Markman : oui, donc, ça existe ?

Entretien 53 : le choix existe, et justement, le choix se fait sur les capacités à travailler ensemble, donc oui, il y a peut-être un choix éventuellement, mais moi, je ne le fais pas sur le bon relationnel

qu'on peut avoir, la bonne entente, la bonne humeur, mais sur la façon de travailler, la façon de se positionner dans sa fonction, pour pouvoir avoir une équipe qui fonctionne bien. Oui, tout à fait.

Eliel Markman : OK, bon, eh bien, la dernière chose c'est à la limite, mais c'est peut-être pour ouvrir un petit peu. J'ai l'impression qu'on est d'emblée dans un type d'organisation très « organique ».

Entretien 53 : oui.

Eliel Markman : si on observe tous les mots que tu as mis bout à bout, c'est un portrait exclusivement sonore.

Entretien 53 : oui.

Eliel Markman : et du coup, finalement, quelle importance ont, les fenêtres, les plantes, les bureaux, est-ce que les couleurs jouent un rôle ?

Entretien 53 : personnellement, quasiment zéro, alors, après, on est dans des métiers, des fonctions ou il y a un certain stress on va dire. Donc on est bien éveillé par notre projet du matin au soir. On n'a pas besoin d'être trop excité par les couleurs, l'ambiance ou je ne sais quoi. Maintenant, oui, il y a deux plantes, il y a trois plantes ou il y a cinquante plantes, honnêtement... Personnellement, moi, ça m'indiffère complètement, maintenant, moi, je me tromper peut-être, je n'en sais rien. Je ne sais pas si ça me donne assez d'oxygène pour mieux respirer dans la journée ! Peut-être qu'il en faut plus pour que je voie quelque chose, mais moi, honnêtement, ça m'indiffère un peu. Maintenant, j'aurai une moquette rouge et des meubles rouges, bon, ça serait un peu pêchu, donc bon, ça me fatiguerait un peu les yeux quoi, mais bon, pas beaucoup plus que ça. Non, je pensais plutôt à la capacité de... Le cloisonnement. C'est important qu'il y ait un petit cloisonnement là pour éviter trop de dispersion. L'open space complet, là tel qu'on peut l'imaginer, c'est trop perturbant. Il faut qu'on puisse avoir un minimum d'isolement à son poste. Les armoires hautes, bon, ça, c'est dommage quoi. Ça existe encore, mais à la limite, on aimerait les supprimer d'office. Dans un carré limité comme ça, on pourrait les supprimer.

Eliel Markman : elles sont pleines, ou...

Entretien 53 : elles sont pleines de trucs qu'il faudrait jeter. Ou alors certaines se vident maintenant, parce que les gens, à force de déménagement, n'ont plus grand-chose dedans. Donc moi, j'ai deux cartons dans celle-là, j'ai deux cartons dans celle-là. Deux cartons qu'il faudrait que je vire parce que vraiment, ils ne me servent à rien. Là il y a des choses, je ne sais pas pourquoi il y a des choses, mais ça ne sert à rien. Là, on a une armoire forte, je ne sais pas pourquoi il y a une armoire forte, mais dans sa fonction, elle est une armoire forte. Donc il doit pouvoir y mettre des documents confidentiels, sauf qu'on travail tout en numérique, donc de moins en moins de papiers, donc je ne vois pas à quoi sert une armoire forte.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 53 : par exemple, donc il y a des choses qui doivent commencer à évoluer à disparaître, et bien s'adapter à cette organisation open space semi-cloisonnée quoi. Et après... Ce qui est agréable, c'est d'avoir de la lumière. Ça, c'est un truc que les gens ont beaucoup apprécié. Enfin, moi, ce qui m'est remonté c'est de dire qu'ils ont appréciés, c'est de dire : un ! on était au calme par rapport à l'activité de la Ruche, ou là, c'est l'ébullition, parce qu'on est dans des grands plateaux, des choses comme ça qui sont un peu bruyantes. Donc ici, on était un peu plus au calme parce qu'on était un peu plus isolé. Et ce qui est très bien c'est qu'on a une bonne exposition ici.

Eliel Markman : oui, des deux côtés.

Entretien 53 : oui, on est est-ouest. Donc le matin on a le soleil, dès qu'il se met à faire chaud, on a plus le soleil, et on retrouve le soleil le soir. Donc en été c'est super et en hiver on a quand même de la lumière sauf quand c'est le brouillard comme aujourd'hui ou on ne voit rien. Non, mais globalement, on a de la lumière, et ça, c'est bien, c'est important. Enfin, moi, je le vois parce qu'à Villefranches, je vois de moins en moins la lumière, au sens réel, parce que les endroits où je suis implanté, où on m'implante, je vois moins la lumière qu'ici et ça, ça manque un peu. Surtout en hiver, on arrive, il fait nuit, on repart, il fait nuit, on dit : « tiens, quel temps a-t-il fait aujourd'hui ? ». Bon, ici, même si on ne sort pas dehors, on le voit. C'est déjà ça. Ça permet de vivre dans le rythme normal, biologique. Donc, ça oui, de la lumière. Climatisation, il faut que ce soit, oui, pas trop chaud. Tempéré. Bon, on a tout ce qu'il faut ici. Bon, voilà, après, on est un peu des grosses bêtes de boulot en général, donc on s'affranchit de pas mal de choses quoi. Maintenant à voir, parce qu'il y a des gens qui sont plus sensibles à d'autres choses. Personnellement, oui, mes limites, elles sont là. Dans l'implantation, c'est un peu le lien avec ce que je disais, ce qui est un peu dommage dans notre implantation, c'est que nos plateaux-projets sont dans l'avancée, maintenant ici, donc on est un peu plus au calme, à la limite, ça, ce n'est pas plus mal pendant les activités projet, par contre, on s'est énormément éloigné du CRPV. Et nous ou on était dans la phase « fin de développement », donc dans la réalisation des prototypes en même temps, donc au CRPV. Bon eh bien un aller, ça coûte 10 minutes, et un retour, ça coûte 10 minutes. Donc c'est 20 minutes d'activités...

Eliel Markman : une demi-heure, si on prend un café au milieu.

Entretien 53 : voilà, bon, tout n'est jamais perdu dans l'histoire, mais c'est 10 minutes de déplacement qui ne sont pas forcément...

Eliel Markman : ... productives

Entretien 53 : hyper productives, ou en tout cas moins que quand on était à la Ruche et qu'on était au CRPV, ça, c'est un truc qui est dommage et qui n'était pas pensé dans l'installation générale. Mais bon, après, ça, c'est lié à l'histoire, aux jeux de Taquin et à des volontés de certains qui voulaient pouvoir utiliser la Ruche pour faire venir plus de métiers ou comment intégrer Eruli, dans la Ruche. Donc, il fallait bien trouver de la place.

Eliel Markman : mais qui ne sont pas en plateau non plus.

Entretien 53 : non, je ne sais pas comment ils sont organisés, parce qu'il y avait quand même une organisation étage par métier, hein? En principe...

Eliel Markman : oui, oui, mais je veux dire, dans les étages, ils ont cassé les plateaux.

Entretien 53 : d'accord, ils ont cloisonné, ils ont... D'accord,

Eliel Markman : d'accord, bon, eh bien c'était juste une question qui...

-clac-

Entretien 27

Eliel Markman : Je commence toujours par là, mais enfin, comment est-ce que vous êtes arrivé ici dans votre espace de travail, vous êtes venu de Eruli, c'est ça ?

Entretien 27 : oui

Eliel Markman : comment est-ce que vous êtes venu ici, comment est-ce que vous êtes arrivé de Eruli, est-ce que c'est un déménagement attendu, ou pas ?

Entretien 27 : je dirais qu'aujourd'hui, historiquement, Villeneuve a été ouvert au milieu des années 1990, pour simplifier. Il était prévu au moment du lancement du site, de la concentration de l'intégralité de l'ingénierie centrale de Arthur et en théorie, de ce fait, la mécanique, qui est restée à Eruli pendant à peu près 20 ans de plus que ce qui était prévu au départ. Il était prévu que la mécanique vienne de même façon s'installer ici depuis longtemps, je dirais que ça fait très longtemps que nous savions que le site de Eruli n'avait qu'une durée de vie très... Enfin, a priori, peu développée dans l'avenir, bon. Et, on a eu... Bon, j'étais au courant du fait d'un certain nombre de postes que j'ai eu auparavant... Bon, on savait qu'était revenu périodiquement le fait de déménager la mécanique et de la faire venir ici... On a eu une tentative, alors, très avancée, sur laquelle j'ai travaillée, encore dans un poste auparavant, sur le déménagement qui aurait du survenir en 2012, de mémoire, mi-2012, qui a été annulé, un peu au dernier moment, pour des raisons, budgétaires dirons-nous. Enfin, en partie budgétaires, mais enfin, on savait de toute façon que ça allait survenir dans les années qui suivaient, donc on n'a pas eu énormément de surprises.

Eliel Markman : Reculer pour mieux sauter, quoi...

Entretien 27 : oui, voilà.

Eliel Markman : donc finalement, quand on vous a dit : « on déménage », c'était finalement assez prévu et attendu.

Entretien 27 : oui, on peut présenter ça comme ça, oui

Eliel Markman : et vous, vous le présenteriez comment du coup ?

Entretien 27 : non, non, tout à fait comme ça, oui.

Eliel Markman : OK, et si on parle de choses plus concrètes, comment est-ce que ça s'est passé, vous avez eu une réunion de service, un mail, une conférence, on vous a dit : « on déménage » et il y a les space planners qui sont passés, comment ça s'est passé ?

Entretien 27 : eh bien, ça a été annoncé par le canal hiérarchique, du haut de l'entreprise jusqu'en bas par des structures de passage de l'information, bien entendu, en respectant les conditions légales, en avertissant, les instances représentatives du personnel, selon les règles, etc. Donc on a été effectivement prévenu via le canal hiérarchique et auparavant par une annonce... De mémoire, par un open forum, enfin d'une personne émanant de la direction, annonçant la fermeture de Eruli et le déménagement avec un planning, un premier planning estimé.

Eliel Markman : et est-ce qu'avant d'arriver ici, vous connaissiez l'espace dans lequel vous arriviez ?

Entretien 27 : si vous parlez physiquement du bureau, je dirais que ça n'avait pas beaucoup d'importance, si vous parlez de Villeneuve, oui, je connaissais pour... enfin, pour y être allé assez souvent pendant une période, beaucoup moins pendant les derniers mois parce qu'avec les nouveaux moyens de communication, globalement, on limitait beaucoup les déplacements, et Villeneuve, je connaissais bien, oui. À peu près tous les bâtiments, oui, sinon tous d'ailleurs, je crois qu'à part le bâtiment derrière, j'ai fait déjà des réunions et des rencontres dans tous les bâtiments à peu près.

Eliel Markman : sauf indiscretion, c'était quoi ce fameux poste précédent ?

Entretien 27 : eh bien, j'ai eu... Pour ce qui me concerne, j'ai travaillé pendant 15 ans dans les structures méthodes, méthode centrale, méthode-usine, avec différentes fonctions, je suis cadre depuis l'embauche, hein ? J'ai été, entre autres, chef de projet aux méthodes, responsable de projets mécaniques. Ensuite, on a lancé une structure, d'assistance et de planification qui permettait d'avoir un certain nombre d'informations, et ensuite, j'ai eu un poste de... Si vous savez, ça a été déjà annoncé dans la presse, d'adjoint en charge des ressources dans une direction métier, dans... donc l'adjoint chargé de ressources, comme son nom l'indique, a pour objectif de travailler sur les analyses de charges prévisionnelles et de gérer avec le directeur en charge du métier en question, l'ensemble des ressources qui lui sont nécessaires et l'ensemble des ressources, prestataires compris. Enfin, contrat de prestation compris, en terme égal. Et donc, la DCR, et donc ma fonction, en plus était responsable des contrats de prestation et j'étais aussi responsable de tous les avant-projets de... En liaison avec ma direction-métier. Donc de ce fait, j'étais en liaison avec beaucoup de choses en liaison avec...

Eliel Markman : avec tous les déménagements...

Entretien 27 : avec tous les déménagements à venir et on avait travaillé pour la direction qui m'employait à la préparation du déménagement de la direction, pour la partie, bien sûr qui était implantée ici, qui était implantée à Eruli, je veux dire. Donc, c'est à ce titre que je connaissais bien tout le dossier.

Eliel Markman : d'accord, OK, d'accord.

Entretien 27 : donc j'avais participé de façon importante au déménagement qui était prévu en 2012. Quand il s'est arrêté, eh bien le sujet est resté en suspend, mais tout ce qui avait été fait en termes de travail d'implantation... Je travaillais à l'époque sur le secteur prototype en particulier qui devait déménager partiellement ici, partiellement à Cléon, et donc, tout ce qui était projet d'implantation locale, le compactage nécessaire de la partie véhicule ici, etc. Donc tout ça était déjà prêt avant le déménagement réel qui s'est produit l'année dernière.

Eliel Markman : donc en fait, ils ont repris le dossier, et puis ils ont...

Entretien 27 : oui, et puis, ils ont du l'actualité, entre autres, il y a une partie des personnes qui devaient déménager ici, enfin, il y a une partie, non pas des personnes, mais des fonctions qui devaient déménager ici qui sont parties à Cléon. Donc, dans l'organisation, 2012, il y a une grande partie qui devait aller à Cléon au lieu de venir ici. Il y a qu'en termes d'organisation des déménagements des personnes, on avait revu en fonction des nouvelles priorités de la direction. Mais je dirais que globalement, les personnes qui étaient implantées à Eruli, qui travaillaient au prototype, sont venues travailler ici, là... Le nombre de postes ayant beaucoup chuté, du fait d'un transfert vers Cléon d'une partie de la charge de travail, ils se sont reconvertis côté véhicule, à ma connaissance, quoi. Mais...

Eliel Markman : eh bien alors, du coup, oui, je travaille pour les SG (services généraux) et plus précisément pour M. Bruno Mora.

Entretien 27 : oui, j'ai vu.

Eliel Markman : j'ai aussi vu Stéphane Meyrat, donc, je connais bien ce sujet, surtout que j'ai rencontré Mme Christine Giry et que je rencontre lundi M. Graizon.

Entretien 27 : je pense que la partie proto est intéressante en l'occurrence, d'autant que vous aurez... Là-bas, il y a des APR, des techniciens, beaucoup plus que des... alors des techniciens, vous en avez beaucoup dans les secteurs métiers, hein ? En étude par exemple. Mais je pense que là-bas, vous aurez d'autres présentations qui pourraient être...

Eliel Markman : oui.

Entretien 27 : ... différentes, compte tenu de la population. Enfin, j'entends de la classification des personnes quoi.

Eliel Markman : oui, effectivement, j'ai travaillé dans d'autres services, dans tout le site, et effectivement, ça change beaucoup, en fonction... D'un métier à l'autre, et puis, voir d'une fonction sur l'autre, et voir dans la même fonction d'un service à l'autre.

Entretien 27 : eh bien ça, je peux le comprendre, si vous voulez.

Eliel Markman : OK, du coup, aujourd'hui, vous êtes métier ?

Entretien 27 : non, je suis projet, je travaille chez Frédéric Martin en tant que projet aujourd'hui.

Eliel Markman : d'accord, d'accord, et vous êtes ingénieur ?

Entretien 27 : oui.

Eliel Markman : OK, effectivement, c'est un parcours peu commun, et du coup, je comprends mieux pourquoi vous connaissiez extrêmement bien tout l'endroit avant d'arriver ici.

Entretien 27 : oui, non, mais avant avec les différentes fonctions que j'avais pu avoir, j'avais des relations avec le côté véhicule, mais le côté véhicule étant implanté ici, je venais les voir périodiquement. Avant la mise en place de Live meeting, on fait des outils qui étaient un peu moins performants et il nous arrivait de nous déplacer. Sans parler du fait qu'il est toujours préférable de rencontrer les personnes physiquement. Le fait de serrer la main et de boire un café ensemble, pouvant parfois permettre d'aplanir certaines situations au téléphone, mais...

Eliel Markman : d'accord. Vous dites préférer les relations physiques...

Entretien 27 : ah non, je n'ai pas dit ça.

Eliel Markman : non, mais je veux dire, aller voir les gens,

Entretien 27 : je pense que c'est nécessaire de temps en temps, oui.

Eliel Markman : d'accord, quel est l'avantage par rapport à une communication téléphonique ou vie Communicator ?

Entretien 27 : eh bien je dirais que les personnes se voyant et se rencontrant de temps en temps, par téléphone ou internet, quand vous n'avez jamais rencontré la personne, les relations sont beaucoup plus formelles. Alors, je ne dis pas qu'on va atteindre le stade amical, n'exagérons pas. Mais je pense qu'il est préférable de rencontrer de temps en temps les personnes, c'est mon avis.

Eliel Markman : ... Qui est très très souvent partagé ici. Je peux vous le dire, parce que j'ai rencontré ça énormément.

Entretien 27 : je pense que c'est partagé... On a beau parler de génération Y, mais c'est vrai aussi pour les jeunes, au sens ou, les jeunes, on a de moins en moins de jeunes, puisque, enfin de très jeunes, puisque les embauches sont relativement faibles depuis quelques années en central, mais, je pense que c'est nécessaire. Ça permet entre autres de résoudre les problèmes tout à fait autrement. Bon, j'ai participé au lancement de la Clio IV, sur sa fin, il y a deux ans, on a résolu un problème *in extremis* que nous rencontrions parce que j'ignorais que... Le fait d'être allé dans l'usine, de connaître les personnes, les avoir rencontrés, etc. Ça a permis, je dirais de simplifier le relationnel, plutôt que de travailler uniquement... Même si tout le monde veut travailler avec le même objectif, etc. Je pense que le fait d'avoir mangé ensemble, etc. a eu pour conséquences... À permis d'accélérer certains traitements de sujets.

Eliel Markman : vous dites que le relationnel est important, est-ce que vous observez une différence entre Eruli et ici.

Entretien 27 : plus on va vite et plus le relationnel est important. Alors, ici, on a théoriquement l'avantage d'avoir regroupé beaucoup de monde. Je dis théoriquement, parce qu'en ce qui me concerne, je travaille peu avec des personnes d'ici, en dehors que certains services très particuliers comme les achats par exemple. Mais par contre, tout ce qui est, sur les projets sur lesquels je travaille depuis un an et demi, tout le développement, tout le... Et bien sûr l'installation en usine et les fournisseurs sont tous à l'extérieur, le développement est géré par nos RTX, donc nos RTX sont nos centres d'ingénierie à l'étranger. De ce fait, les réunions physiques se limitent à une présence dans les salles de réunion, quand on en trouve, ce qui est un des gros inconvénients de Villeneuve par rapport à Eruli, enfin, je suppose. Mais enfin, c'est une catastrophe, hein ? C'est une catastrophe. J'ai, avant de réserver cette boquette, j'avais commencé à regarder des salles pas trop loin parce que je préférais éviter de me retrouver dans des bungalows à l'autre bout du site. La Ruche est complètement réservée. Quand vous vous promenez « entre guillemets », et que vous allez regarder, vous verrez qu'il y a des dizaines de salles libres, mais la Ruche est complètement réservée à l'année, enfin, c'est complètement effarant. Et c'est un problème qu'on n'avait pas sur Eruli, Eruli était plus petit, et là, en général, on avait certaines salles qui étaient réservées à l'année, mais grosso modo, on trouvait des salles assez facilement y compris au dernier moment. Là, c'est une horreur. On commence à trouver une salle à peu près systématiquement des salles à partir de 18h, mais c'est absolument effarant.

Eliel Markman : et puis c'est absurde, après 18h...

Entretien 27 : ah non, ça, enfin, ça, ça n'est pas ce qui... Mais c'est effarant d'avoir une situation comme ça. Et aujourd'hui, à mon avis, on n'a pas assez de boquettes, on travail donc beaucoup, en tous cas côté projet, avec des secteurs éloignés, on pourrait se satisfaire de salles de ce type-là, 3-4 places. Aujourd'hui, on n'en a pas assez sur le site. Et aujourd'hui, c'est une catastrophe. Aujourd'hui, les salles de réunion, je pense que vous comme vous le dites, je ne dois pas être le seul à le dire.

Eliel Markman : non.

Entretien 27 : sinon, alors, après, on avait l'immense avantage à Eruli : donc on était dans une structure qui représentait 2200 personnes tout de même, et qui... Effectivement, était à peu près concentrée surtout sur la fin sur un bâtiment, on avait accès partout, donc, on rentrait avec nos badges, mais on rentrait partout. Aujourd'hui, quand je vois qu'à Villeneuve, un chef de projet ne rentre pas dans le secteur des achats mécaniques, c'est-à-dire qu'avec son badge, il trouve porte close et il est obligé d'appeler une personne pour venir lui ouvrir, c'est une honte. Quand je vois qu'un chef de projet qui veut aller voir des correspondants véhicules au DEP ne rentre pas sur plateau du DEP parce qu'idem, il trouve porte close, c'est une honte. Alors que ça n'était pas le cas auparavant. Avant le déménagement de Eruli, le mieux c'était qu'on pouvait rencontrer toutes les personnes et qu'au DEP, on rentrait sur tous les plateaux, hein ? Ici, à Villeneuve, j'entends, hein ? Donc les achats mécaniques qui étaient implantés à Eruli, on va les voir tous les jours, hein ? On a des relations tous les jours, hein ? Le rôle du chef de projet, c'est de gérer le QCD de son projet, qualité, coût, délais. Et donc, entre autres, il a affaire très couramment avec les achats. Il doit rencontrer des acheteurs facilement, alors qu'aujourd'hui on ne puisse pas aller sur le plateau achat, c'est une bizarrerie énorme. De la même façon, toujours dans le même bâtiment, on a accès à la stratégie, c'est toujours le cas aujourd'hui, mais, on avait accès aux contrôles des investissements, donc, une direction qui fait partie de la direction financière et qui juge du contenu, qui juge dans le bon sens du terme, c'est son rôle, qui juge du contenu de ce que nous leur proposons en termes de dépenses pour un projet. Donc, ces personnes-là, aujourd'hui, on y a plus accès, on doit venir vous ouvrir, on a plu accès à la DCV au contrôle des... enfin au coût des ventes, donc les personnes qui font les chiffrages des pièces, telles que théoriquement, nous devrions les... Le prix des pièces que nous devrions logiquement payer à un fournisseur. Aujourd'hui, on a plus accès à la personne en question, enfin, je trouve cela absolument sidérant. Alors que ça ne soit pas donné à fout le monde, à la rigueur, mais pour certaines fonctions, il semble normal que les personnes responsables du QCD de leurs projets aient accès à ce type de fonction et puissent rentrer sur le plateau avec le badge. Que les portes soient fermées pour tout un chacun, je veux dire qu'un fournisseur ne puisse pas avoir accès à ce type de secteur, ça me semble normal. Qu'un chef de projet mécanique ne rentre pas sur des plateaux comme ça, ça me paraît aberrant. Que dire d'autre ? Eh bien les évolutions entre Eruli et Villeneuve...

Eliel Markman : attendez attendez attendez, je vais cibler ma question à ce moment-là. À Eruli, si j'ai bien compris, tout le monde avait accès partout.

Entretien 27 : non. Nous avions accès partout. Mais globalement oui, dans le bâtiment, ceux qui avaient accès au bâtiment dans lequel on a fini par être concentrés à la fin avaient accès à tous les secteurs à peu près.

Eliel Markman : et les salles de réunion étaient très disponibles...

Entretien 27 : On avait... On trouvait les salles de réunion sans trop de problèmes effectivement, même au dernier moment, oui.

Eliel Markman : donc si je comprends bien, c'était facile d'organiser des réunions rapidement...

Entretien 27 : avec, avec les personnes implantées à Eruli, naturellement.

Eliel Markman : oui oui oui oui. Et du coup, ici, non, pas du tout.

Entretien 27 : ici aujourd'hui, vous trouvez énormément de personnes qui font des audios à leurs bureaux.

Eliel Markman : via live meeting.

Entretien 27 : via live meeting ou Communicator, ce qui est la même chose. C'est ça.

Eliel Markman : et quel est l'effet produit, d'après vous ?

Entretien 27 : eh bien, on a tous les inconvénients du fonctionnement en open space, c'est-à-dire qu'il y a du bruit, alors... Enfin à partir du moment où vous avez dans 3 box contigus, 3 à 4 personnes qui font des réunions différentes, essayez d'imaginer les conditions de travail... alors que si on avait ça, et je suis le premier à pratiquer, malheureusement. Enfin, en général, je me débrouille pour essayer de trouver des salles quand j'ai vraiment à parler au cours d'une réunion. Par contre, c'est clair que si je dois participer à une réunion avec essentiellement des personnes à l'autre bout du fil qui doivent parler, périodiquement, je reste à mon bureau. Il n'est pas question de traverser la moitié du site, voire d'aller chercher la seule salle disponible à l'autre bout du site pour une réunion qui va durer une heure, voir moins. Donc aujourd'hui, tout le monde râle parce qu'effectivement, les personnes font des réunions à leurs bureaux. Et ça se faisait beaucoup moins... Alors, il y a certaines personnes qui y étaient coutumières à Eruli, mais c'était... Ça se faisait beaucoup moins à Eruli, c'est clair.

Eliel Markman : alors qu'ici, ça devient de plus en plus la norme.

Entretien 27 : oh oui, oh oui. Entre le fait qu'il n'y ait pas de salles et le fait qu'en plus, enfin, pour aller rencontrer nos amis de la DEP, il faut 10 minutes à pied. Alors en soi, 10 minutes à pied aller, 10 minutes à pied retour, en soi, c'est mieux parce qu'on fait un peu de sport dans la journée, cela dit, sur une journée perdre 20 minutes, voir 40 si derrière, l'après-midi, on a une réunion avec le coût des ventes. Ça commence à faire beaucoup, hein ? Donc, ici, nous avons... En apparence, ça s'appelait « regroupement des ingénieries », on ne s'aperçoit pas toujours de l'effet du regroupement.

Eliel Markman : est-ce qu'on s'est éloigné, maintenant, du projet de départ du Chonrencette ?

Entretien 27 : non, enfin, non, la logique est celle qui existait à l'époque, c'est-à-dire le regroupement global des secteurs centraux qui étaient implantés sur Paris, sur plusieurs dizaines de sites, voilà. Ou alors, j'ai mal compris la question.

Eliel Markman : non non, c'est tout à fait ça, je me suis mal exprimé.

Entretien 27 : donc je parle du milieu des années 1990, c'est ça ?

Eliel Markman : oui oui oui oui,

Entretien 27 : c'est la logique que nous avons auparavant.

Eliel Markman : je pensais plutôt aux synergies. À la logique d'organisation synergique du Chonrencette,

Entretien 27 : ... Eh bien physiquement, nous sommes proches, donc ça a certains avantages... Alors, en particulier, par exemple, quand... C'était beaucoup plus nécessaire encore au début des années 1990 quand tout ceci (il tapote son ordinateur) n'existait pas. Enfin, n'existait pas sous la

même forme j'entends, hein ? Aujourd'hui, c'est clair qu'à partir du moment où on arrive à se passer des fichiers et à partager des fichiers sur un même écran, voir sur deux écrans comme celui-là, même à distance relativement importante, puisque, je répète, hein ? On travaille avec la Roumanie, la Corée, le Japon, le Brésil, l'Argentine, etc. J'ai des réunions toutes les semaines avec des pays implantés un peu partout. On s'aperçoit que c'est de moins en moins nécessaire, donc, je me dis que je suis convaincu que certaines réunions pour travailler sur des projets entre des projeteurs mécaniques autour d'une même console etc. Je pense que c'est toujours nécessaire, beaucoup moins qu'il y a 20 ans.

Eliel Markman : est-ce que vous pensez qu'une fois que vous avez rencontré quelqu'un physiquement, ça facilite Communicator, etc.

Entretien 27 : oui et non, il y a des personnes avec lesquelles... Je vais revenir sur ce que je disais tout à l'heure, effectivement, je pense que ça peut faciliter certaines relations, oui. Mais bon, au-delà... Je n'ai jamais rencontré les personnes avec qui je travaille depuis plusieurs semaines toutes les semaines, on arrive à s'y faire, de la même façon, je travaille, sur un projet en ce moment, sur le Chili, le Brésil et l'Argentine, je n'ai jamais rencontré les personnes en question. Je travaille avec une usine, et ça se déroule tout à fait normalement. Je répète, aujourd'hui tout le monde... À partir du moment où apparemment, tout le monde veut travailler dans le même sens, tout le monde sait qu'on a tout intérêt à respecter les plannings que je leur donne... On sait que... On peut le prendre avec le sourire, mais pour le bien de l'entreprise, etc., bon, globalement, il y a une bonne volonté générale. En général d'ailleurs, avec nos RTX, que ce soit en Amérique comme en Roumanie, etc. Les gens sont très volontaires, et globalement ça se passe bien.

Eliel Markman : OK, donc, le reste, c'est de la bonne gestion... Parlez-moi de votre bureau, est-ce qu'il a changé entre Eruli et ici.

Entretien 27 : oh, il est un peu plus petit. Oh, je m'en fous...

Eliel Markman : la différence n'est pas immense,

Entretien 27 : sinon le fait que les cloisons sont un peu moins hautes qu'à Eruli, donc ça a accentué l'effet de bruit. Mais sinon, non, enfin bon, on a les avantages et les gros inconvénients du travail en open space. J'ai travaillé dans les deux conditions, y compris avec des bureaux fermés, j'étais hiérarchique avec bureaux fermés, la porte restait ouverte l'immense majorité du temps, mais il est parfois nécessaire de fermer la porte ou... enfin. Et quand on a un boulot sur lequel on veut rester concentrer, et auquel on ne doit pas être dérangé, on prend une salle de réunion, ou qu'on la trouve, ici. Et on s'enferme. On coupe tout, puis... Parce que sinon, c'est aussi un autre inconvénient du système actuel, on est constamment dérangé, constamment, constamment, constamment. Donc s'il y a un boulot sur lequel on doit se concentrer, on ferme tout et on prend une salle de réunion. Mais sinon, les conditions de travail, à ce niveau-là, on est en open space, on était en open space, ça ne change pas grand-chose.

Eliel Markman : est-ce que vous envisagez votre bureau comme un espace personnel ?

Entretien 27 : non, non. Enfin je préfère avoir un bureau dans lequel je puisse ranger les affaires, oui, parce qu'on a connu la volonté chez Arthur de passer à ce qui a été mis en place dans certaines autres entreprises. C'est-à-dire, une armoire pour mettre ses vêtements et ensuite partir du principe qu'on trouve des bureaux non affectés, ce qui en soit n'est pas gênant, et son PC, et quand on arrive, on trouve le premier bureau qu'on trouve, etc. Je pense que c'est plus... Comment dire ? C'est plus facile, d'avoir un bureau affecté. Ne serait-ce que parce qu'on conserve des papiers, etc. Donc ça permet d'éviter un certain nombre d'impressions... Bon, cela dit, je n'ai aucune affaire personnelle à mon bureau. Je dois déménager, je déménage du jour au lendemain. J'ai globalement... Je

conserve peu de papiers, beaucoup moins qu'il ne fut un temps où on n'avait pas ceci (il tapote l'ordinateur) et des disques durs externes. Et je n'ai aucune affection particulière pour mon bureau. Et sinon, je préfère avoir un bureau affecté que se retrouver à devoir trouver un bureau...

Eliel Markman : c'est désagréable...

Entretien 27 : agréable, ça n'est pas ça... C'est plus simple.

Eliel Markman : je vous rassure, hein ? C'est très très largement partagé, par moi compris. Est-ce que vous avez une armoire ici ?

Entretien 27 : oui, de la même façon j'y stocke le café et les quelques papiers que j'imprime et les quelques documents que je dois conserver sur lesquels je travaille en ce moment. Et qui en règle générale partent à la poubelle quand le boulot est terminé, mais sinon, j'ai quelques dossiers, etc. Donc oui, j'ai une armoire oui.

Eliel Markman : certaines gens, comment dire ? Préféreraient une armoire basse à une armoire haute, quelle serait votre...

Entretien 27 : ah non, ça, pfff, alors là...

Eliel Markman : pas vous ?

Entretien 27 : non.

Eliel Markman : pourquoi ? Si je puis me permettre.

Entretien 27 : moi, si j'ai de quoi stocker ce que je stockais, après... Ah oui, non, alors, ça...

Eliel Markman : c'est un argument comme un autre, vous m'avez dit tout à l'heure que plus on va vite plus on a besoin de relationnel...

Entretien 27 : oui, au sens du fait, qu'on a constamment besoin d'échanger et de plus en plus et donc les outils qui ont été mis en place permettent de répondre à ça. Donc Communicator, on est constamment sur Communicator, en relation avec la Roumanie, etc. Avec le Japon, on monte des livemeeting avec les différents pays, etc. Avec les outils actuels, c'est facile et de ce fait, absolument nécessaire. Quand on travaille sur un projet, et qu'en plus on est chef de projet et qu'on doit avoir des contacts avec l'ensemble des métiers qui travaillent sur le projet. On est constamment en relation, toute la journée avec différentes personnes pour vérifier comment... Ne serait-ce que pour vérifier comment ça avance, et pour essayer de résoudre les problèmes ou servir de... organiser les relations, parfois entre deux services qui auraient du se parler et qui se parlent plus ou moins bien, etc.

Eliel Markman : bon, je pose la question à tout le monde, mais si vous pouviez changer quelque chose qu'est ce que ce serait ? Pour améliorer les choses où ?

Entretien 27 : Sur quel sujet ?

Eliel Markman : eh bien surtout sur les espaces de travail, mais par rapport à ce que vous m'avez dit, sur l'organisation elle-même.

Entretien 27 : ...

Eliel Markman : c'est vaste.

Entretien 27 : oui, oui, l'organisation, c'est trop vague.

Eliel Markman : bon, bon, commençons par les espaces de travail.

Entretien 27 : eh bien au niveau de l'espace de travail, je ne reviendrais pas sur les accès impératifs, différents secteurs, ici, sans les contraintes qui nous sont imposées, pour des raisons que personne n'a comprises d'ailleurs. Sinon, je crois que rien que le fait d'avoir ce type de choses de façon un peu plus répandu en nombre plus important va permettre de façon... De réserver des petites salles qui permettent de s'isoler et surtout de ne pas enquiquiner l'extérieur au moment où on passe... Au moment où on est en réunion, en audio, avec d'autres, je crois que ça serait déjà un grand pas en avant. Après pour le reste, l'organisation générale de l'entreprise, etc. Je crois que ça n'est pas l'objet, hein ?

Eliel Markman : non, par contre, je pensais plutôt à la discipline nécessaire, mettons au bruit émit pas les gens.

Entretien 27 : Eh bien aujourd'hui, ne nous faisons pas d'illusion, un open space, c'est bruyant, point. Et donc, je répète, déjà si on ne subit plus les réunions des autres, et si les autres ne subissent plus les miennes, je pense qu'on aura fait un grand pas en avant.

Eliel Markman : OK, bon, merci beaucoup (Clic !)

Entretien 26

Eliel Markman : je veux bien que vous me racontiez votre déménagement de Eruli, est-ce que vous vous y attendiez, est ce que... comment ça a été annoncé ?

Entretien 26 : comment ça a été annoncé, eh bien le déménagement de Eruli, il s'est fait en deux fois, donc, il y a des gens qui nous en ont parlé. Il y avait un premier projet qui s'appelait Arthur Losange, qui a été avorté, et puis ensuite, il y a eu le vrai déménagement. Bon, on s'y attendait depuis des années. Moi, je suis arrivé chez Arthur en 1991 ou 1992, je ne sais plus, enfin ça fait quand même quelques années que je suis là. On savait que le site de Eruli était en sursis. Donc, le plan Arthur Losange, quand il a été annoncé, on l'a mis en configuration pour bouger. Et quand il a fallu bouger, eh bien j'ai bougé, donc il n'y a pas de... Du point de vue de l'annonce, mon sentiment vis-à-vis de l'annonce, c'est que c'était un sentiment désagréable et attendu de longue date. Voilà, après, votre question si c'est : est-ce que ça a été bien annoncé, mal annoncé, il n'y a pas de bonne façon d'annoncer les mauvaises nouvelles. Au fil des années, la situation s'était quand même pas mal stabilisée, c'est-à-dire que quand tout le monde a dû partir au Chonrencette, vers, 2000-2001, dans ces eaux-là. Ceux qui ont été forcés de partir au Chonrencette et qui habitaient à Eruli ont fini par revenir à Eruli, parce qu'on a des mobilités internes chez Arthur, qui sont quand même assez souples. Moi, je fais partie des gens qui sont arrivés au Chonrencette, en 1998-1999, et dès que j'ai été là, j'ai fait de mon mieux pour revenir à Eruli le plus vite possible puisque j'habite à Eruli, j'y suis arrivé en 2000, et depuis, je suis resté à Eruli. Donc on a chez Arthur une politique de mobilité qui permet quand même de se déplacer, et je fais partie des gens qui ont privilégié la proximité de leur domicile par rapport à leur carrière. Voilà. Donc j'étais à Eruli depuis des années, et j'habitais dans le confort parce que j'habitais à 4 kilomètres de mon lieu de travail.

Eliel Markman : alors maintenant, ça complique un peu des choses...

Entretien 26 : alors, maintenant, je suis passé de 4 à 16, bon 16, ça reste extrêmement gérable, je ne suis pas fondé à me plaindre, ni... Je ne suis pas tombé dans le drame en me rendant au Chonrencette, c'est clair. Vous pourrez rencontrer des gens dont je vous donnerais le nom, qui habitent à Enghien-les-Bains ou à Pontoise et qui eux, sont vraiment dans l'embarras, c'est des gens qui ne mettaient qu'une heure et demie à venir et qui maintenant, mettent plus de deux heures. Bon, eh bien eux, ils vivent un vrai drame. Moi, ça n'a rien d'excessif, donc l'annonce, elle a été faite. On l'attendait depuis des années, quand elle a été faite, eh bien, parti, quoi, moi, ça ne m'a pas...

Eliel Markman : mmh, ça n'était pas une surprise, vraiment...

Entretien 26 : ça n'était pas une surprise, on savait bien qu'on allait bouger.

Eliel Markman : et vous dites que c'était quelque chose de désagréable quand même.

Entretien 26 : ah oui, enfin, c'est toujours plus désagréable de faire 16 km au lieu d'en faire 4. En région parisienne, on se déplace à 3 kilomètres heures en moyenne, il faut voir les standards là-dessus qui sont les standards de la RATP qui disent à quelle vitesse se déplacent les bus. J'ai en tête une vingtaine de kilomètres-heure, bon. Eh bien, je suis passé de 10 minutes de trajet à 40. C'est pas choquant, je suis passé de 4 à 16 kilomètres, c'est bien « fois 4 ». Bon, après, on a eu le temps de s'y préparer, ceux qui souhaitaient déménager l'ont fait et Arthur nous a bien accompagnés. Aussi bien dans l'annonce que dans le déménagement. Enfin, aujourd'hui, je touche une prime... Je vais toucher une prime pendant deux ans, pour m'aider à supporter le voyage. Et mes copains qui ont choisi de déménager...

Eliel Markman : ils ont eu une prime en ce sens...

Entretien 26 : ils ont été bien aidés. Ils ont été aidés, bon, sauf que chez Arthur, la population est quand même assez âgée, chez Arthur, on a toujours embauché par... On a une pyramide des âges qui est très perturbée, que quand on est vraiment pris à la gorge, on embauche, 200 mecs et après, on n'embauche plus personne pendant 5 ans. Donc on a une pyramide des âges qui ressemble au bonhomme Michelin. Et aujourd'hui, quand même, après plusieurs années de crise, on a une pyramide des âges qui est très perturbée, c'est-à-dire que je pense qu'on est quand même une entreprise assez vieille. Et donc, en moyenne, les gens qui étaient à Eruli étaient des gens qui étaient des quadras, quinquagénaires. Et ce n'est pas un âge où on se dit : « tiens (il claque des doigts), je vais déménager ! ». C'est un âge où vous avez des enfants qui ont des amis, vous avez des amis dans votre ville. On ne bouge pas comme ça... On ne quitte pas une ville historique comme Eruli ou Saint-Cloud, Garches, enfin, toutes ces villes sympas où on était pour venir habiter dans la zone, ici, dans une ville nouvelle.

Eliel Markman : vous n'aimez pas Saint-Quentin ?

Entretien 26 : non ! C'est infect.

Eliel Markman : comme c'est étonnant.

Entretien 26 : donc, bon, on n'a pas forcément les moyens d'aller habiter à Chateaufort ou... Et puis même, je suis à 13 kilomètres de Paris, je ne vais pas me foutre ici. En plus, il ne faut pas laisser... Je pense que, avec un peu de recule, il ne faut pas laisser l'entreprise, mettre le pied dans votre vie privée. C'est... Le l'ait vécu, parce que bon, depuis que je suis ici, j'ai quand même pas mal de copains, j'ai des copains qui dans le cadre du déménagement, ont choisi de déménager. Des copains qui habitaient à Eruli et qui se sont dit, tiens, on va aller à Villeneuve, parce qu'on a des aides de Arthur pour bouger.

Eliel Markman : ce n'est pas si moche, Villeneuve.

Entretien 26 : ce n'est pas si moche, et puis à Eruli, j'étais locataire dans un petit appartement, à Villeneuve, je serais propriétaire dans une petite maison. Arthur m'aide, j'ai des prêts, maçons ?

Eliel Markman : oui ?

Entretien 26 : bon, j'ai deux copains qui ont fait le... qui ont fait le truc, dans le cadre de Arthur Losange. Il y en a un, le jour où il l'a fait, il était chez le notaire, le jour où Carlos a dit que c'était annulé.

Eliel Markman : 2012, donc.

Entretien 26 : donc lui, il a pleuré. Et puis l'autre, il devait aller chez le notaire, le lendemain, et il a annulé la vente. Celui qui a déménagé, aujourd'hui, il est content, parce que Arthur l'a bien accompagné. Alors, il est parti, du coup, un peu plus tôt que prévu. Mais finalement, il vit aujourd'hui dans une maison avec sa famille, à Villeneuve. Il est content... Il est content du moment, et puis, celui qui a annulé la vente, eh bien, il est resté dans son appart' en banlieue ouest. Et puis, ça s'est mal passé, parce qu'il s'est séparé de sa copine parce qu'il y avait le plan de bouger, mais aussi de se mettre en ménage. Donc, il ne faut pas laisser l'entreprise mettre le pied dans votre maison. Et moi, je suis très content de ne pas avoir bougé. En plus, je vous dis, 16 kilomètres, je pouvais me le permettre.

Eliel Markman : Eruli est une ville qui a beaucoup de charme m'a-t-on dit.

Entretien 26 : alors, je ne suis pas à Eruli, je suis à Garches, mais oui, c'est des villes, c'est des vraies villes, que ce soit Eruli, Garches, Saint-Cloud, ce sont des vraies villes en ce sens ou ce sont des villes ou on a une église, une place du marché, un marché le samedi, c'est une vraie ville, quoi.

Eliel Markman : J'imagine qu'au bout d'un certain nombre d'années, en plus, on a des copains, des habitudes, des...

Entretien 26 : c'est ça, donc moi, je ne vais pas déménager pour me foutre ici.

Eliel Markman : on est à la maison, quoi.

Entretien 26 : donc du point de vue déplacement, rien de plus à rajouter, pour moi, ça s'est bien passé et... bon, eh bien voilà, quoi, pour moi, ça n'est pas un drame à vivre. En termes d'horaires de travail, donc évidemment dans ces cas là, ça génère un petit peu d'insatisfaction, donc, de toute façon, vous vous dites. Bon, eh bien, je ne vais pas modifier... Psychologiquement, la question, c'est : « à partir de quand est-ce que je suis au travail ? ». En général, les gens, ils considèrent qu'ils sont au travail à partir du moment où ils ont quitté leur maison jusqu'au moment où ils la retrouvent. Donc la plupart du temps, ils vont se dire : « je vais continuer à partir à la même heure, je travaillerais moins, je passerais moins de temps chez Arthur, tant pis, si Arthur me fait bouger, je vais travailler moins. » Bon, moi, en réalité je travaille le même temps, parce que bon, il faut que je traverse Versailles, en réalité, il faut, sortir de Versailles avant 7h30. Donc finalement, je me lève plus tôt, je pars de chez moi plus tôt. Et puis le soi, eh bien... Traverser Versailles avant 18h30-19h, c'est l'aventure quoi.

Eliel Markman : et le tunnel ?

Entretien 26 : le tunnel, c'est injouable, c'est ingérable le tunnel, c'est 15 € par jour le tunnel, aller. C'est hors de prix. Il faut regarder les tarifs ; hein ?

Eliel Markman : 15 € par jour, aller ?

Entretien 26 : j'ai fait le... Il faut être factuel, parce que là, je suis enregistré. J'ai fait le calcul...

Eliel Markman : non non non, honnêtement...

Entretien 26 : j'ai fait le calcul. Je peux vous montrer sur mon PC, ça n'est peut-être pas 15 € par jour, mais c'est ingérable. Le tunnel, c'est hors de prix. Surtout pour moi, qui ne suis pas trop loin. Pour les mecs qui habitent à Pontoise ou dans des bleds comme ça, ils n'ont pas le choix, parce que ça leur fait gagner... 40 minutes sur un projet de 1h40, c'est... Je pense qu'ils n'ont pas le choix...

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 26 : et c'est même débile, parce que ce tunnel, les rares fois où je l'ai pris, il était vide.

Eliel Markman : oui, il est vide.

Entretien 26 : même en termes de pricing, je ne sais pas comment les gars qui ont fait le tunnel ont fait leur calcul, mais c'est débile.

Eliel Markman : c'est corrélatif, moins il y a de gens qui le prennent, plus ils montent le prix.

Entretien 26 : ah, bien évidemment, mais moins il est cher, plus il y a des gens qui vont le prendre. Mais aujourd'hui, avoir un tunnel vide, c'est débile.

Eliel Markman : avoir un tunnel vide avec une autoroute vide, on peut de toute façon, en interroger la cohérence. Bon.

Entretien 26 : le tunnel accessoirement, il n'est pas très accessible, puisque moi, il faudrait que j'aille le prendre à Vaucresson. Et l'accès à Vaucresson revient à prendre un côté où je vais passer 10 minutes tous les matins. Parce qu'en fait, l'accès au tunnel, il se fait par un feu qui laisse passer trois bagnoles. En plus, c'est doublement débile, quoi. Non, seulement, c'est cher, mais en plus...

Eliel Markman : c'est mal géré, quoi. Avant d'arriver ici, est-ce que vous connaissiez déjà la Ruche ?

Entretien 26 : oui, oui, j'ai travaillé ici entre 1998 et 2000 à peu près, de mémoire.

Eliel Markman : et ça a changé, ou pas trop...

Entretien 26 : non, pas trop, pas trop, les bâtiments ont plutôt mal vieilli. Alors quand je suis arrivé ici, je venais de Paris-centre, parce que j'ai fait Eruli, Paris-centre...

Eliel Markman : de, du paquebot ou du quai des Gaulois ?

Entretien 26 : de Paris-centre-Billancourt, du triangle. Vraiment des quartiers historiques de Arthur, quoi. Donc j'ai commencé à Paris-centre, ensuite, je suis allée à Eruli, ce que niveau transport, je ne sais pas si tu as pu voir, au niveau transport, c'est pas mal, parce qu'à Paris-centre, il y avait des parkings partout, donc... En temps de transport, c'était un peu le même problème qu'ici, il fallait que je parte plus tôt de chez moi pour arriver à Paris-centre avant 8h, sur place on se garait bien. Et puis, moi, j'aimais bien Paris-centre, parce que Paris-centre, c'était... on était au cœur de l'histoire de Arthur. On entrait par le portail qu'avait franchi Louis, on entrait, il y avait, l'atelier de Louis Arthur qui était là. Il y avait le char FT17, le bâtiment X où tous nos grands directeurs se sont succédé, enfin bon. C'était vraiment un site sympa, le trapèze.

Eliel Markman : d'autres m'en ont parlé.

Entretien 26 : alors, par contre, quand on a quitté le Trapèze, on était au cœur de l'histoire de Arthur, mais enfin, on avait tendance à la prendre sur la tronche, hein ? Moi, j'étais dans des bâtiments qui étaient des anciens halls de montage, qui avaient été fermés parce qu'on ne pouvait pas les chauffer, au milieu desquels on a mis des algécos. Bon, il y avait tout un tas d'histoires succulentes sur Paris-centre, il y avait la mosquée secrète, il y avait les trucs, et les...

Eliel Markman : une mosquée souterraine ?

Entretien 26 : oh, elle n'était pas souterraine, elle était plutôt... Elle était sous les toits. Il y avait un tas d'endroits, un peu, un peu, mystérieux à Paris-centre, comme ça, enfin bon. Juste pour la petite histoire, donc, nous, on était dans des algécos qui étaient au centre d'un hall de montage désaffecté.

Eliel Markman : oui.

Entretien 26 : parce qu'on ne pouvait chauffer que l'algéco. Donc les chiottes étaient en dehors, parce que l'algéco n'était pas connecté au réseau d'eau. Bon, l'hiver, ça n'était pas rare que ça soit

gelé quand même, hein ? Et puis on puisait... On alimentait notre machine à café avec l'eau des chiottes et quand on est parti, on a appris qu'elle était puisée directement dans la Seine, quoi. Donc on a dû boire de l'eau de la Seine...

Eliel Markman : heureusement qu'elle bout alors.

Entretien 26 : oui, donc l'histoire de Arthur, on la prenait sur la Tronche, donc quand je suis arrivé de Paris-centre au Chonrencette, au Chonrencette, on sentait la puissance de Arthur, en plus, le Chonrencette avait été très bien conçu, au départ. C'est-à-dire qu'au départ, il avait été conçu avec une organisation matricée, avec les projets au centre, les projets en périphérie, le... De l'amont à l'aval, suivant les étages. Donc un projet amont, il était en bas ou en haut, je ne sais plus, mais bon. Au centre avec ces métiers autour, c'était super bien, à l'époque, on n'avait pas tous les moyens de communication qu'on a maintenant et on se déplaçait très facilement pour aller voir le mec des méthodes, et on savait qu'il était au rez-de-chaussée, le mec des métiers, il était sur le bord, enfin bon, c'était bien. C'était très très bien. Par contre, le Techno a été... ; dès le départ a été sous-dimensionné en termes d'espace, d'espace de parking. Dès le départ, ça a été le bordel pour se garer. Et puis, on avait sous-estimé les facteurs humains, c'est-à-dire que dans cette magnifique organisation avec les projets au milieu et puis les métiers au bord. Au bout d'un moment, il y a des mecs des métiers qui se sont aperçu que le mec qui était au bord, lui, il avait vu sur la campagne, alors que lui au milieu, il était mal chauffé dans un bureau pourri. Donc, les directeurs de projet ont demandé à être au bord, pour avoir la vue. Et puis après, il a fallu faire rentrer du monde, donc, on avait des gars qui avaient leur bureau dans les couloirs. On a sûrement fermé certaines portes, et donc au départ, cet endroit, ou on se déplaçait facilement d'un endroit à un autre avec une efficacité extraordinaire, c'est devenu un vrai labyrinthe ou quand vous poussiez une porte, il y avait un bureau derrière. Que vous ne saviez plus où était le mec parce qu'il avait eu droit à un bureau avec vue sur la mer alors que l'autre, il était dans un cul de basse fosse, enfin bon. Et ça a été assez le bordel. Donc je connaissais bien le Chonrencette, et je l'ai quitté sans état d'âme dès que j'ai pu pour retourner à Eruli parce que bon, je préférais privilégier mon temps de trajet à la carrière que j'aurai pu faire ici, qui de toute façon, était... Était de qu'elle était quoi.

Eliel Markman : à Eruli. Mais alors, du coup, vous êtes resté longtemps à Eruli.

Entretien 26 : oui, après, eh bien là, on va sortir du cadre de l'entretien, mais en fait, je suis allé à Eruli dans une direction commerciale qui m'a expatrié de 2002 à 2006. Donc de 2002 à 2006 je n'étais pas à Eruli.

Eliel Markman : sauf indiscretion, où ça ?

Entretien 26 : En Malaisie. Mais en tout état de cause, à Eruli, on n'était pas très bien, mais j'avais l'avantage de ne pas être loin. À Eruli, quand il neigeait, je venais à pied, je ne risquais pas mes bagnoles sous la neige. Alors qu'ici, sur les 10 dernières années, il y a eu quand même quelques épisodes de mecs qui ont dormi ici, de gars qui ont abandonné leurs bagnoles dans la campagne, dans la pampa, etc., etc. Ce n'est pas... Le trajet, c'est vraiment chiant.

Eliel Markman : et à Eruli, est-ce qu'il y avait... Enfin, le bâtiment de Eruli n'avait pas la même taille que celui d'ici.

Entretien 26 : oui, enfin, on était nombreux aussi.

Eliel Markman : est-ce qu'il y a un charme que l'on peut trouver à un bâtiment, qui est, à taille humaine on va dire ?

Entretien 26 : non

Eliel Markman : en terme, je ne sais pas, de contact avec les gens, de déplacements, etc.

Entretien 26 : non, non,

Eliel Markman : ça n'a pas changé grand-chose de ce côté.

Entretien 26 : non, parce qu'aujourd'hui on a plus de contact de toute façon, on envoie des mails d'un bureau à un autre quoi. Le contact humain, c'est de la rigolade, on a plus... En 1999-2000, oui, quand j'avais besoin d'un mec, j'allais le voir, je...

Eliel Markman : pardon, à la Ruche ou à Eruli.

Entretien 26 : dans tous les cas, à la Ruche, comme à Eruli, mais le contact humain, non, ça n'est certainement pas un avantage, ça n'a pas de... un outil. Un outil de travail comme le Chonrencette, là, je reprends le discours de nos patrons, justement en tant qu'expatrié, j'ai bossé pour une entreprise qui n'avait rien à voir avec Arthur, et un outil de travail comme le Chonrencette ou vous avez tous les secteurs sur place, c'est quand même une force terrible. C'est-à-dire qu'à Eruli, quand il fallait aller voir un proto. On faisait une visioconférence, ici, quand je dois aller au proto, je vais au proto, non, non, c'est... Le fait d'avoir tout au même endroit, c'est un énorme avantage, mis ça n'est pas un avantage humain, parce que de toute façon, les contacts humains, on en a plus dans l'entreprise.

Eliel Markman : est-ce que vous faites quand même l'effort d'aller les voir ?

Entretien 26 : les gens ?

Eliel Markman : si vous avez un proto à aller voir, je ne sais pas, est-ce que vous allez...

Entretien 26 : non, je n'ai pas le temps. Arthur, en 20 ans a énormément perdu en convivialité, en... C'était une entreprise où on râlait parce qu'on est gaulois, mais on a énormément perdu, on a énormément perdu, c'est-à-dire qu'il y a vingt ans, on trouvait déjà qu'on avait beaucoup perdu, mais honnêtement, quand on voit ce qu'était Arthur il y a 20 ans et ce qu'est Arthur aujourd'hui, ça n'est plus la même boîte. On est... On a énormément perdu en joie de vivre, en convivialité, en, contact humain. Aujourd'hui, il n'y a plus aucun contact humain. Moi, j'ai 2-3 potes avec qui je mange quand j'ai le temps, et encore, quand ça n'est pas une réunion entre midi et deux. Non, non, ça n'est pas... La proximité humaine n'est pas un avantage.

Eliel Markman : est-ce que ça l'était plus à Eruli ?

Entretien 26 : non, pas du tout. Non, c'est le même problème, c'est-à-dire que ça. Il y a eu, je ne sais pas si vous l'avez entendu dire par d'autres entretiens, mais il y a eu une rupture avec... En 2008 ou 2009, quand il y a eu la crise, on a dû faire du chômage technique. Il y a une rupture terrible, là, parce que... On s'est retrouvé au chômage technique, pendant... Tous les vendredis pendant 4 mois.

Eliel Markman : avec la peur au ventre, on m'a dit.

Entretien 26 : non, pas trop.

Eliel Markman : il y a des gens, en tout cas, qui ont eu peur.

Entretien 26 : qui ont eu peur, bof. Oui, un peu de honte, mais pas de peur. Un peu de honte, quand j'allais faire mes courses le vendredi et que le commerçant du coin... Parce que moi, je ne suis pas à Villeneuve, je suis dans une ville où les commerçants me connaissent, et me disent : « ah, qu'est-ce que tu fais là ? » - « eh bien, je suis au chômage » - « ho ! ». La honte, eh bien oui, parce que c'est contagieux le chômage. Non, le vrai problème, c'est qu'à cette époque-là, on nous a demandé de faire en 4 jours, le travail qu'on faisait en 5. C'était une grosse escroquerie, on n'avait aucun besoin d'être au chômage technique. Arthur a piqué l'argent de l'État, en nous laissant chez nous pendant une journée, en nous faisant payer par l'État. Et pendant ce temps là, nous, on devait faire en 4 jours, le boulot qu'on faisait normalement en 5. Donc, on a étendu nos horaires de travail, et on s'est mis à faire une chose qui, normalement, est impossible en France et chez Arthur, qui est d'avoir des réunions entre midi et deux. Moi, j'ai connu Arthur en 1991-1992, il était entendu qu'entre midi et deux, on ne faisait rien.

Eliel Markman : on mange.

Entretien 26 : on mangeait, ou ne travaille pas. On jouait, on mangeait, on dormait. On faisait du sport, on faisait autre chose. Mais à l'occasion du chômage technique, on s'est mis à avoir des réunions entre midi et deux. Et ça a été un moment de convivialité de plus qui a été perdu. Et quand vous avez des réunions entre midi et deux et des horaires de travail qui sont quand même extensibles à merci. Il y a un moment où vous vous dites : « j'arrive à 7h30, je me barre, il est 20h ». Est-ce que je suis prêt à partir à 20h20 pour aller serrer la pince à un gars et puis aller prendre un café avec lui. Non, la réponse est non. Je vais lui envoyer un Communicator, je vais lui passer un mail, mais je n'irais pas le voir. Donc la proximité humaine, ça n'est pas un facteur. En aucun cas. Et le le regrette. Après, on, eh bien, si vous voulez que quelqu'un bosse pour vous, il y a des fois où il faut quand même aller le voir sans avoir rien à lui demander, parce que le jour où vous avez quelque chose à lui demander, il vaut mieux, il vaut mieux que le mec se rappelle que vous êtes un gars sympa. Si vous êtes un manager sympa, ce que j'essaie d'être, après si vous êtes un manager fouetteur, vous n'en avez rien à branler, et puis, bon, on fouette d'autant mieux les gens qu'on n'en connaît pas, donc là encore la proximité est importante.

Eliel Markman : est-ce que, qu'est ce que vous pensez que ça produit en termes de cohésion d'entreprise.

Entretien 26 : pour moi, ça n'est pas un facteur,

Eliel Markman : c'est un élément neutre.

Entretien 26 : non, ni l'un ni l'autre. On a évolué comme ça et... C'est une façon de bosser différemment, mais je ne pense pas que ça soit un inconvénient. Avant, on était beaucoup sur le de la bonne franquette. Avant, donc, dans les années 1990. On était plus à la bonne franquette, chez Arthur, il y avait, des choses qui n'étaient pas écrites, mais qui étaient établies. Le vendredi après-midi, on ne pouvait pas demander grand-chose à grand monde. Parce que tous les vendredis midi, il y avait un pot. Donc le vendredi après-midi, souvent, il y avait une bonne partie des opérationnels qui n'étaient pas forcément en état de travailler. Par contre le mec avec qui vous aviez pris le pot le vendredi après-midi, si vous lui demandiez le boulot le lundi matin, en général, il le faisait de plus ou moins bonne grâce. C'était pas... Aujourd'hui, on est plus, vers un management de bossage de cul ou les gens qui bossent, ils bossent parce qu'ils en prennent plein la tronche s'ils ne bossent pas. C'est plus... On a vraiment beaucoup perdu en convivialité. Mais dire qu'être plus près, ça va rétablir la convivialité, ça n'est pas vrai. Ce qui a tué la convivialité, c'est les horaires de travail et la charge de travail. Le déplacement ne nous a pas aidés pour ça.

Eliel Markman : il y a quelques années, il y a une expérience qui a été menée à Arthur, dans la Ruche, j'ai entendu des choses là-dessus. Il y a des gens qui ont essayé de faire un vrai système de desk sharing,

Entretien 26 : ah oui.

Eliel Markman : est-ce que vous en avez eu vent et qu'est ce que vous en pensez ?

Entretien 26 : alors, je n'en ai pas eu vent, soit parce que n'étais pas là, soit parce que je ne l'ai pas vécu, mais je connais cette expérience qui l'on vécu ou le vivent dans d'autres entreprises. Au niveau humain, c'est une énorme connerie. On est des animaux, on est territoriaux, on a tous besoin d'avoir son terrier, son bureau avec la photo de son gamin, avec son téléphone dans lequel on crache tous les jours. Non, mais honnêtement, vous savez très bien que ça ne tient pas la route. Alors, humainement ça ne tient pas la route, ça va à l'encontre de la nature humaine et en plus, derrière tout ça, socialement, c'est inacceptable. Parce que ça veut dire quoi, ça veut dire que vous vous baladez avec votre bureau. Dans tous les cours de gestion du stress. Quand j'étais en expatriation, j'ai subi des problèmes de stress lourds, avec des problèmes cardiaques et tout ça, tout ça depuis que...

Eliel Markman : ça va mieux ?

Entretien 26 : oh oui, oui, ça va. Quand vous réfléchissez un peu au truc. Et que vous vous penchez sur le côté physiologique de la chose, la première chose qu'on vous dit, c'est : « vous faites une coupure ». Vous arrivez le matin, vous bossez, vous repartez le soir, vous ne bossez plus. C'est-à-dire, quand vous franchissez la barrière, vous commencez votre journée de travail, quand vous quittez la barrière, vous avez fini votre journée de travail. La seule façon de lutter efficacement contre le stress, c'est de ne pas ramener du boulot à la maison. Et ces histoires de « desk sharing », c'est quoi, c'est que vous vous baladez avec votre PC portable, bon, vous le ramenez chez vous. Vous avez votre saloperie d'ordinateur portable avec les mails qui tombent toutes les 5 minutes. Il faudrait que vous en parliez avec un de mes chefs, mais il y en a qui sont comme ça avec la main comme ça, ils ont un œil qui regarde à gauche pour voir les mails arriver, la main qui tremblote en permanence pour aller... C'est horrible en termes de stress. Non, non, donc, le « desk sharing », c'est une énorme connerie, une énorme connerie. En plus, donc c'est une connerie au niveau humain. Et c'est en train de devenir une connerie au niveau opérationnel, puisqu'avec les outils modernes, de toute façon, on ne se déplace plus. Moi, j'ai connu l'automobile, c'était un domaine extraordinaire parce qu'on passait notre temps à se balader, quoi. Quand vous étiez en méthode, vous passiez deux jours par semaine en usine, quand vous étiez au bureau d'étude, vous passiez trois jours par semaine chez vos fournisseurs. On se baladait sans arrêt, moi, j'ai fait tous les pays du monde grâce à Arthur. Bon eh bien aujourd'hui, on ne se balade plus, on fait tout en audioconférence, en vidéoconférence. Donc en plus de cette connerie de desk-sharing qui consiste à dire : « eh bien, sur une journée, sur 1000 mecs, il y en a 100 qui sont en usine, et puis 20 qui sont à l'extérieur, donc, il y a 120 places, donc je peux faire des bureaux pour 280 personnes en ayant une espèce d'over-booking, ça ne tient pas la route, il y a très peu de gens qui bougent. Non, aujourd'hui, ce qui tient la côte, c'est le travail à la maison. Et ça a l'air de bien marcher ça. Alors, moi, j'y suis personnellement très opposé, premièrement pour cette question de gestion du stress, c'est-à-dire que moi, quand je quitte l'entreprise, ma journée elle est terminée. Et quand je quitte l'entreprise, mon PC, il est posé sur mon bureau et je ne l'emmène pas avec moi. Mon téléphone ne reçoit pas les mails. J'essaie de garder une barrière extrêmement étanche quand même entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. Et quand la barrière n'était plus étanche, j'ai eu des problèmes, donc, je ne suis pas près du tout à revenir là-dessus. Donc, pour moi, le travail à la maison, ça a ce premier inconvénient, c'est que ça ne maintient pas l'étanchéité. Et le deuxième inconvénient, il est social, c'est que le jour où vous bossez de chez vous, rien n'empêche de vous

remplacer par un robot, ou par un indien, ou par n'importe quel mec qui est « lowcoût », qui est au Maroc... Parce qu'il ne faut pas se raconter d'histoires, les mecs ils ne sont pas plus mauvais que nous, ou plus bêtes. Ils sont juste moins chers.

Eliel Markman : ils sont juste plus pauvres.

Entretien 26 : voilà. Juste plus pauvres. Donc, le jour où vous bossez de chez vous, il n'y a aucun problème à vous remplacer par un mec situé à l'autre bout du monde. Donc c'est dangereux à court terme parce que ça ne maintient pas l'étanchéité entre le boulot et la famille. Et c'est dangereux à long terme parce que ça fait peser une menace forte sur l'emploi. Donc moi, je suis extrêmement opposé au travail à la maison. Ce qui n'est pas le cas des... maintenant, on voit bien que le vendredi, ça roule bien. Vendredi, les bureaux sont vides. Il y a quand même énormément de gens... Je n'ai pas la proportion en tête.

Eliel Markman : le contrecoup, le vendredi, enfin, j'ai observé ça, moi, en tant qu'intervenant, vraiment qui n'a rien à voir et comme je demande aux gens de m'accorder du temps pour en entretenir... Enfin, je veux dire que c'est du temps qu'ils prennent sur l'entreprise. Du coup j'ai pu rencontrer beaucoup de gens le vendredi, en disant : « eh bien tiens, tout le monde est en télétravail, alors, du coup, on est tranquille. ».

Entretien 26 : oui, parce qu'en télétravail, vous perdez un aspect qui lui est vraiment lié à la relation humaine, c'est votre chef qui a une idée, qui se retourne et que dit « ah, eh bien tiens, je vais lui en parler ». Parce que quand le mec est derrière, on peut lui en parler, alors que quand le mec est chez lui, qu'il faut allumer le téléphone, se rappeler à quel numéro il faut l'appeler, c'est plus compliqué. Donc, là en termes d'efficacité, je pense qu'on y perd un petit peu. Après, eh bien... Moi, j'ai fait un peu de télétravail parce qu'une année, je me suis explosé, j'ai eu un accident, je n'ai pas pu conduire, bon, je suis resté bosser chez moi. Et puis pour en parler avec mes potes qui font du télétravail. Bon, il y a un peu d'omerté, la plupart des gens considèrent qu'ils sont plutôt plus efficaces en télétravail. Moi, mon ressenti, c'est qu'une fois sur deux, je ne suis pas efficace du tout parce que si je suis chez moi, je fais autre chose.

Eliel Markman : et puis votre femme, les enfants, le téléphone...

Entretien 26 : oui, encore que ça n'est pas trop ça parce qu'on n'est pas trop sollicité, mais... alors, les gens sont en télétravail, on s'assure, il y a un audit qui est fait, on s'assure qu'il y a un fauteuil adapté, avec une pièce calme, des moyens informatiques fonctionnels, enfin bon, ça n'est pas mal. Bon, moi, je suis un opposant au télétravail. Ça n'est pas courant, mais j'en suis un. Voilà.

Eliel Markman : ça n'est pas si rare, détrompez-vous. Quel lien vous faites entre efficacité et contact humain ?

Entretien 26 : on perd, tout ce qui.. Le petit truc... Le petit truc : «tiens en fait (il claque des doigts) je vais lui en parler.». C'est que « tiens au fait, je vais lui en parler », on le fait. Tiens, au fait, il faut que je lui envoie un mail. Alors, là, j'allume ma messagerie, pour envoyer le mail, mais j'en reçois trois, et ils sont prioritaires. Je vais répondre aux trois prioritaires, et je vais oublier d'envoyer le mail avec la petite idée. Donc on perd, on perd de la spontanéité et on perd l'idée... On perd l'idée rapide, le truc qui vous vient et puis qui vous part. Alors, ça n'était peut-être pas une bonne idée parce que sans ça, elle ne serait pas partie. mais par contre on perd en réactivité, on perd en gestion de priorité un peu. et puis on se déshumanise un peu plus, c'est-à-dire qu'on a un peu plus d'échanges qui sont par mail et on a un peu moins d'échanges verbaux.

Eliel Markman : dans quelle mesure les échanges verbaux sont plus efficaces ? en tous cas, on fait passer plus de choses.

Entretien 26 : ils ne sont pas plus efficaces, ils peuvent être plus faciles à comprendre, c'est-à-dire qu'à l'oral, si mon chef me pose une question que je ne comprend pas. Je lui demande des détails. Alors qu'à l'écrit, souvent, je vais ranger le mail en disant : « putain, j'y comprend rien, il faudra que je lui en parle ». Ils sont... et ça peut être plus rapide, en ce sens que l'idée, quand elle est mauvaise, plutôt que de la traiter par mail, on va dire tout de suite : « c'est débile ». Moi, j'ai tendance à dire que dans une journée, j'ai 40 minutes qui sont efficaces, enfin 40 minutes qui sont intéressantes, c'est les 40 minutes que je passe avec mes copains à table. Parce qu'au moins, quand j'ai une idée à la con, mes copains à table ils vont me le dire, alors que si je suis chez moi, entrain de bouffer mon plat Picard parce que je suis en télétravail, je vais rester avec mon idée à la con. Cet échange... L'échange verbal, il est plus rapide, et puis, étant informel... Ça n'est pas facile de dire à un mec par mail que son idée, elle est con. Alors qu'à l'oral, des fois.

Eliel Markman : « nawak, nawak. »

Entretien 26 : voilà, à l'oral, c'est ça, à l'oral, ça se fait bien. Un avantage que moi j'ai vu au déplacement au Chonrencette, mais qui est peut-être lié à moi, je ne sais pas. je ne sais pas si on vous en a parlé de ça, mais moi, je fais partie des gens qui, habitant à Eruli, ont vraiment privilégié la proximité par rapport à leur carrière. C'est-à-dire que je n'ai pas de métier mécanique, moi, je suis électronicien de formation. Il n'y avait pas d'électronicien à Eruli, il n'y avait que des mécaniciens.

Eliel Markman : ingénieur ou...

Entretien 26 : oui. Il n'y avait que des mécaniciens, donc, n'ayant pas de métier mécanique, mais souhaitant travailler dans un établissement où il n'y avait que des mécaniciens, je me suis orienté vers du projet. Le projet, il n'y a pas besoin d'être bon dans un domaine particulier. ça se fait... On peut faire du projet de n'importe quoi. Aujourd'hui, en revenant au Chonrencette, mon prochain mon prochain poste ne sera certainement pas un poste de projet. Je vais revenir vers mon métier de base qui est l'électronique. Parce que le projet, ça me fait chier, c'est pas mon truc, j'ai horreur de ça. voyez, le fait d'être au Chonrencette, ça ouvre quand même. Au Chonrencette, vous avez tous les métiers de Arthur qui s'ouvrent à vous, vous n'êtes plus obligé de dire : «quels sont les métiers qui sont pratiqués à Eruli, parce que je suis coincé à Eruli, donc en termes de gestion de carrière, le déplacement au Chonrencette, il n'est pas mauvais en fait. Moi, c'est comme ça que je me suis programmé pour me dire : “finalement, je ne suis pas si mécontent que ça de venir au Chonrencette.

Eliel Markman : votre travail à changé ?

Entretien 26 : oh non, il est toujours aussi merdique. Non, mais je changerais, je changerais à mon prochain changement de poste. Je suis arrivé de Eruli avec mon travail et je l'ai continué ici, donc, le travail il ne change pas.

Eliel Markman : d'accord, et vous allez changer quand ?

Entretien 26 : oh, courant, 2015, on change tous les 3-4 ans à peu près.

Eliel Markman : d'accord, et là, vous allez reprendre un travail d'électronicien ?

Entretien 26 : probablement, je vais voir. Probablement en métier.

Eliel Markman : autant que faire se peut, on va dire.

Entretien 26 : disons qu'ici, je suis, je ne me sens pas obligé, ici, je peux faire ce que je veux, alors qu'à Eruli, je faisais ce que je pouvais pour rester à Eruli, donc c'est... Il y a une liberté en plus en étant ici quand même, ça, ça n'est pas... C'est beaucoup plus ouvert en termes de gestion de carrière.

Eliel Markman : bon, c'est toujours ça.

Entretien 26 : eh oui. C'est un aspect, je ne sais pas, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui l'ont vu, je crois. Mais il y a... C'est un côté qui est vachement intéressant quand même. Parce que bon, tant qu'on était bloqué à Eruli pour des questions de distance, c'est pas mal d'être ici et de se débloquer. Comme je vous dis, pour moi, ça reste supportable comme distance.

Eliel Markman : est-ce que votre cadre de travail est à peu près comparable, je veux dire, la distance avec les fenêtres...

Entretien 26 : oui, oui oui, ça n'est pas... Ce qui est important à mon avis pour le cadre de travail. Au Chonrencette, quand on est arrivé en 1998-1999, on s'est tous rué sur les fenêtres, parce que c'est toujours sympa d'avoir un bureau à fenêtre, et puis en plus historiquement, les bureaux à fenêtre, ils étaient réservés à... Aux chefs, et puis après quand les chefs sont devenus fainéants, ils sont passés à ceux qui organisaient les déménagements. Donc, c'était... On se battait un peu pour avoir les fenêtres. En fait au Chonrencette, on s'aperçoit, en fait, à l'époque, donc en 1998-1999, je m'étais un peu battu pour avoir un bureau à fenêtre, et j'étais... J'ai beaucoup souffert de la réverbération parce que les bâtiments sont blancs. Et en été, il fait très chaud, si vous faites une réunion face à la fenêtre, vous sortez de là, vous êtes aveugle. Et là, on a notre directeur là, qui s'est pris un super bureau avec vue sur la mer, il a souffert comme un rat en septembre quand in faisait une chaleur à crever, il faisait 45° dans son bureau, c'était intenable alors que nous, on est pas mal. Moi, je suis là-bas, Donc non, mon cadre de travail n'a pas changé, il y a un élément qui est important, qui a toujours été important dans l'entreprise, c'est la surface. Avant, vous identifiez la position hiérarchique d'un mec par rapport à la surface qu'il occupait. On est en région parisienne, on est sur des surfaces à 4000-5000 € le m², donc plus le mec à de surface, plus il est cher, quoi. En surface, je n'ai rien perdu par rapport à Eruli, j'ai la même surface. Et la surface, c'est devenu important dans des open space, parce que finalement, ça détermine la distance à laquelle vous êtes de votre voisin le plus proche. Donc, le calme relatif dans lequel vous pouvez travailler. Donc, non, mon environnement, il se vaut. On est plutôt bien ici, en plus. On est... La température est assez bien régulée, c'est assez lumineux, enfin, non... On est pas mal, hein ? Je ne vais pas dire que je suis mieux qu'à Eruli, mais ça se vaut. C'est du même tonneau, on a le même niveau d'emmerdement parce que le bâtiment de Eruli était très vieux, donc, on avait régulièrement des fuites, le courant qui se coupait, etc. le Chonrencette, bon, eh bien, aujourd'hui, il doit avoir une vingtaine d'années au bas mot. Donc, on commence à avoir pas mal de fuites.

Eliel Markman : il a vingt ans

Entretien 26 : voilà, bon eh bien donc on a commencé à avoir pas mal de fuites, on commence à avoir pas mal de problèmes électriques.

Eliel Markman : enfin, c'est le roulement normal, j'imagine.

Entretien 26 : une canalisation, ça dure 40 ans...

Eliel Markman : quand elle est bien faite.

Entretien 26 : ... mais quand est bien faite. Là, on commence à avoir des éléments qui pètent, là, l'autre fois, on a un purgeur automatique qui a pété, donc on a une salle qui s'est transformée en cascade. Il y a les sprinklers qui ont pété à l'avancée, donc c'était assez...

Eliel Markman : pardon, les sprinklers ?

Entretien 26 : les trucs anti-incendie, là.

Eliel Markman : OK, les sprinklers.

Entretien 26 : sprinklers, c'est les machins anti-incendie, donc, il y a deux salles qui ont été inondées à l'avancée et

Eliel Markman : comme ça.

Entretien 26 : donc, voilà, le bâtiment, il vieillit, donc... Ça ressemble beaucoup à Eruli, on retrouve les mêmes décorations, les mêmes mobiliers, enfin bon, je ne vais pas... De ce point de vue là, je ne vais pas vous révéler des scoops, hein ?

Eliel Markman : je pose toujours la question, mais il y a des cloisons ici qui doivent faire, 1m10, je n'ai jamais mesuré, je crois qu'elles font 1m20...

Entretien 26 : de hauteur ?

Eliel Markman : de hauteur, oui. Est-ce que vous pensez que si on les rehaussait ou rabaissait, ça ferait une différence ?

Entretien 26 : là encore, on est des animaux territoriaux, ce qui est important, c'est de ne pas trop changer. Si on les abaissait, on serait emmerdé par les armoires, parce qu'on continue quand même à avoir des armoires. Même si on a de moins en moins de papier, les armoires sont de moins en moins utiles, mais on a quand même chacun une armoire.

Eliel Markman : et vous y êtes attaché, j'imagine, en plus.

Entretien 26 : et puis on est dans un open space, donc, il faut un machin qui ferme à clef quoi. Chez Arthur, on est aujourd'hui une population assez homogène et assez nantie, mais il y a eu des époques où il y a eu pas mal de vols. Et moi, j'ai gardé l'habitude de cette époque de quand j'arrive le matin, de tout mettre sous clef et de repartir... Voyez, ma clef, elle est là, elle est accrochée à mon badge. Ça fait 20 ans que ça dure. Il faut des armoires, si on baissait, si on baissait les cloisons, on serait embêté. De toute façon, on serait embêté par les armoires, si on les rehaussait jusqu'au plafond, non. C'est la bonne, c'est la bonne taille. Il y a aussi un problème de circulation, c'est-à-dire qu'il faut quand même pouvoir passer. Le vrai problème, c'est souvent d'empêcher qu'il y ait des gens qui vous passent dans le dos sans arrêt. Ça, c'est chiant, mais là, c'est pareil, c'est un facteur humain, parce qu'on n'aime pas avoir des gens qui nous passent dans le dos. Donc, les rehausser, non, je ne vois pas l'intérêt. Elles sont à plus de 1m20, elles sont à plus de 1m40 ou 50. un nain, ça fait un mètre 40, donc, tant que vous ne voyez pas les nains, c'est qu'elles sont à moins d'un mètre 40. Et quand j'ai commencé à bosser, on m'a donné quelques règles de vie en entreprise. Il y en a une qui est que quand vous saluez quelqu'un, il faut toujours le saluer par dessus son écran et pas par derrière parce que quand vous arrivez face, le matin, pour saluer le mec, il est en train de travailler, il se retourne. Si vous le saluez de façon à pouvoir voir son écran pour lui dire bonjour les yeux dans les yeux, vous allez lui dire bonjour en regardant ce qu'il est en train de faire et si le mec,

il est en train de s'acheter un chien de courses sur internet, c'est embêtant pour tout le monde. Donc les cloisons, il faut qu'elles soient à la taille pour pas que l'on voie les écrans des gens, parce qu'il faut admettre qu'on est des êtres humains, dans une journée de 10-12 heures de travail, on peut avoir des trucs perso à gérer. Et c'est important que les cloisons soient à une hauteur où on voit arriver les gens et on a le temps de se reconfigurer si on est en train de faire un truc extra-professionnel, parce que, il faut admettre que c'est nécessaire. Donc, les cloisons, pour moi, elles sont bien comme elles sont. Je vois arriver les gens ça me va bien. J'ai des cloisons qui ont... Dans mon bureau, j'ai une cloison qui a un trou, donc, ça préserve la lumière. Malheureusement, j'ai été obligé de masquer le trou, parce que sans ça, je suis ébloui par le soleil qui se réverbère sur les fenêtres. Non, les cloisons, elles me paraissent bien. Le nombre de salles de réunions est totalement insuffisant, mais ça, on a dû vous le dire...

Eliel Markman : oui, on m'a aussi chanté les louanges du système de réservation des salles de réunion. Mais bon, je ne demande plus, parce que...

Entretien 26 : je n'ai rien à rajouter là-dessus.

Eliel Markman : c'est quelque chose d'assez sportif.

Entretien 26 : il y a un truc qui est pas mal, c'est que...

Eliel Markman : comment vous faites alors ?

Entretien 26 : comment je fais, eh bien, je réserve mes salles de réunion 6 mois à l'avance.

Eliel Markman : et vous le faites ?

Entretien 26 : oui. Tous les mois, je regarde où j'en suis et puis je repousse mes réservations de 2 mois. Et quand on est arrivé de Eruli, tout le système a été remis à zéro, donc comme moi j'ai la chance d'arriver à 7h30 le matin, j'ai réservé toutes les salles dont j'avais besoin, là, à 7h31, et ce jour-là, on était tous à réserver nos salles.

Eliel Markman : oui ? Personne n'a bossé pendant 3 heures ?

Entretien 26 : non, bien sûr. Bien sûr. Bon, le système il n'est pas, il n'est pas... Le principal problème, c'est qu'on ne peut pas effacer des réservations en fait. On peut effacer des réservations unitaires. Mais quand vous avez réservé une salle sur 6 mois, vous ne pouvez pas effacer les 6 mois, sauf à les réserver un par un.

Eliel Markman : bon, eh bien personne ne le fait.

Entretien 26 : bon, eh bien voilà, cette salle, elle doit être réservée 24h sur 24, mais là, elle est vide. Donc c'est très chiant quand on a besoin de faire une réunion impromptue parce que vous avez un fournisseur qui vient, il faut le recevoir dans une salle fermée, vous n'allez pas le recevoir sur un coin de table. Donc oui, on manque clairement de salles de réunion. Mais sur le cadre de travail, non, il n'est pas mal, le cadre de travail.

Eliel Markman : bon, eh bien écoutez, merci beaucoup, il y a une dernière question, alors je coupe et je remets -clac-

Entretien 25

Eliel Markman : eh bien écoutez, bonjour, vous êtes passé, si j'ai bien compris, vous et toute votre équipe de Eruli à ici. Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment s'est passé le transfert d'un endroit à l'autre ?

Entretien 25 : donc on est arrivé, mi-septembre ici, 15 septembre, je pense qu'on a été informé réellement de la date à laquelle on avait bougé vers le mois de juin, donc, assez tard. Il y avait des bruits, mais rien de très officiel et de confirmé. On savait qu'il fallait qu'on y arrive, mais il y avait déjà eu un projet avorté deux ans avant, je crois. Donc, on n'était quand même pas très chauds. On ne pensait pas vraiment que ça allait se faire, et puis finalement, comme ça, si, au mois de juin, hop ! Ça a été décidé avec un planning de déménagement par direction et nous on faisait partie du premier lot. Donc je crois qu'au mois de juillet, avant les vacances, on a commencé à vraiment prendre... À prendre vraiment en compte ce déménagement, et puis... Eh bien de mon côté, comment ça s'est passé... Je pense même que je suis parti en mission à l'étranger, sur la période juste avant le déménagement, et que finalement, j'ai fait mes cartons, et puis, on va dire ; je suis parti en mission, je suis revenu quelques jours sur Eruli et puis le lundi 14-15 septembre, je ne sais plus, on était là.

Eliel Markman : d'accord. Et comment est-ce que vous avez été informé avant, du coup ? Par rumeurs plutôt ou est-ce que c'était...

Entretien 25 : non, on a eu, vers le mois de juin, ça a été quelque chose d'officiel, pour moi, c'était in peu plus spécial, parce que j'étais à cheval entre deux postes. Donc, j'avais un changement de poste en interne, donc je suis arrivé dans cette direction. Et donc du coup, bon, il a fallu, il a fallu appeler des gens, s'organiser de façon à ce que mes cartons, que j'avais faits au Patio à Eruli, soient pris en compte par l'équipe qui allait déménager le... Que j'ai rejoint, et que j'allais retrouver au 3ème étage, enfin, il y avait un peu d'organisation à faire avec les déménageurs. Mais j'ai tout à fait été prise en compte par ma direction d'accueil dans le déménagement parce que je suis parti avant la direction que je quittais, donc ça a été un cas un peu spécial, mais à ma manière, je trouve que ça ne s'est pas trop mal passé, quoi. Moi, ça ne m'a pas perturbé, j'ai l'habitude des déménagements. J'ai travaillé, en tant qu'étudiante dans une boîte de déménagement à l'international donc je n'étais pas plus...

Eliel Markman : d'accord...

Entretien 25 : donc c'était du rien...

Eliel Markman : mais quand vous m'avez dit que la décision était prise en juin, en fait, en juin, vous avez sur que vous alliez déménager en septembre. Est-ce qu'avant ça, vous m'avez dit que vous aviez entendu parler...

Entretien 25 : ah oui, il y avait des bruits, tout le monde parlait, on va dire, que... Je ne me rappelle plus tellement, parce que ça ne m'a pas impacté plus que ça, enfin, ça m'a... Ça ne m'a pas perturbé du tout au niveau, on va dire, professionnel, qu'on déménage, c'est la vie, c'est comme ça, on ne perd pas notre boulot, bon, il va falloir s'organiser autrement, personnellement, on va dire, mais le travail après, on bouge d'un cadre dans un autre cadre, moi je pense qu'on a le même univers professionnel que je n'ai pas trouvé particulièrement « perturbant ».

Eliel Markman : quand vous dites que vous en parliez par-ci par-là, est-ce que c'est quelque chose dont vous pouviez parler, par exemple autour d'un café.

Entretien 25 : oui oui oui oui, après, je ne faisais pas de ça, un sujet, voilà... Je n'étais pas catastrophé comme certains de mes collègues ont pu peut-être l'être et je ne m'attardais pas plus sur le sujet.

Eliel Markman : Vous saviez que ça allait être vers le Chonrencette ?

Entretien 25 : oui, oui, oui, puisque l'étude qui avait été réalisée deux ans auparavant, c'était déjà, c'était déjà pour venir sur le Chonrencette et en fait le déménagement de Eruli au Chonrencette ou ailleurs, la fermeture de Eruli, je la connaissais depuis plus de 10 ans, parce que j'avais travaillé en central, là où les décisions sont prises et c'était quelque chose qui était latent depuis 10, 12, 13 ans, quoi.

Eliel Markman : tôt ou tard...

Entretien 25 : je me rappelle, j'avais fait ma visite médicale annuelle pour ma perlière date, il y a deux ou trois ans et on était vers le mois de mai et on était sensé déménager vers, je ne sais plus... Juillet, ou un truc comme ça. Donc, je savais que ça allait arriver, mais, et le médecin de travail m'a demandé : « alors, comment vous vous préparez ? », je lui ai dit « ma préparer à quoi ? », « vous déménagez », j'ai dit, « ah bon ? Vous croyez qu'on déménage et trois mois à l'avance, il y a zéro information officielle, en rien de... ». Moi, je lui ai dit : « moi, je ne crois pas qu'on déménage ». Il m'a traitée de naïve. Il m'a dit : « vous êtes naïve, vous avez une famille, des enfants, il faut s'organiser »... « Eh bien, non. Je pense que je suis réaliste ». Et puis j'ai eu raison parce qu'en fait, à l'époque, il y avait le regroupement avec des équipes qui venaient du Plessis-Robinson, qui est un autre site de Arthur et les équipes de Eruli. Eh bien il se trouve que j'ai des amis qui travaillent au Plessis-Robinson, qui, eux, y ont cru, qui ont fait ce qu'il fallait. Ils ont déménagé parce que vous savez très bien que la connexion entre la capitale et la banlieue sud, ça fonctionne. Mais de banlieue à banlieue, ce n'est pas ça. Donc ils venaient de Fontenay-les-Roses ou Fontenay-sous-Bois vers le Chonrencette, donc, du coup, ils ont déménagé au Chonrencette. C'est juste qu'ils se sont retrouvés au Chonrencette avec leur habitation et que finalement, ils n'avaient pas déménagé du Plessis-Robinson.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 25 : et ils ont vécu une situation comme ça sur plusieurs mois, donc moi, je n'étais pas pressé non plus de déménager, ça allait allonger mon temps de transport, mais sans plus, donc j'ai dit au médecin : « écoutez, il n'y a rien, rien d'officiel, donc je ne vais pas commencer à bouger ma famille, à changer les écoles, il n'y a rien d'écrit ». Et en juillet, je me rappelle très bien lors de l'open forum de Ghosn, le 7 ou le 8 juillet, il y a deux ans, finalement... Ça s'appelait le projet « Losange », avait été abandonné, donc après, une fois qu'on avait vécu cette folie-là, parce qu'à l'époque c'était vraiment très impressionnant, oh lala, bon, ils ferment, parce qu'il y avait encore 3000 personnes à Ruei, je crois, 2000-3000 personnes, donc, c'était beaucoup. Mais après, bon, c'était du réchauffé on va dire. On avait déjà vécu ça. Donc j'ai dit tant mieux. Mais comme on a eu une information plus officielle vers le forum de février-mars, comme quoi on allait vraiment préciser le planning de déménagement pour le mois de juin, bon, là, c'est là, c'est pour de bon et puis attendons de voir au mois de juin, quand on déménage. Au mois de juin on a su, voilà, les trois week-ends sur lesquels les gens de Eruli seront déménagés, voilà.

Eliel Markman : le projet losange, ça s'arrête en 2012, c'est ça ?

Entretien 25 : oh, je ne me rappelle plus, oui, quelque chose comme ça.

Eliel Markman : d'accord, et du coup ? Vous en avez entendu parlé comme ça, et ensuite c'était acté, et une fois que c'était acté, est-ce qu'il y a eu un changement par rapport à la façon dont vous en parliez avec vos collaborateurs.

Entretien 25 : je crois que c'est ma nature, ça n'est pas... Après, il y a des sujets auxquels j'aime bien participer sur les discussions avec mes collègues, d'autres où je trouve que c'est stérile, donc ça faisait partie des sujets stériles. Il y avait une décision d'entreprise qui avait été prise, on avait été vraiment informés de façon officielle, il y avait un planning de déménagement, je ne vois pas ce que j'allais encore perdre le temps à m'épancher sur le sujet...

Eliel Markman : d'accord, et concrètement, ça s'est déroulé comment ? Vous m'avez dit que vous êtes parti en mission. Et quand vous êtes rentrée, vous avez passé trois jours à Eruli et...

Entretien 25 : oui, oui, sur les 3-4 jours, là. J'ai fini de faire mes colis, je me suis assuré avec l'assistante de direction que les déménageurs allaient bien récupérer les bons colis aux bons endroits, tout ça tout ça, tout ça, et ça s'est fait quoi. C'était...

Eliel Markman : les cartons.

Entretien 25 : oui, c'est tout, donc, on a eu droit à cinq cartons.

Eliel Markman : 5 cartons ?

Entretien 25 : 4 ou 5, je ne me rappelle plus. Bon, après, ils n'ont pas tenu rigueur parce que... On était certain qu'on n'atteignait pas le nombre de cartons maxi, donc du coup... On s'est arrangé avec ceux qui avaient le plus d'affaires à déménager. Je n'ai pas vu de points bloquants pour les déménageurs de déménager 8 cartons pour M. X et seulement 2 pour Mme Y, quoi. Ou vis et versa. Ça a été... Non, j'ai...

Eliel Markman : sauf indiscretion, est-ce que vous aviez beaucoup de cartons ?

Entretien 25 : non, je n'en avais que trois, je crois, avec le marchepied, la lampe de bureau, enfin, tout. Toute ma vie professionnelle était dans 3 ou 4 cartons quoi.

Eliel Markman : et quand vous êtes arrivé ici, vous les avez trouvés sur votre bureau et puis voilà, quoi.

Entretien 25 : oui, tout à fait, je n'ai pas eu à courir à savoir où étaient les cartons, c'était à mon poste, je les ai défaits le matin même, et puis... C'est comme si j'étais là depuis toujours. Parce que c'est le même environnement, donc... Même type de bureau, on a des ordi portables, donc aujourd'hui, l'univers informatique nous suit où qu'on soit dans le monde à partir du moment où on a notre ordinateur portable, et même si on ne l'a pas, on peut se connecter avec nos IPN au nom de Arthur à partir d'un ordinateur...

Eliel Markman : d'in PC...

Entretien 25 : ... Arthur, donc, voilà quoi, dans la matinée... Et puis l'après-midi, j'étais opérationnelle...

Eliel Markman : et vous avez dit que dans vos cartons, vous aviez des effets personnels ?

Entretien 25 : oui ?

Eliel Markman : et est-ce que vous avez déballé vos cartons et est-ce que vous les avez installés effectivement sur votre nouveau bureau ?

Entretien 25 : oui, je l'ai fait comme à Eruli, j'ai repris mes marques... Comme le mobilier était identique, c'est... C'était vraiment comme dans les films de science-fiction quoi, on sort de là, on se retrouve là, et puis il y a des gens qui ont travaillé le Week-End qui nous amènent les trucs, il a fallu que je fasse les cartons, mais il n'y a pas eu un changement... Après, le site n'est pas vraiment très très différent, mais les 7m2 par employé, comme nous avons, ou 9, je ne sais plus à combien on a eu droit. Je crois qu'on a un peu plus je 9, je pense qu'on avait moins de place à Eruli qu'on a nous ici. Voilà, donc on a un bureau avec une Ronéo pour mettre ses affaires, on a des armoires derrière nous... À partir du moment où on sait ce qu'il y a dans nos cartons, c'est nous qui les avons faits. On les sort, on les met, et puis on continue à travailler.

Eliel Markman : vous aviez les mêmes armoires à Eruli ?

Entretien 25 : euh, oui, c'était à peu près... C'est le même mobilier ! Ils n'ont pas... Je ne sais pas s'ils ont déménagé, je ne sais pas, les armoires... Il a fallu qu'on les vide. Donc, tout a dû être vidé, mis dans des cartons et on est arrivé, on a retrouvé le même mobilier, le même type de mobilier. Donc, on n'avait pas de quoi être perturbé plus que ça, quoi. Personnellement, je sais que ça n'a pas été le cas pour tout le monde, mais, personnellement, ça ne m'a pas...

Eliel Markman : Et relativement à votre armoire, les affaires dont vous ne vous servez pas, vous les avez mises dans votre armoire, comme elles étaient dans l'armoire précédente ?

Entretien 25 : non parce que j'ai profité pour faire un rangement à la verticale, à Eruli. Et du fait de mon changement de poste, il y avait des tas de choses que je ne devais pas emporter, mais laisser pour celui qui allait reprendre mon poste. Qui se trouve... Lui il allait être basé ici, au Chonrencette. Donc du coup, avec la personne responsable, dans l'ancienne direction, on a fait un tri, on a dit. Eh bien ça, si vous avez besoin de garder, vous gardez, sinon, moi, je ne garde pas, je ne vois pas l'intérêt. Sur mon futur poste, je n'en ai pas besoin quoi. Donc je ne l'ai pas emporté si toi tu trouves que celui qui me remplace va avoir besoin, eh, bien, vous le gardez, sinon, c'est comme vous voulez. On a fait un gros rangement à la verticale. On s'est débarrassé de pas mal de documents... Je ne suis pas très « rangement papier » non plus, il y a eu une époque, normalement, c'est toujours en vigueur, ou on faisait du zéro papier chez Arthur.

Eliel Markman : d'accord, et dans les faits ?

Entretien 25 : dans les faits, c'est... Je pense que chacun fonctionne, personnellement différemment, donc il y a des collègues qui préfèrent avoir des dossiers papier, moi, je suis... Je n'ai pas beaucoup de papier. Mes dossiers ne sont pas sous format physique. C'est informatique, tout est stocké sur l'ordinateur, et puis voilà.

Eliel Markman : vous avez dit tout à l'heure quand vous êtes arrivé ici que l'espace était très très différent. Qu'est-ce qui a changé ?

Entretien 25 : eh bien l'environnement est beaucoup plus agréable, je trouve par rapport au bureau que j'occupais à Eruli. Donc moi j'adore je Chonrencette, je trouve vraiment que c'est un joli bâtiment... L'idée de Ruche m'a toujours plu, j'étais venu auparavant pour des réunions, des trucs comme ça, voilà. Il y a une diversité au niveau de la restauration, aussi, ça nous permet de... même

si on est « in the middle of nowhere », c'est pas grave. On est là pour travailler donc... Certes, à Eruli, on était plus dans la ville, donc dans la pause midi, éventuellement, on pouvait s'extraire du milieu professionnel et faire une course perso, un truc comme ça, là c'est plus compliqué, mais ça m'a... Moi, j'aime beaucoup, j'aime beaucoup le bâtiment, et donc je me déplace, je ne mange pas toujours au même endroit toujours avec les mêmes gens. Au gradient, au moins une fois par semaine, ça, c'est... Moi, je trouve que c'est sympa, quoi. Le Techno. C'est impressionnant de se dire qu'il y a 12 000 personnes qui viennent le matin et qui repartent le soir, on déplace une ville en entier, quoi. C'est, ça n'est par rien, mais ça se fait de façon fluide, il n'y a pas de... voilà, c'est très bien organisé, donc. Il n'y a pas de... Et puis, ça n'est pas parce qu'il y a 1000 personnes qui sont arrivées de Eruli qu'il... Je sais que j'ai des collègues qui ont été très très perturbés par ce déménagement et qui finalement ne l'ont même pas subit parce qu'ils se sont mis en arrêt maladie bien avant le déménagement, eh bien, ils ne sont pas de retour, mais qui étaient catastrophés de savoir qu'ils n'avaient pas ou se garer, parce qu'à Eruli on avait des places de parking très proches du bâtiment. Alors que là, les places de parking sont assez éloignées, il faut venir avant huit heures pour avoir une place sur le parking...

Eliel Markman : oui.

Entretien 25 : mais bon.

Eliel Markman : quand vous dites venir avant huit heures, c'est pour avoir une place de parking pas trop loin ou pour avoir une place de parking en général ?

Entretien 25 : oui, je ne sais pas, parce que je ne viens pas trop souvent en véhicule perso. Je préfère le transport en commun, donc, euh... Oui.

Eliel Markman : et sauf indiscretion, vous venez d'où ?

Entretien 25 : de Paris-centre Billancourt, aujourd'hui.

Eliel Markman : ah, d'accord, donc vous avez un bus.

Entretien 25 : oui, j'ai un bus, direct de pont de sèvre, jusqu'à devant les tourniquets...

Eliel Markman : oui oui oui oui, je vois très bien.

Entretien 25 : ce matin, j'ai mis... Enfin, le bus a mis... Le bus a démarré à 8h03, 8h04, puisqu'il y avait un peu d'embouteillages sur le pont de sèvres, et à 8h24, je passais les tourniquets.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 25 : je suis désolé, mais même en bagnole...

Eliel Markman : oui, moi aussi je fais le trajet, pour moi, c'est un grand problème.

Entretien 25 : moi, j'ai fait le choix de déménager parce que quand on travaille à Eruli parce que j'habitais à 5 km et demi de Puteaux. J'étais à 3 km et demi. C'était 10 minutes en voiture ou 40 à 50 minutes en transport en commun, parce que problème de banlieue, donc pas de transports directs. Mais voilà, après, il faut... Il faut savoir quels sont les points importants dans la vie, on a un boulot, on n'est pas viré, on n'est pas licencié. On change, certes, pour certains, c'est un gros changement. Après, moi, j'ai fait le choix de personnellement, me rapprocher, donc... Et puis, j'adore venir en transports en commun, c'est beaucoup moins stressant que les 10 minutes que

j'avais en voiture pour aller à Eruli ou j'ai eu des accidents de la route tout bêtement, hein ? Deux ou trois, comme ça, le matin, tout le monde est stressé, des sorties ou des poses d'école et des parents sont complètement excités, et tout, donc ça n'était pas un trajet « cool », on va dire. Il n'était pas long, mais il était stressant, quoi.

Eliel Markman : et quand vous dites que vous aimez bien le Chonrencette, mis à part de fait qu'il y ait plusieurs restaurants, que le bâtiment est beau. Est-ce qu'il y a d'autres choses qui vous ont marqué quand vous êtes arrivé ?

Entretien 25 : eh bien je connaissais le site, mais...

Eliel Markman : enfin, je veux dire, il y a une différence entre arriver, je veux dire, passer pour une réunion et arriver pour travailler, c'est-à-dire rester.

Entretien 25 : non, parce que je pense qu'on a été bien servi, au niveau du département, on a quand même des bureaux au 4ème étage, j'ai eu la chance d'avoir un bureau à la fenêtre. Ça n'est pas moi qui l'ai choisi, ça a été décidé comme ça. Ça, c'est important, parce que je pense que les gens... Je veux dire, je vois des gens, quand je passe sur les plateaux ici... Tout le monde n'a pas une place à la fenêtre, il y a des gens qui ont vraiment des très grands plateaux qui sont sombres, donc, pour avoir vécu dans des environnements comme ça à Eruli, il y a 3 ou 4 ans. Parce qu'on a déjà fait en fait sur le site de Eruli on avait déjà fait un déménagement entre les bâtiments. Donc, on est passé des bâtiments B qui ont été fermés suite à la crise et on a viré énormément de prestataires, donc du coup, il y avait pas mal de place dans les bâtiments A et pour des histoires de coûts, les bâtiments B ont été fermés. Ils étaient très obsolètes, très vieux, enfin voilà. Et là, j'avais, moi, une place sur le plateau, sans fenêtre, devant des bureaux qui étaient fermés, notamment le bureau des RH, là c'était très pénible, oui. La porte qui s'ouvre et qui se ferme constamment, des gens qui passent dans tous les sens, en plus je n'étais pas très loin de la direction, donc, un va et viens sans cesse, alors que là, bon. Cool. C'est vraiment agréable, sincèrement, c'est un... bon, après, on open space reste un open space, donc, il y a du bruit, un environnement plus bruyant, des salles de réunion qui manquent un peu, des gens qui se retrouvent attroupés qui discutent pendant des heures. Attendre des minutes, des minutes et des minutes en attendant qu'une salle se libère pour qu'ils l'investissent, eh bien, on fait avec.

Eliel Markman : ça fait partie du jeu. Si on revient à l'open space, qu'est ce que vous pensez par exemple des cloisons ?

Entretien 25 : c'est-à-dire ?

Eliel Markman : eh bien je ne sais pas, est-ce que vous trouvez que cette hauteur de cloison, c'est bien ou est-ce qu'elles pourraient être plus hautes par exemple ?

Entretien 25 : oui, peut-être ça bloquera plus le son qui vole, hein ? Donc des fois on assiste involontairement à des discussions qui ne nous concernent pas, c'est des discussions de travail, hein ? Mais, j'ai très mal vécu l'open space à Eruli, parce que là, j'avais un collègue qui était très très bruyant, que ce soit sa vie pro, perso, on était au courant de tout. C'est sa façon de parler qui était vraiment oppressante, donc je travaillais avec des écouteurs, hein ? Il y avait des gens avec des trucs super fins... Donc on ne voyait pas que j'étais branché, on va dire. Et qui me voyaient là, travailler et qui me disaient : « ah excuse-moi, je n'avais pas vu que tu avais des écouteurs ». Mais c'était la seule façon de m'isoler, parce que même si c'était un collègue charmant par ailleurs, il était vraiment hyper bruyant. Et c'était un problème connu, on l'avait signalé entre le déménagement entre les bâtiments B et A. Oui, mais après, bon... On ne peut pas exclure les gens... Il faisait des efforts, mais le naturel revenait. Et il était... Là, c'était vraiment super pénible

quoi. Mais là, on en a pas, des gens qui parlent fort, qui racontent leur vie. Les gens sont plutôt discrets, pros, voilà. Après, oui...

Eliel Markman : ... Donc est-ce qu'on peut dire qu'il y a une discipline, enfin, une autodiscipline qui marche ? En quelques sortes ?

Entretien 25 : oui. Oh, des fois j'aimerais bien être dans un bureau fermé, hein ? Bon, travailler dans un bureau comme ça, c'est bien mieux, mais ça... Bon après, ce sont des choix d'entreprise, je ne fais pas le poids.

Eliel Markman : vous travaillez sur un projet ?

Entretien 25 : je travail sur plusieurs projets, oui. À l'international, avec des partenaires qui se retrouvent en Corée, au Japon, des collègues qui sont en Roumanie, d'autres qui sont dans le nord de la France, donc...

Eliel Markman : Villefranches ?

Entretien 25 : non, Ruitz, STR, pas loin de Béthune, donc...

Eliel Markman : OK, et quand vous dites que... enfin, du coup, pour vous l'open space en soi, vous dites que vous avez déjà... Enfin, certains gens disent que l'open space, ça peut aider pour la collaboration, dans la mesure où si on a quelque chose à demander à un collègue...

Entretien 25 : je ne suis pas d'accord ! Non ! Non, mais c'est la nature des gens après. Il y a des gens qui aiment bien être interrompus à tous moments pour régler un souci sur le coup... D'autres qui préfèrent s'organiser autrement. Ça facilite... Non, je ne trouve pas, on n'est pas vraiment... L'entreprise est beaucoup trop grande pour pouvoir créer des liens sociaux qui, on va dire, fluidifient la communication. Je ne suis pas convaincu par les open space, mais bon, c'est une question perso.

Eliel Markman : OK, est-ce que vous travaillez avec les gens qui sont dans votre entourage immédiat ?

Entretien 25 : oui, j'ai mon chef qui est de l'autre côté de la cloison.

Eliel Markman : Monsieur Martin ?

Entretien 25 : non, Monsieur Bléjean. Donc, on se regarde souvent par l'interstice, parce qu'il y a... La cloison est un peu vitrée, et il y a une place, donc on se voit là. Donc, oui, certes. Dès que j'ai une question eh bien je l'appelle Franck, s'il est dispo, il répond, sinon, non. Ça, oui, mais avec les moyens de communication qu'on a à notre disposition aujourd'hui... Communicator, s'il était à l'autre bout de la terre, ça ferait le même effet, donc...

Eliel Markman : donc, du coup, si je vous demande ça, c'est parce que du coup, il y a votre chef autour de vous, et puis il n'y a que votre chef, finalement, il n'y a personne...

Entretien 25 : J'ai mon collègue d'UET, qui fait à peu près le même travail que moi, mais avec lequel je n'ai pas beaucoup d'interférences professionnelles, donc... On n'est pas sur les mêmes projets, on n'a pas beaucoup de choses à échanger entre nous, donc... On va dire, on n'est pas...

Eliel Markman : ... il y a une relation cordiale, bonjour, quand vous êtes là...

Entretien 25 : voilà.

Eliel Markman : est-ce que... enfin du coup, vous êtes contre, enfin, vous ne pensez pas qu'un open space crée de la convivialité, qu'est ce qui pourrait en créer alors ?

Entretien 25 : la convivialité ? Eh bien je pense que c'est la nature de chacun de nous qui fait qu'un espace peut être ou pas convivial... Ça n'est pas forcément la façon donc... J'ai travaillé dans des bureaux fermés, j'ai travaillé dans d'autres types d'open space... J'ai été embauché ici au siège social, quai Des Gaulois qui n'a rien à voir avec Eruli, qui n'a rien à voir avec le Chonrencette, donc... Je pense que la convivialité, c'est les gens qui la créent et non pas l'espace physique, quoi. Parce qu'on était, pareil, sur des open space, ça n'est pas pour autant que c'était plus ou moins convivial. C'est parce qu'on le créait, parce qu'on faisait le vendredi matin un petit déjeuner tous ensemble, et à tour de rôle, chacun apportait un gâteau, des viennoiseries, des trucs comme ça. On prenait le café, voilà. Il y avait des moments dans la journée où on disait, bon ; « café ». Là, il y avait une vraie « boquette » dédiée, café avec un distributeur, et tout. Ça oui, ça, c'est de la convivialité, mais parce qu'elle est créée par les gens et non pas par l'espace de travail. Donc je suis plus sur le relationnel que sur le dur, le physique. C'est... Comment on dit ? L'homme qui bénit l'endroit et non pas l'endroit qui bénit l'homme » ? Non ? Je ne sais plus, il y a un truc comme ça. Après, si on a envie de rendre quelque chose ou une relation conviviale, on le fait, si on n'a pas envie, on ne le fait pas.

Eliel Markman : est-ce qu'il y a une convivialité ici ?

Entretien 25 : relative, oui, les gens sont assez souriants, ouverts, on se retrouve, on se croise de temps en temps au café, c'est sympa. D'échanger 2-3 minutes... C'est pas des sauvages. Non, mais j'ai vécu dans des open space où c'était vraiment glauque, ah oui, mais vraiment, hein ? Parce que des gens, dérangés, mentalement, non, vraiment. Dans des situations personnelles difficiles et avec un management qui n'arrivait pas à créer justement la convivialité dont on a quand même de temps en temps besoin même dans un milieu pro, donc, c'est pour ça que je dis, c'est les gens qui créent la convivialité et non pas l'endroit.

Eliel Markman : OK, vous m'avez dit tout à l'heure que vous aimiez bien avoir un bureau à vous...

Entretien 25 : oui.

Eliel Markman : et du coup, est-ce que votre bureau est personnalisé, je veux dire, sur deux plans : sur le plan professionnel, ça veut dire, c'est votre téléphone, mais c'est des objets finalement standards, c'est par le fait qu'ils soient numérotés à votre nom. Et la deuxième chose, ça serait tout le bazar normal de travail, est-ce que, du coup, il est personnalisé comme ça ?

Entretien 25 : oui, tout à fait, j'ai même des photos de mes enfants, des petits dessins que ma fille me fait quasi tous les jours, pour ne pas les éparpiller, j'ai un petit dossier, je les... Mais au boulot, je ne les regarde pas, mais, il ne faut pas le dire, mais elle est très généreuse de ce côté-là, j'ai droit à des petits dessins quasiment tous les jours sur des petits bouts de papier, des trucs, donc... Et puis je pense que je vais personnaliser mon bureau de façon à me sentir bien quand je suis là...

Eliel Markman : et quand vous n'y êtes pas, justement ?

Entretien 25 : eh bien je n'y suis pas donc.

Eliel Markman : et est-ce que l'idée que quelqu'un puisse prendre votre bureau si vous n'êtes pas là, ça vous embête ?

Entretien 25 : je pense que oui, mais sans plus... Je crois qu'avec l'âge, on évolue, c'est quelque chose de perso aussi, d'histoire familiale et personnelle, donc ça dépend quel est le background. Je viens d'une grande famille, donc, le partage, c'est quelque chose de courant, après, si c'est saccagé, forcément, ça ne va pas me plaire. Mais si on vient, que l'on s'installe et que... bon, ça n'est pas grave si la chaise, elle a été dérégulée, bon, c'est des super chaises en... On remonte, on baisse, on met le dossier, on constate. Mais bon, ça ne me chagrine pas plus que ça... Enfin, ça ne m'appartient pas, je n'en suis pas propriétaire, donc, c'est pour tout le monde.

Eliel Markman : par rapport aux bureaux, je sais qu'il y a des bureaux qui sont attribués, enfin, avec quelqu'un dessus, un nom, enfin voilà.

Entretien 25 : oui.

Eliel Markman : et des bureaux qui ne sont pas attribués, ce sont des bureaux, pas vacants, mais de passage. Si quelqu'un vient dans un bureau de passage pendant un temps défini dans l'équipe, admettons. Est-ce que vous le définiriez comme un bureau de passage, ou est-ce que vous le définiriez comme le bureau de « machin ».

Entretien 25 : non, un bureau de passage, je pense, et puis « machin » qui passe, peut-être qu'il y a une cyclicité qui fait que finalement, on sait que telle semaine du mois, untel est là. Oui, il y a quelques bureaux de passage, ici ou on voit des têtes différentes en fonction de l'avancement des mois ou sinon, je n'ai pas vu vraiment vu un truc qui s'est vraiment installé avec M. Untel, M. Untel, M. Untel, M. Untel, mais je vois des têtes que je connais ou pas, qui s'installent, c'est un bureau de passage et puis si ce bureau de passage par exemple. Eh bien, il y a des bureaux de passage qui sont au fond de, du plateau là. Ça m'est déjà arrivé d'aller faire une réunion à deux... Dans cet endroit-là. Tout en étant super discret, ne pas étaler... De façon... Ne pas partager avec tout l'open space le sujet de ma réunion, mais oui, je m'étais mal prise, je n'avais pas réservé de hoquettes ou autre, ou de salle de réunion donc, on s'est retrouvé un peu coincé, donc oui, on a utilisé une petite, enfin un petit endroit de deux bureaux, ou on sait que c'est des bureaux de passage et il n'y avait personne, on s'est mis là, bon, c'est un bureau de passage, ça n'est pas le bureau de Untel, quand il vient là, forcément. Et c'est la même chose à Eruli, après, il se trouve qu'il y a des bureaux de passage où il n'y a qu'une personne qui passe. Parce qu'elle est sur un autre site et c'est le cas ici, donc ils ont un bureau attribué ici et un bureau attribué sur un autre site. Donc du coup, oui, pour moi, là, ça n'est plus tellement un bureau de passage, puisque l'on sait qu'il n'y a qu'Olivier qui est là, ou que Jacky qui est là. Donc, c'est un bureau de passage attribué finalement.

Eliel Markman : c'est-à-dire que si vous en parlez entre vous, vous parlerez plutôt du bureau d'Olivier, quoi.

Entretien 25 : oui. Voilà. Alors qu'il y a d'autres vrais bureaux de passage, c'est des bureaux de passage, on sait qu'ils sont...

Eliel Markman : ... de passage.

Entretien 25 : en libre service,

Eliel Markman : OK, mais est-ce que ça facilite, le fait de savoir, du coup, ou sont les gens dans l'espace, est-ce que ça facilite votre... Votre communication avec les collègues.

Entretien 25 : euh, si j'ai envie d'aller les voir, oui. Mais encore une fois, avec le Communicator, un petit : « Salut, t'es là ? Je peux passer ? OK ». Donc, je passe. Je me pointe rarement derrière les gens pour leur demander des choses... « pro », après, que je leur passe dans le dos, que je leur serre la main ou que je leur jette un mot amical, OK, mais si j'ai vraiment besoin d'eux pour... Pour une question pro, pour savoir... « T'es à ton poste, est-ce que tu es vraiment dispo ? Tu as deux minutes... C'est plus comme ça que, je déboule... Le seul avec qui je fais ça, c'est mon chef parce qu'il est juste en face de mon nez, donc, c'est facile de lui faire : « Franck ? », si je vois qu'il n'est pas avec ses écouteurs en live meeting : « Franck, je te pose une question... Oui, non, dans deux minutes... ». Mais sinon, je ne vais pas forcément... Peut-être que les assistantes, oui, je vais voir si elles sont là.

Eliel Markman : ... elles sont là.

Entretien 25 : ... Et que tout le monde le sait et que tel jour tel jour, elles sont en télétravail et que tel jour, tel jour, elles sont là. Mais, oui, le fait d'être tous, la même équipe, là. De toute façon, si elles sont connectées à leur Communicator, elles sont là parce qu'elles ont, je pense, des postes fixes. Des ordinateurs fixes. Elles n'ont pas des ordinateurs portables, donc... Après, il y a le télétravail aussi, et je ne tiens pas la comptabilité de quelles gens sont en télétravail quel jour, etc. Avec les assistantes, c'est plus facile parce que... ça aide des fois... J'ai été dépanné des fois par des collègues avec qui je passe par Communicator et qui me disent, ah, mais attends, je passe à ton bureau, ou viens à mon bureau, c'est... Ça peut être un plus, oui.

Eliel Markman : quel mode de communication, d'après vous, est le plus efficace ? Direct, téléphone, Communicator.

Entretien 25 : eh bien je pense direct, hein ? Il n'y a pas à tortiller, mais après, l'entreprise nous a éduqués, avec les nouveaux médias, à utiliser et faire... Et comme moi, ça fait un bout de temps que je travaille avec le japon, un peu, de façon quotidienne, donc, ils ne sont pas là, hein ? Mais on voit bien quand on va les voir, hein ? Il y a des choses qui se débloquent plus facilement, donc... Après, je pense que la distance géographique ne change pas... Peut-être qu'il est à 10 000 kilomètres ou à 10 centimètres, c'est mieux d'aller voir la personne, pour s'expliquer de vive voix si c'est possible, plus que par Communicator. Après, il y a des trucs qui ne valent pas la peine, hein ? Donc lui : « est-ce que tu as un document de tel type là ? » Il va te dire : « ah oui, je te l'envoie » ou « il est stocké là ». Ça, ça ne sert à rien d'aller voir la personne, mais pour un truc un peu technique, ou stratégique ou un peu comme ça, c'est mieux d'aller... Ou même de programmer un point d'un quart d'heure, si on ne peut pas passer de façon informelle, oui, je préfère voir les gens que faire par Communicator, mais bon, c'est au cas par cas.

Eliel Markman : est-ce que ça, par rapport à votre façon de communiquer, là ? Ça a changé, le fait que vous soyez à Eruli ou au Chonrencette.

Entretien 25 : non, non, c'est pareil. Ça dépend en fait, de la charge que j'ai à... Si j'ai une journée rouge avec plein plein plein de trucs à faire, eh bien je vais gérer beaucoup de choses par mail, Communicator, des trucs comme ça, plutôt qu'en « face to face ».

Eliel Markman : d'accord. Bon, eh bien écoutez, je n'ai plus de.. Sauf deux dernières questions. La première c'est... Est-ce que vous pensez que vous pouvez améliorer quelque chose dans votre espace, si on pouvait faire quelque chose pour améliorer votre espace de travail, qu'est ce que ça serait.

Entretien 25 : ah ? J'aurai implanté mon bureau autrement. Ne pas être dos au passage, ce n'est pas toujours agréable de, d'avoir les gens qui arrivent dans le dos, c'est... Oui, je l'aurai peut-être mis autrement, après, on ne nous a pas forcément posé la question sur ça. Ça oui, je pense que je l'aurai fait... Je l'aurai fait autrement, et...

Eliel Markman : et qu'est-ce qui vous en empêche ?

Entretien 25 : eh bien je pense qu'on n'a pas le droit, il y a une commission « hygiène et santé » qui a décidé de comment les bureaux sont placés, donc... Alors que je pense qu'il n'y avait... Que ça n'est pas figé, qu'il y avait 3 ou 4 façons d'implanter les bureaux, ça n'a pas été fait comme ça, donc, bon. Mais j'avais vécu le même type d'implantation à Eruli, donc, finalement...

Eliel Markman : est-ce que vous pourriez penser à prendre votre écran et me mettre là ?

Entretien 25 : non, parce que ergonomiquement, ça n'est pas fait pour. Donc après, on prend des positions qui ne sont pas bonnes, donc, du coup, c'est notre physique qui paye, ça n'est pas terrible. Il faut vraiment être dans l'arrondi du bureau pour être vraiment, les coudes, les machins. J'ai eu des séances, par le passé, à Eruli, des infirmières qui sont venues faire le réglage des postes de travail, décoincer le dos, ne plus être... Parce que finalement, quand on est installé, comme ça. Ça n'est a priori pas... Pas très bon parce qu'on a... Je ne sais pas si vous avez vu, les bureaux ?

Eliel Markman : oui, ce sont des angles ronds.

Entretien 25 : c'est des angles ronds et c'est mieux parce qu'on a plus d'espace de stockage des choses à gauche et à droite qui sont grandes, bon, ça a été étudié, donc... Je trouve que c'est bien... Je ne suis pas médecin. Donc je n'ai pas... Donc, oui, voilà. Du coup, si mon bureau est comme ça, eh bien je m'installe comme ça, OK ! J'ai la vue sur les champs de Villeneuve, c'est ça qui est sympa et sur les toits des... De l'autre module de l'immeuble, OK. Mais si j'avais pu me mettre plus comme ça, même dos à la fenêtre, voir, je ne sais pas... Des armoires plus hautes pour créer un espace un peu plus confiné que les open space... Encore une fois, on est dans un couloir entre deux salles de réunion, deux grandes salles de réunion, donc, il y a beaucoup de gens qui... Enfin, quand les gens font des réunions dans ces salles-là, ils sont souvent plus de 5 ou 10. Donc, quand la salle est occupée, et que, eh bien, d'autres gens attendent pour rentrer, ça fait un peu de bruit, et puis, eh bien, mais ça, c'est un truc, d'éducation des gens : je ne sais pas pourquoi, quand on est au téléphone, dans une salle de réunion, on met le haut-parleur tellement fort que moi, je suis, des fois deux réunions en même temps. Alors que, il y a une salle de réunion qui est dans mon dos et l'autre qui est au bout du plateau, mais j'arrive vraiment, si j'ai envie de suivre, je peux suivre les discussions. J'entends peut-être moins les gens qui sont dans la salle que les gens qui sont au téléphone. Des fois, ça m'arrive de frapper à la porte et de dire : excusez-moi, vous pouvez baisser le son de votre téléphone ? Ça n'est pas normal qu'on l'entende, nous, au milieu du plateau. Mais je ne sais pas pourquoi, il y a des gens... Voilà, quand ils sont connectés avec des gens à distance, ils ont besoin de mettre un son assourdissant, mais vraiment assourdissant. Et des fois, c'est vraiment pénible parce que la façon des gens... Parce qu'il y a des gens qui ne se rendent pas compte, ils ne le font pas méchamment, hein, mais c'est... Je ne sais pas, ils ont besoin d'entendre une... peut-être, c'est la façon de rapprocher ceux qui sont très loin, mettre le son plus fort, on a l'impression qu'ils sont là. Ça n'est pas ma façon de travailler, donc... Je préfère être plutôt discrète, après, je suis quelqu'un de très exubérant, donc, je peux être bruyante si je ne travaille pas, si je vais voir les gens, oui, je peux faire du bruit. Mais si je travaille, je fais attention aux autres et j'essaie de ne pas les importuner avec mes conversations professionnelles. Oui, si je pouvais changer ces deux trucs-là, je le ferais...

Eliel Markman : oui, j'ai une autre question, mais j (... clac...)

[...]

Entretien 25 : donc, sur les open space un peu à l'américaine, ou il n'y a pas de cloisons...

Eliel Markman : oui.

Entretien 25 : il y a eu, il y a eu un... moi, je pense que j'aurai mal vécu de me retrouver dans cet open space là. Donc Arthur dégraisait énormément à l'époque, c'était la crise, les prestataires partaient. Je ne sais pas pour quelle raison, on les a complètement sortis des plateaux projet alors qu'un prestataire, il est là pour travailler sur un projet, donc c'est bien soit avec l'équipe, et là, en fait, on les avait mis dans des pools de prestataires par sociétés de prestation. Et ils étaient au rez-de-chaussée des bâtiments B de Eruli, et je suis passée, avant que ce soit bloqué par des portes avec des codes et des trucs comme ça, j'avais encore la possibilité de passer, je ne sais pas moi, pour aller à la cantine, je ne me rappelle plus. Et là, c'était de rangées de bureaux, collées, les uns aux autres, ou je crois qu'on pouvait, c'est un peu comme les open space chez NTCI en inde (Arthur Technical Centre India), c'est à peu près la même chose, et voilà, c'est culturel, j'y reviendrais, et là, en fait, il y a... On va dire, une séparation, on ne va pas dire une cloison parce que c'est plus pour que mon cahier ne déborde pas sur le bureau de celui qui est en face de moi. Donc en fait, on était comme ça. Il y avait juste là, un petit muret là, entre nous deux. Donc quoi ? On est à un mètre et demi, même pas. Et avec des téléphones, c'était vraiment un Pool, on aurait dit un standard téléphonique presque et les gens devaient travailler là, sur des bureaux, eh bien voilà, pas plus grands que cette table, donc. 1m60, 1m70, même pas, 1m50 peut-être. Et ils étaient là à la queue leu leu. Donc j'avais l'impression que c'était du bétail qui allait être stocké et non pas des gens qui étaient là pour travailler... Qui pour la plupart, les prestataires sont des ingénieurs ou des gens qui sont là pour réfléchir, pour... voilà, c'est pas là pour aller à la chaîne et faire des gestes physiques. Et là, je me suis dit Wahou, je n'aimerais pas être de la chair à canon, là, parce que c'était le sentiment que moi j'avais. Et je n'aurais pas aimé ce type d'open space. J'aurais eu du mal parce que là, on se retrouve avec des dizaines de personnes et on est quand même un peuple latin, bruyant et égoïste. On pense à soi avant de penser aux autres, ça, c'est le constat que j'ai fait au bout de 15 ans ici.

Eliel Markman : en France ?

Entretien 25 : oui. Et bien, j'ai eu l'occasion d'aller travailler à Chennai avec nos collègues Nissan et nos collègues indiens. Et là, les centres de recherche et d'ingénierie sont flambant neufs, et là, ça n'est pas un open space de 20 personnes, ce sont des plateaux de 300 à 400 personnes avec pareil. C'est à la Nissan en fait, parce que chez Nissan, au Japon à Tokyo en fait, le centre technique, l'équivalent du Chonrencette ici sont pareils, ce sont des plateaux sans cloisons comme on peut trouver ici, ou on se retrouve quoi ? À 10-15, là-bas, c'est des centaines. Et pareil, exactement à l'américaine, donc, il n'y a pas de cloisons, même pas un mètre pour délimiter. Chacun a un tout petit bureau qui ne fait même pas 1m20, un truc comme ça. Autant au Japon qu'à Chennai, il y a un silence ! C'est impressionnant.

Eliel Markman : pardon, Chennai, c'est où ?

Entretien 25 : en Inde.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 25 : à Tamil Nadu, Tamil Nadu, c'est un État du sud de l'Inde, voilà, ou Arthur et Nissan se sont installés, il y a une usine qui fabrique des véhicules, des organes mécaniques, et donc, sur

mon poste précédent, j'ai pu aller, enfin, j'ai du aller travailler là-bas, faire des missions. Et là, j'ai été vraiment impressionné parce qu'un open space de 10 personnes en France...

Eliel Markman : oui ?

Entretien 25 : est 15 fois plus bruyant qu'un open space de 300 Indiens, pourtant les Indiens sont bruyants, ils parlent fort, dans leur façon de... Ils ont vraiment une autre façon de communiquer, c'est beaucoup plus rude, il n'y a pas tellement de politesse entre eux, mais c'est comme ça, hein ? C'est presque comme en Roumanie, plutôt que de dire s'il te plaît, c'est plus dans la tonalité : « Tu peux me passer le stylo ». Dans la façon dont je le dis, on entend le « s'il te plaît alors que je ne l'ai pas dit », alors que « passe-moi le stylo », c'est autre chose, je pense que, chez les Indiens, c'est à peu près la même chose, ils ne disent pas forcément s'il te plaît/merci, après, ils bousculent beaucoup, mais ils sont nombreux, donc, ils n'ont pas la notion de attendre, de faire la queue, de respecter une hiérarchie, je ne sais pas, à la cantine, ou des trucs comme ça. Ils sont très différents... mais quand ils travaillent, c'est des réunions « one to one », s'ils sont plus nombreux, ils prennent des salles. Mais s'il faut travailler comme vous et moi, là. Ils se mettent côte à côte, et ça chuchote, mais ça n'est pas un chuchotement qui dérange. Je ne sais pas, ils ont une façon de s'exprimer, je me suis dit ; « mais ils travaillent ou pas ? ». Et je les ai vraiment étudiés et ils travaillent pour de vrai. Et c'est vraiment silencieux. Des open space comme ça, oui. Parce que du coup, même s'ils étaient... Nombre d'eux, ils étaient avec les casques, donc... en audio conférence, on ne les entendait presque pas, ils étaient... On lisait sur leurs lèvres, on voyait qu'ils parlaient pour de vrai, mais voilà, c'est... Ça existe, c'est une autre culture, je crois que c'est culturel. Donc des open space comme ça, si on le faisait ici, ça peut exister, peut-être en France, mais... J'ai un collègue qui travaille dans une entreprise japonaise ici. Elle est plus petite que Nissan, mais avec un chef japonais. Et il est installé sur une estrade, donc son bureau, il est en hauteur, c'est exactement comme au Japon, les bureaux de chef sont un peu à l'écart dans l'open space, on sait que c'est le bureau du chef. Mais il est là pour avoir une vue à 180° sur l'open space. Et dans celui de Paris, il fait vraiment un travail de flicage. Donc il flic ses employés, il ne sait pas si ses employés travaillent ou font de l'internet, mais il faut qu'ils soient là, les fesses sur la chaise, de telle heure à telle heure, il faut qu'ils soient là. C'est un open space ouvert avec des Français qui ont une autre façon de travailler que les Asiatiques et lui, il le vit assez mal, pourtant, ça fait 10 ans qu'il est dans la boîte et puis, je ne sais pas, 5-6 ans qu'il a le même chef, parce qu'il adore Paris, donc il ne va pas rentrer de sitôt.

Eliel Markman : il est Roumain aussi ?

Entretien 25 : non, il est français,

Eliel Markman : il est français, ah, mais il est su Japon, là-bas ?

Entretien 25 : non, il est ici, mais dans un environnement japonais, c'est une société japonaise qui a installé ses bureaux, de façon, japonaise, voilà. Avec des open space, où il n'y a pas de cloisons.

Eliel Markman : et quand vous dites qu'il ne va pas rentrer tout de suite...

Entretien 25 : non, c'est le chef, le chef japonais qui ne va pas rentrer tout de suite. Celui qui surveille, et qui met une ambiance, eh bien voilà, on ne peut pas parler de la convivialité.

Eliel Markman : alors, là...

Entretien 25 : c'est les gens qui la portent. Pourtant, les Japonais avec qui nous, on travail, savent être tout à fait...

Eliel Markman : cordiaux, et...

Entretien 25 : oui, je ne sais pas, ils s'occidentalisent, ils communiquent autrement avec nous. Ils sont, ils sont... Moi, je trouve qu'ils sont rigolos, hein ? Mais pas de façon péjorative, vraiment, ce sont des êtres humains, ils ont une autre façon de communiquer, dans le monde professionnel, mais une fois qu'on a fermé le cahier, ils savent se détendre et être très humains, tels que nous, les occidentaux, on le conçoit.

Eliel Markman : est-ce que ça vous dit qu'on continue à en parler autour d'un déjeuner ?

Entretien 23

Eliel Markman : ... de Eruli, racontez-moi comment s'est passé de déménagement de Eruli, jusqu'ici ?

Entretien 23 : eh bien pour moi sans grande difficulté. Moi, avant, je travaillais dans un secteur où j'étais qui était pour moitié implanté ici. Donc en fait, déjà, j'avais l'habitude de venir travailler alternativement, soit à Eruli, soit ici. Sachant que je suis un cas, ça n'est peut-être pas général, mais moi, je mets moins longtemps, en transports à venir ici qu'à Eruli. Donc du coup, par commodité, avant, je venais déjà travailler au Chonrencette un jour ou deux par semaine. Donc en fait, moi, de déménager ici, ça ne me faisait pas de souci, je connaissais déjà tout. Après, l'organisation du déménagement, j'ai trouvé ça pas mal, parce que ça ne m'a pas gêné dans mon travail. J'ai trouvé que les informations étaient un peu justes, il faut voir qu'en fait, quand on a pas mal de boulot, on ne passe pas son temps à se renseigner sur le déménagement, quoi. C'est un truc un peu...

Eliel Markman : ça passe à la trappe, quoi.

Entretien 23 : voilà, c'est un peu... C'est quelque chose qu'il faut faire, mais ça n'est pas le gros du travail quoi. Il aurait fallu que les informations soient plus simples quoi. Soient plus simples pour pas qu'on ait besoin de chercher, se renseigner tout le temps, bon. Mais moi, vu que je n'avais pas de soucis après, sur le site d'arrivé, je ne sais pas moi, les parkings, les bureaux, l'organisation je connais moi, voilà... C'est déjà... Pas de problème.

Eliel Markman : mais, quand vous dites qu'il y a eu des problèmes d'annonce, c'est-à-dire, que vous attendiez le déménagement, ou... ?

Entretien 23 : ah oui, quand même, oui oui, c'était annoncé depuis longtemps, oui. Non, c'est plus l'organisation, comment il faut préparer ses paquets, ses bureaux, qu'est-ce qu'on déménage soit même, qu'est-ce qu'on ne déménage pas soi-même. Voilà, c'est des trucs dont on n'a pas envie de s'occuper forcément quand on est chef de projet et qu'on a plein de choses à gérer déjà pour le travail, alors il faut que ce soit simple. Il faut que ce soit simple. Je ne dis pas que c'était compliqué, hein ? C'était plutôt bien organisé, mais ça aurait pu être un peu plus fluide.

Eliel Markman : on vous a dit que vous partiez, que vous ne partiez pas et finalement, vous partiez...

Entretien 23 : ah oui, mais ça, c'était il y a très très longtemps, ça, c'était en 2009. Eh bien pour moi, ça n'avait pas d'importance puisque j'étais... Allez on va dire que j'habite à égale distance de... soit de Eruli, soit d'ici. Moi, déjà en 2009, pour moi, de venir ici, ça n'était pas un mal, quoi donc, eh bien tant pis, on ne venait pas ici, on ne venait pas ici. Je n'y attachais pas une importance particulière.

Eliel Markman : d'accord, ça n'impliquait pas un changement de vie particulier...

Entretien 23 : eh bien non.

Eliel Markman : et du coup, on vous a posé un carton sur le bureau en vous disant de le remplir et puis...

Entretien 23 : ah, non non non, il y a eu des cartons assez longtemps à l'avance et on avait des étiquettes, ça n'était pas mal les étiquettes avec directement le lieu, notre nom, notre lieu d'arrivée, prérempli en fait, à mettre dessus. Après, la difficulté, c'est de savoir qu'est ce qu'on emmène, qu'est ce qu'on n'emmène pas, est-ce qu'on emmène les archives, est-ce qu'on emmène que les... est-ce qu'on emmène les lampes, les porte-manteaux. Voilà, c'était plus des questions comme ça, d'organisation. Il y avait un point qui était un peu embêtant, je pense, qui était assez général, c'est... C'est peut-être un dysfonctionnement, mais comme ici, voyez, il y a plein d'archives, mais les archives, des fois, elles datent d'il y a 10 ou 15 ans. Moi, quand j'ai déménagé, ça ne faisait que deux mois que j'étais dans mon nouveau poste, donc j'avais tout un tas d'archives dans les placards, derrière moi, que je ne savais même pas ce que c'était. Donc on nous a demandé de trier... Soit on les laissait... En même temps, ça fait du bien, ça fait un peu de nettoyage. Soit on les laissait, soit on les emmenait. Mais finalement, comme il y a beaucoup de choses, qu'on ne savait pas à quoi ça correspondait, ça a été un peu dur de choisir. Je pense que c'est un peu général. Bon, ça montre qu'on a tendance à garder des choses qui ne servent pas forcément à grand-chose, forcément. Mais c'était pour dire que ça n'était pas forcément évident, quoi... Le tri.

Eliel Markman : il a fallu faire le tri.

Entretien 23 : il a fallu faire le tri, oui, faire beaucoup beaucoup de tri.

Eliel Markman : OK, du coup, j'imagine que quand vous déménagiez vous en étiez chargé depuis 2 mois...

Entretien 23 : j'étais dans mon nouveau poste depuis deux mois. J'étais chez Arthur à Eruli depuis... 13-14 ans.

Eliel Markman : OK, mais du coup, vous aviez des archives assez limitées.

Entretien 23 : oui.

Eliel Markman : est-ce que vous avez des effets personnels que vous avez déplacés d'un endroit à l'autre...

Entretien 23 : non, des bricoles, mais non.

Eliel Markman : et vous aviez beaucoup de carton ?

Entretien 23 : moi, j'en avais un ou deux, je voyage léger. Alors non, je n'avais presque rien, je n'avais presque pas d'archives. Alors, il faut savoir que j'ai été expatrié pendant quelques années et je suis revenu d'expatriation j'ai travaillé quelques années à Eruli, puis après, il y a eu le déménagement, donc, en fait, comme j'avais été expatrié, j'avais déjà fait pas mal de tri, moi, je n'ai quasiment pas de papier, j'ai tout sur des clefs USB et des CD. Donc en fait je n'avais quasiment rien.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 23 : donc en fait, j'avais un carton. Voilà.

Eliel Markman : et quand vous êtes arrivé ici, il était sur le bureau ?

Entretien 23 : ah, c'est vrai que, l'arrivée était plutôt, enfin. Tout le matériel a été déplacé en un week-end, moi, j'ai le téléphone, écran, PC, enfin on pouvait se mettre à travailler direct. Alors je

sais que mon voisin de bureau qui est mon chef il a mis une Samoane à récupérer son téléphone, alors, son téléphone était resté à Eruli, le téléphone était toujours sur le bureau à Eruli. Et on appelé là-bas, parce qu'il était resté à Eruli. Bon, il y a eu un ou deux petits trucs, mais... Je pense que le 3/4 des gens, ici, avaient le matériel, prêt à travailler le lundi matin., c'est me problème, si vous voulez, c'est qu'on n'avait pas prévu une journée « off » pour le déménagement, donc on arrive le lundi matin et si on met plus que 2-3 heures à se remettre en route, allez, plus que la demi-journée, ça fait beaucoup, quoi. Après, tout dépend de la pression qu'on a pour le boulot, mais il y a des périodes, ou ça n'est pas évident de prendre beaucoup de jours pour le déménagement, quoi. C'était pas prévu comme ça.

Eliel Markman : et quand vous êtes arrivé, vous, ici, personnellement, quelle a été votre réaction, quant à votre espace de travail ?

Entretien 23 : eh bien, il est plutôt grand, il est très très bien. Oui, j'en suis content. Alors, j'ai la chance... Vous avez vu comment on est disposé, là où je suis installé. Moi, j'ai la chance d'être contre une fenêtre. Parce que le défaut du connecteur, là, du Chonrencette — c'était pareil à Eruli — c'est que dès qu'on est dans la partie du milieu, on ne voit pas la lumière du jour, quoi. On est éclairé comme si on était dans une pièce intérieure, presque sans fenêtres quoi. En fait, pour moi, dès qu'on est à plus de 4, 5 mètres des fenêtres, on a l'impression d'être dans le noir, quoi. Et l'éclairage n'est pas forcément super fort. Bon, moi, je suis contre la fenêtre, même en ayant le toit de la Ruche, je vois l'intérieur, là. Non, non, c'est super bien éclairé, ils ont fait des bureaux bien grands, plus grands que ce qu'on... Que de ce que j'avais à Eruli, puisque, les bureaux sont biens. Impeccable.

Eliel Markman : est-ce que, par rapport aux cloisons. Est-ce que vous pensez que si elles étaient plus hautes ou plus basses, ça vous changerait quelque chose.

Entretien 23 : non, là, c'est bien, je n'ai même pas réfléchi à ça, voyez. Je regarde, elles sont bien là, elles sont plutôt hautes. Alors, plus basses j'ai connu des bureaux ou on voyait... Dans un open space où on voyait les autres, c'est-à-dire que la cloison était suffisamment basse pour qu'on voie le visage de celui d'en face et puis... Ça, c'est beaucoup plus gênant, quoi. Alors, soit on n'a pas de cloisons du tout, on est deux par deux, l'un en face de l'autre, moi, j'ai déjà eu le cas, ça ne gêne pas, mais je préfère l'espace ou je suis là avec une vraie cloison entre deux personnes, mais l'espèce de cloison à mis hauteur ou on voit tout le bureau jusqu'à... parce que là, voyez, si on voit tout le bureau, on voit 50 mètres dans la longueur. On peut voir 100 mètres de bureaux. Ça fait un peu... On se sent un peu trop épiés, quoi. Non, non, là, comme ils sont aménagés là. Moi je dis très bien. C'est des petits box, on est par 2, à Eruli, on était 6 ou 8, hein ? Dans un box sans cloisons quoi. Vous voyez, là, on est par 2, les gens du milieu doivent être... 1, 2, 3, 4 dans un espace ou à Eruli, on aurait peut-être été 6 ou 8, quoi. Donc, non, non, ça n'est pas pareil. À Eruli, on était pas mal, même en étant 6 ou 8, après, c'est la façon de le faire, quoi. Mais c'est vrai qu'ici, on se sent mieux, comment dire. Plus renfermé dans son espace, même s'il est ouvert sur le 3/4.

Eliel Markman : et est-ce que ça vous arrive de passer une tête pour demander une information à vos voisins ?

Entretien 23 : oui, mais dans ce cas là, on fait le tour de la cloison. Oui, eh bien normalement on est deux par deux et en général on est par groupes de 4 ou 5. Mais finalement. Moi, la personne avec qui je travaille le plus, on est à 2 dans là même boquette, donc... Je n'ai pas trop trop le cas, mais oui. Oui, ça arrive, on traverse... Les deux qui sont de l'autre côté, c'est des gens avec qui je travaille un peu tous les jours, quoi.

Eliel Markman : donc les gens de votre entourage immédiat, c'est les gens avec qui vous travaillez...

Entretien 23 : oui, les plus proches, oui. Les 3-4 plus proches, après, les autres, ils ne travaillent pas directement avec moi, mais ils font le même métier, donc on se connaît quand même.

Eliel Markman : mais du coup, si vous avez des informations à demander, vraisemblablement, ça sera à des gens qu'il y a autour de vous.

Entretien 23 : oui oui oui.

Eliel Markman : et le fait d'être en open space, pour ça, c'est bien ?

Entretien 23 : eh bien oui.

Eliel Markman : ça pourrait être, je ne sais pas... gênant.

Entretien 23 : non, aucun... Comme c'est organisé là, c'est bien. Des cloisons fermées, de toute façon je ne crois pas que ce soit une solution parce que quand on est enfermé on s'endort quoi, il n'y a plus de bruit, il n'y a plus de communication il n'y a plus rien en fait. C'est un bon compromis, quoi, l'open space, mais avec un calme et une intimité qui est assez préservée par des cloisons à mi-hauteur. Par contre, vous devriez interroger, ça serait intéressant, des gens qui sont au milieu, parce que, à mon avis, entre ceux qui sont côté fenêtre et ceux qui sont au milieu, vous aurez un sentiment super différent quoi.

Eliel Markman : entièrement d'accord.

Entretien 23 : je le sais parce qu'on en a parlé.

Eliel Markman : et comment est-ce que vous communiquez avec vos collaborateurs immédiats, plutôt à la voix, ou par Communicator,

Entretien 23 : les deux, les deux, je communique par Communicator avec tous les gens qui sont trop éloignés. Alors, moi, je suis chef de projet, hein ? Donc j'ai des gens qui sont au prototype, d'autre qui sont aux véhicules, des clients qui sont au véhicule, d'un bout à l'autre du Chonrencette, alors après, j'ai des gens à l'étranger. J'ai l'usine qui fabrique mes produits, mes boîtes, elle est à Séville ou en Roumanie. Les gens qui font des prototypes ils sont en Roumanie, donc, de toute façon, mon métier, la moitié des gens ne sont pas au Chonrencette de toute façon, donc ça sera par Communicator, et après, on fait par Communicator avec tous ceux qui sont un peu éloignés. Mais finalement, bon, on est dans un... Bon, moi, je... Après, ça dépend des gens, hein ? Moi, ça ne me gêne pas de me déplacer. Moi, je me déplace pas mal, moi j'ai la direction des achats au B, là, juste de l'autre côté. Bon, on se déplace, on y va de temps en temps. Ça fait marcher, la qualité est en dessous et voilà, on se déplace quand même. Les deux.

Eliel Markman : d'accord, et qu'est ce qui est le plus efficace d'après vous, le plus pratique.

Entretien 23 : ah ? Le Communicator est quand même pas mal, je vais vous dire, alors, sans en abuser. Déjà, il permet de savoir si les gens sont à leur bureau. Parce que... Le problème c'est que si on était tous très proches les uns des autres, eh bien on se verrait. Mais quand vous avez besoin de contacter une personne qui est à 5 minutes à pied, parce qu'ici, on peut quand même vite faire du chemin, quoi, au Chonrencette, ça permet quand même de savoir où est-ce qu'il est et est-ce qu'il est à son bureau ou pas. Parce que si vous vous déplacez pour vous rendre compte qu'il n'y a

personne et revenir et qu'on fait ça toute la journée, ça n'est pas super productif. Donc ça a des bons côtés. Après, moi, en général, je n'entame pas une communication d'un quart d'heure par Communicator. Je demande à la personne : « est-ce que tu es à ton bureau, est-ce que je peux t'appeler ». Et en général, il y en a un des deux qui se déplace ou on s'appelle, ou si jamais, il est ailleurs ou en réunion on finit par Communicator, voilà. Mais le but, ça n'est pas forcément de ne pas se déplacer, quoi. C'est juste un côté pratique... C'est vachement pratique.

Eliel Markman : c'est l'idée de la disponibilité.

Entretien 23 : très souvent, quand il n'y avait pas ça. Eh bien vous vous déplacez, et vous arrivez au bureau et il n'y a personne, voilà, et vous retournez à votre bureau. Quand vous travaillez dans un espace réduit, ça va. Mais quand vous travaillez dans un espace transversal avec un acheteur qui est à... deux connecteurs par là, le process qui est trois connecteurs par là, dans ce cas là, vous passez votre journée à marcher et vous ne trouvez personne quoi.

Eliel Markman : donc par rapport aux plateaux projets, c'est plus pratique d'avoir...

Entretien 23 : les plateaux-projet, ça n'existe plus. Donc voilà, le Communicator est pratique, voilà, parce qu'on n'est pas tous sur place. Quand je dis plateau-projet, c'est parce qu'avant, quand vous aviez un projet, vous aviez tous les métiers sur le même plateau. Mais aujourd'hui, ça n'est plus organisé comme ça chez Arthur, parce qu'en général, les gens de l'usine sont à l'usine, les gens des prototypes, eh bien dans mon cas, ils sont en Roumanie parce que c'est une activité qui est faite en Roumanie, donc de toute façon, le plateau-projet, il ne peut pas exister, quoi, il est virtuel.

Eliel Markman : et est-ce que ça ne serait pas plus pratique, par exemple, d'avoir les gens directement ?

Entretien 23 : ah, c'est clair, ça serait, beaucoup plus pratique, mais ça n'est plus comme ça.

Eliel Markman : d'accord. S'il fallait que vous mettiez sur une échelle, l'efficacité et la rapidité des différents modes de communication que vous avez avec vos collaborateurs, ça serait quoi entre le téléphone, le mail, Communicator, et la communication, physique, quelle serait l'ordre.

Entretien 23 : eh bien forcément, c'est de se voir. Alors je peux classer parce que, il y a les gens que j'ai la possibilité de voir, le bureau d'étude projet, il est à côté de moi, et clairement, on gagne beaucoup beaucoup de temps à être les uns à côté des autres et voilà. Après... Alors, en même temps, d'un autre côté, attention, parce que quand on est avec des gens qui travaillent en transversal sur plusieurs projets, le défaut aussi de ça, c'est qu'en se déplaçant et du coup en faisant le pied de grue à côté du bureau des gens, on a tendance à souvent les solliciter un peu en urgence, alors qu'ils avaient prévu de faire autre chose. Alors, ça permet d'obtenir ce qu'on veut, d'aller plus vite, mais je ne dis pas que c'est plus confortable pour tout le monde. Mais la communication ça fait gagner, en se déplaçant, enfin en vis-à-vis, de visu, ça fait gagner beaucoup beaucoup de temps. Après, le téléphone, et voilà, le mail, quand ça n'est pas pressé.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 23 : moi, je fais partie des gens qui lisent leurs mails, une fois par jour, dans un créneau, le reste du temps, je suis en réunion, je travaille et tout. Donc typiquement, il ne fait pas qu'on me demande un truc pour dans 5 minutes par mail quoi. Ça ne marche pas.

Eliel Markman : d'accord, il vaut mieux Communicator ou passer voir directement.

Entretien 23 : oui

Eliel Markman : et vous êtes à votre bureau en général ?

Entretien 23 : la moitié du temps, et l'autre moitié dans des salles de réunion, donc moitié-moitié, ça dépend.

Eliel Markman : est-ce que votre bureau est personnalisé ?

Entretien 23 : presque pas,

Eliel Markman : presque pas ?

Entretien 23 : non

Eliel Markman : et vous avez une armoire ?

Entretien 23 : oui.

Eliel Markman : et vous vous en servez ?

Entretien 23 : elle est presque vide, je suis sûr que ce qu'il y a dedans... Il y a de vieilles archives de mon boulot d'avant, que j'ai gardé au cas où on me pose des questions, quelques trucs administratifs personnels, quoi. Des feuilles des notes relatives aux entretiens, c'est tout. Oh, ça peut tenir dans une petite boîte, il n'y a rien... Un placard entier, j'ai du mal à... Je ne trimballe pas beaucoup de papiers, je vous ai dit.

Eliel Markman : Oui, donc du coup... et si on vous enlevait votre armoire, qu'est-ce que vous en penseriez ?

Entretien 23 : eh bien je pense que je me débrouillerais, vous voyez, sous les bureaux, là, on a une espace de petite desserte à roulette, là, et puis une grande armoire, moi, la desserte à roulette, elle pourrait quasiment me suffire, allez, peut-être une demi-armoire. Alors, j'ai le package : chaussure de sécurité, blouse pour quand je vais dans les usines, ou au banc d'essai ou quoi, il faut bien un endroit pour les ranger, voilà. Un petit peu de papier et mon cartable la journée que je ne laisse pas trainer dans le couloir, donc voilà un petit espace...

Eliel Markman : et a priori, vous préféreriez garder votre armoire...

Entretien 23 : eh bien non, elle est là, mais... non, non, ça n'a pas d'importance, eh bien une plus petite, vous avez vu, il n'y a pas besoin pour moi de... Vous avez vu les armoires qu'on a quand vous êtes venu chez moi, il y en a 4, déjà, je pense que sur les 4 qu'il y a, je ne suis pas sûr que les 4 soient utilisés. Parce que finalement, les gens ont fait beaucoup de ménage avec le déménagement, ça a fait du bien. Donc il n'y en a peut-être que 2 ou 3 qui sont utilisés. Après, ça dépend, hein ? Il y a des métiers ou on a besoin de beaucoup d'archives, hein ? Des contrats, donc moi, ça c'est mon chef qui s'en occupe, on a une armoire forte.

[...]

Eliel Markman : quand vous m'avez dit que votre bureau n'était pas du tout du tout personnalisé, il n'est pas personnalisé, c'est-à-dire que vous n'avez aucun effet personnel, ou est-ce qu'il y a par exemple un « bazar fonctionnel » de bureau, je veux dire, les dossiers en cour, quoi.

Entretien 23 : il y a plein de feuilles de trucs en cour, voilà.

Eliel Markman : et qui reste d'un jour à l'autre. Enfin, c'est le genre de trucs qui restent sur le bureau, quoi.

Entretien 23 : ça reste n généraux et de temps en temps, ça bouge. En général, c'est des trucs que je fais pendant la semaine, c'est ça qui compte, donc, ça tourne.

Eliel Markman : oui ça va à la poubelle au fur et à mesure.

Entretien 23 : oui, c'est ça, ça va à la poubelle au fur et à mesure, c'est des pense-bêtes quoi. Des pense-bêtes.

Eliel Markman : euh, est-ce que vous pensez, du coup, que vous êtes plus efficace dans votre « bazar normal », je veux dire, dans les feuilles organisées à votre manière, etc. Etc.

Entretien 23 : ah oui, j'ai besoin d'avoir les feuilles, je ne peux pas parce que je ne prends pas de notes par informatique, je ne prends des notes que sur papier et je griffonne sur plein de feuilles, donc, oui, j'ai besoin d'avoir mes feuilles. Pour ne pas oublier, je mets plein de petites feuilles partout. Voilà.

Eliel Markman : Admettons qu'il y ait ici des bureaux attribués, mais qu'il y a aussi des bureaux visiteurs.

Entretien 23 : oui.

Eliel Markman : les bureaux visiteurs, quand il y a quelqu'un qui reste un moment, est-ce que finalement vous lui attribuez d'office, c'est-à-dire que ça n'est pas administratif, mais, si quelqu'un reste, je ne sais pas moi, trois mois, vous allez finir par dire : « ah, oui, c'est le bureau de bidule ».

Entretien 23 : pas sur, je ne sais pas, oui, sûrement oui, s'il reste assez longtemps, oui.

Eliel Markman : et est-ce que le fait de localiser les gens sur leurs bureaux, c'est quelque chose de pratique pour le fonctionnement de la vie courante ?

Entretien 23 : eh bien, j'allais dire oui, quand même. oui. Je vous dis... En fait, ça me fait poser des questions. Moi, par exemple, dans mon boulot d'avant, j'étais assez libre, parce que je pouvais indifféremment le faire à Eruli et au Chonrencette, comme j'habitais à égale distance, ça m'est arrivé aussi des fois d'être trois jours par semaine là-bas, deux jours ici, voilà, et puis je vous dis, j'ai été en Inde. Avant d'être expatrié, je travaillais déjà deux semaines là-bas, deux semaines ici, alternativement. Donc je n'avais pas d'attaches quoi. Je n'avais pas de bureau, je n'avais pas de... Je travaillais un peu partout quoi. Donc moi, je ne suis pas attaché à un endroit en particulier. Je n'arrive pas à... C'est sur, c'est facile de... Par contre, ce qui me gênerait le plus, c'est de... Par exemple, nous, on est une équipe de trois. Une petite équipe quoi. Mais on travaille sur la même chose directement. De toute manière, on s'est réparti, on est sur les mêmes projets, mais ça fait partie des morceaux du projet. Et, clairement, on gagne énormément de temps à être tous les trois les uns à côté des autres. Après, tous les autres métiers, on travail en transversal avec eux, moi, je peux, si je pilote le chef de projet des achats, le chef des projets des prototypes, celui du process, ça m'arrange de savoir où est leur bureau, parce que, quand on a besoin de se voir, c'est plus facile, mais, maintenant, si c'était un peu plus différent et que par Communicator on s'écrit : « ah, bien tu es là, tu es là, on y va », c'est bon, quoi. Voilà.

Eliel Markman : d'accord, mais vous arrivez quand même tous les jours au même bureau, aujourd'hui.

Entretien 23 : aujourd'hui oui. Maintenant, ici, oui. Mais avant, je pouvais être une fois de temps en temps à Eruli, une fois au Chonrencette, une fois et puis je me débrouillais, quoi. J'emmenais les papiers nécessaires, et quand j'étais au Chonrencette, je squattais un bureau vide. Donc, je n'avais pas d'attaches, quoi. J'avais un... Je prenais le bureau de passage comme vous dites, qui était dans le secteur où je travaillais, mais qui n'était pas attribué puisqu'on ne peut pas avoir un bureau à la fois ici et là-bas quand on n'est pas déclaré.

Eliel Markman : est-ce que c'est une situation plus ou moins confortable ?

Entretien 23 : moi, ça ne me dérangeait pas, tant qu'il y avait un téléphone, un écran, ça me suffit.

Eliel Markman : OK, et mettons, si quelqu'un d'autre s'asseyait à votre bureau, ça vous embêterait ?

Entretien 23 : eh bien ça dépend du contexte.

Eliel Markman : vous avez le droit de dire : « oui ».

Entretien 23 : non, non, j'essaie de me mettre dans la situation. À partir du moment où il est attribué et qu'on a personnalisé, même si je vous ai dit que je n'ai rien mis de spécial. Son espace, c'est gênant, c'est plus une habitude. C'est gênant de ne pas savoir si quelqu'un a pris son bureau. Maintenant, si je suis absent, je suis absent, quoi, je laisse mon bureau à quelqu'un quoi. Ça n'a pas d'importance.

Eliel Markman : à condition de tout retrouver...

Entretien 23 : à condition de tout retrouver quand je reviens.

Eliel Markman : vous êtes sur un plateau, type projet ?

Entretien 23 : alors, en fait, les plateaux, je vais vous dire, ce qu'on appelait les plateaux-projet, avant, chez Arthur, un plateau-projet.

Eliel Markman : non, mais je veux dire, on a les projets et les métiers.

Entretien 23 : oui, ah oui, alors, moi, je suis projet, mais ça n'est pas un plateau projet, quoi. Avant, un plateau-projet, c'était un plateau où le chef de projet, comme moi, il avait directement, sur le même plateau, tous les métiers, quasiment qui travaillaient avec lui. Mais du coup, ça faisait une fluidité de communication, comme ça, directe. Mais ça, ce principe-là, il n'existe plus parce qu'on a eu tendance à... L'organisation a pas mal changé, il y a beaucoup de métiers, maintenant, qui ne sont plus forcément sur place. Donc, je suis sur un plateau aujourd'hui, où il n'y a que des projets. Mais, moi, je fais un projet de boîte mécanique, mes voisins de derrière, ils font des boîtes automatiques. On est tous chefs de projet. Mais par exemple, on ne travaille pas entre nous, puisqu'on fait des projets différents, on pilote des gens, qui sont, je vous dis, à l'étranger, ou dans d'autres connecteurs, sur d'autres sites, ou voilà, dans des usines. Ça n'est pas un plateau-projet. Mon métier, c'est le projet.

Eliel Markman : d'accord. Du coup, il n'y a pas forcément d'attachement, je veux dire, les gens qu'il y a autour de vous, là, ne sont pas les gens avec qui vous travaillez le plus dans l'immédiat.

Entretien 23 : je vous dis, les trois, les trois de l'équipe. Par contre, par contre, j'essaie de décrypter un peu, là où vous voulez en venir, ce qui serait gênant... Ce qui est quand même bien, c'est que... là, on est une petite direction, là, nous. Je ne saurais pas vous dire exactement, je pense qu'on n'est peut-être même pas 50, on est une trentaine et on est tous chef de projet transmission, pour faire des boîtes de vitesse. Donc on fait quand même tout le même métier, et même si dans le travail du jour le jour comme on fait des projets différents, on n'a pas besoin de travailler ensemble, le fait d'être entouré de gens qui font le même travail que vous, donc, à qui on peut demander des conseils, parce que les trucs et astuces sont à peu près les mêmes pour tout le monde, ou avec qui on peut comparer les façons de faire, on va manger ensemble le midi, à la cantine quand même parce que vu qu'on est tous au même endroit, on va se lever pour aller manger, on voit les uns les autres qui se lèvent, on mange tous ensemble. Donc pendant l'heure du midi, du coup, on peut partager notre... Nos expériences, ça fait quand même du bien. Voilà. Parce que si là où vous voulez en venir c'est est-ce que ça serait gênant d'être tout le temps isolé, avec des gens qui ne font pas du tout le même travail par exemple. Et du coup ne jamais avoir à proximité les gens qui font le même travail que soi, là, oui, c'est super gênant. C'est super gênant, parce que du coup, vous n'avez plus de références. Vous êtes tous seuls. Vous ne voyez pas comment travaillent les gens qui font le même travail que vous. Donc, vous n'en voyez pas quels événements se passent pour eux au jour le jour. Vous ne voyez pas, voilà, vous ne partagez pas. Donc je pense que vous pouvez vite vous sentir tout seul. Par exemple, quand je vous dis, je travaillais à moitié à Eruli à moitié au Chonrencette avant. Quand j'allais au Chonrencette, j'allais dans le même secteur. C'est-à-dire que je trouvais un bureau de passage, c'était pas mon équipe, elle était à Eruli, mais c'était l'équipe véhicule qui faisait le même travail que moi ou je connaissais tout le monde, donc, voilà, je restais quand même à proximité de gens qui font le même métier, qui sont du même secteur. Parce qu'être tout... J'ai aussi essayé de le faire un peu n'importe où, et se retrouver assez souvent dans un endroit où on va être tout seul, parce que pour le coup, les autres à côté, ne font pas le même travail, donc, on n'a rien à se dire, on ne se connaît pas ou quoi, autant rester à travailler à la maison. Si c'est ça, ça fait pareil. Moi, je peux travailler de chez moi, hein ? J'ai le Wifi, j'ai un ordinateur, j'ai un téléphone, c'est gratuit maintenant. Je travaille de chez moi, si c'est ça. Mais c'est pareil, travailler de chez soi, au bout de 2-3 heures, on s'ennuie, hein ?

Eliel Markman : il manque le collectif,

Entretien 23 : oui, on s'ennuie, hein ?

Eliel Markman : OK, le fonctionnement que vous avez maintenant, somme toute assez collaboratif, est-ce que c'est quelque chose, d'après vous, qui est efficace ?

Entretien 23 : le plus efficace, ça serait d'être tous sur le même plateau.

Eliel Markman : en plateau-projet ?

Entretien 23 : oui, tout le temps qu'on perd, c'est à chercher les gens, et plus ils sont loin plus ils sont durs à trouver. Vous savez, on trouvera toujours plus facilement... Il suffit qu'il y ait un connecteur de distance pour que celui qui est dans une autre usine française et celui qui en plus est à l'étranger, parce que lui en plus, il a peut-être le décalage horaire, qu'il n'a pas la même organisation que voilà. Donc, ça dépend peut-être des gens, mais en général, ça se passe comme ça. Plus il y a de l'éloignement, plus il y a du temps perdu. Là je le vois, hein ? Je pilote plein de métiers et ceux qui sont le plus loin, barrière de la langue, décalage horaire. On ne sait pas où ils sont puisque de toute façon, on n'a pas moyen de vérifier. Là, pour que ça avance, il faut s'acharner quoi. Voilà.

Eliel Markman : et si vous pouviez changer quelque chose ?

Entretien 23 : bof, je ne suis pas... Je pense que l'histoire va dans un sens, je ne suis pas sûr qu'elle aille dans l'autre. Parce que s'il n'y a pas de plateaux projets organisés comme ça aujourd'hui, c'est parce que ça nécessite... Enfin, c'était très coûteux, quoi. C'était très coûteux.

Eliel Markman : coûteux, pourquoi ?

Entretien 23 : eh bien ça nécessitait d'avoir, le temps d'un projet, tous les métiers, toutes les personnes de tous les métiers réunis au même endroit. Donc du coup, focalisé sur un seul métier. Aujourd'hui, vous avez moins de ressources, donc qui sont partagés entre plusieurs projets, donc qui ne peuvent pas être sur un plateau en particulier. Vous avez des ressources à l'étranger, pour des raisons économiques, aussi, donc, de toute façon, la solution ne sera pas de les faire venir ici. Donc oui, le plateau-projet était sans doute beaucoup plus efficace, mais...

Eliel Markman : à quel prix ?

Entretien 23 : mais voilà, en tous cas les choix qui ont été faits, ne vont pas dans ce sens-là, donc...

Eliel Markman : OK ? Donc vous, ça serait votre amélioration.

Entretien 23 : s'il le fallait, je ferais comme ça, mais voilà. Ça ne sera pas facile de revenir en arrière.

Eliel Markman : OK, eh bien écoutez, merci...

[...]

Entretien 23 : vous avez une panne de voiture, hein ? Vous avez un problème. C'est vrai que, en ville avec les bus, les trains, les... Vous aviez plein de solutions pour aller ailleurs, ici, alors ici, je n'ai pas essayé, mais d'après ce que j'ai entendu, les bus, j'ai vu qu'il y en avait, ça a l'air un peu moins fréquent, et c'est vrai que vous n'avez pas accès facilement à une gare de trains, de tram ou quoi, et voilà. Et ça, je pense que c'est un problème en cas de pépin exceptionnel, quoi. Voilà, bon. Maintenant, on est tellement nombreux que moi, je connais au moins 10 personnes qui habitent à côté de chez moi. Après voilà, c'est ça aussi...

Eliel Markman : si vous avez un problème, vous savez que vous pouvez appeler un copain...

Entretien 23 : oui, c'est vrai qu'on est tellement nombreux ici que c'est vrai qu'en se renseignant un peu... D'ailleurs, la plupart qui sont venus de Eruli, qui habitent loin ils ont covoituré. Ils ont fini par trouver des gens qui habitaient dans le même coin qu'eux.

Eliel Markman : finalement ça se passe bien et voilà. Eh bien écoutez, merci beaucoup. (clac)

Entretien 22

Eliel Markman : ... vous êtes venu de Eruli,

Entretien 22 : oui.

Eliel Markman : je veux bien que vous me racontiez comment ça s'est passé, comment vous avez été informé que vous alliez avoir un déménagement.

Entretien 22 : alors, deux étapes, puisqu'il y a eu un avortement de déménagement, hein ? Initialement. Donc en effet, il y a eu une première tentative qui a été infructueuse, qui a été arrêtée ne court de route, de manière un petit peu impromptue, au cours d'un été d'ailleurs, c'était... Pour moi, l'avortement a été annoncé au mois de juillet. Il y avait un certain nombre de personnes qui étaient en vacances d'ailleurs. Donc, du coup, il y a des gens qui ont été surpris en rentrant de congé. Je n'en faisais pas partie, j'étais présent, donc on a été un petit peu échaudé, et puis, on s'est dit, tiens, c'est reculer pour mieux sauter, mais ça devrait nous arriver. Et donc, au final, en effet, je crois que c'est deux ans après, le couvert était remis et le sujet revenu sur le tapis. Alors après, personnellement, j'habitais à côté de Eruli, donc, j'habitais à Nanterre, j'habite toujours à Nanterre, j'ai fait le choix d'y rester, donc ça change un petit peu la vie en termes de transport et en termes de durée pour venir au travail. Et après, clairement, comme on a été, on a été informé par un certain nombre de communications internes, hein ? À la fois officielles par les communications de l'intranet, par les descentes d'information, je vais dire hiérarchiques, donc dans nos réunions de service, hein ? Dans nos réunions d'équipe. Et puis par quelques tracts de nos amis syndiqués, mais finalement, on ne les a pas trouvés très virulents.

Eliel Markman : et vous, vous en pensiez quoi ?

Entretien 22 : eh bien en tant que personne attachée à Eruli, parce que j'ai débuté à Eruli, ma carrière, ça fait 15 ans que je suis chez Arthur, et j'ai débuté là-bas. Il y avait un vrai côté pratique, donc, je pensais que ça se battrait un peu plus que ça. Je pensais qu'il y aurait plus de freins et de réticences. Et bon, j'ai eu l'impression que les gens avaient été douchés une première fois quand il y a eu l'annonce officielle puis l'avortement, puis, la deuxième fois, la pilule est finalement bien passée.

Eliel Markman : et du coup, quand on vous l'a appris pour de vrai, vous avez reçu des mails, des tracts, etc. Il y a une date qui a été arrêtée et puis voilà.

Entretien 22 : non, on a eu pas mal de temps où les dates officielles n'étaient pas connues, hein ? Il y a eu, je pense qu'il y a eu une période de six mois, sur lesquelles les dates officielles de déménagement n'étaient pas connues, on nous avait cité une période dans l'année. Globalement, on savait que ce serait autour de l'été et probablement après l'été, on n'avait pas eu de date officielle et puis finalement, ça s'est un petit peu organisé juste avant l'été, on a commencé à avoir des informations plus précises. On savait un petit peu mieux où est-ce qu'on allait atterrir et quand. Alors du coup, on savait comme ça allait s'échelonner entre septembre et octobre. Voilà, il y a eu une période de six mois où on savait qu'on déménagerait, on savait que ça serait au retour de l'été, mais on n'avait pas de date précise. Bon personnellement, n'ayant pas d'enfant à l'école ou autre, je n'avais pas de contraintes particulières. Ça ne me posait pas de soucis personnels. Il y a des gens qui se sont posés un peu plus de questions, c'est vrai autour de moi, mais bon. Après, il n'y a pas eu de « grognage » particulier lié à ça. Et puis, eh bien, une fois que les dates ont été annoncées, très vite, derrière, il y a eu les informations sur où est-ce qu'on arriverait au Chonrencette pour faire l'organisation des plateaux et donc, là, forcément, dès qu'on commence à rentrer un petit peu dans

le vif, à la fois, ça devenait beaucoup plus concret pour les gens, à la fois... Donc, là, il n'y avait plus de débat. Et puis, ça permettait de se projeter un petit peu, savoir un petit peu ou est-ce qu'on allait être, faire un choix de place, s'organiser un petit peu. Donc, ça devenait beaucoup plus clair et beaucoup plus concret. Dans l'équipe aussi, là, dans les gens proches de chez moi, il y a finalement pas mal de gens qui étaient intéressés. C'était pas mal de personnes qui faisaient déjà de la route pour aller à Eruli, parce qu'ils n'habitent pas très loin du Chonrencette, donc il n'y a pas mal de personnes que ça a rapprochées. Donc, au final, dans l'équipe, c'était plutôt... Je crois qu'on était... Sur 8 personnes, on a une personne pour laquelle ça ne changeait rien, en termes de trajet. Deux pour lesquelles, ça nous éloignait, et puis les autres étaient... Bon ça les rapprochait, ça n'était pas si gravissime que ça.

Eliel Markman : et du coup, ensuite, on vous a mis un carton, et puis...

Entretien 22 : alors, oui, les cartons sont arrivés très tard, il y a eu quelques couacs d'organisation sur le déménagement lui-même, mais on a assez vite figé les places on a attendu très tardivement les cartons, les distributions d'étiquette, aussi pour faire les localisations d'arrivée. Mais finalement, globalement, tout s'est plutôt bien déroulé, puisque les gens ont à peu près tous pu faire leurs cartons, eh bien soit, à leur rentré de congé, soit juste après être rentré de congé. Ils ont pu préparer leurs cartons, donc il n'y a pas mal de choses qui ont été préparées bien à l'avance.

Eliel Markman : est-ce que vous avez pu choisir vos places ici ?

Entretien 22 : oui, oui, alors, en fait, on n'a pas choisi le lieu, on n'a même pas choisi l'avancée, la Ruche ou autre, on n'a pas choisi l'étage, on nous a dit, dans tel périmètre dans tel étage. Maintenant, comment vous voudriez vous organiser ? Et donc, du coup, on l'a fait conjointement, avec les différentes équipes, là, pour se dire, qu'on souhaitait, finalement, garder un périmètre pour chaque équipe, on s'est réparti ces périmètres-là, et une fois que ces périmètres-là ont été répartis, les places pour chaque périmètre, pour chaque équipe finalement, chaque petite équipe. Là, les gens ont choisi un petit peu ce qu'ils souhaitaient.

Eliel Markman : donc c'était finalement assez hiérarchique.

Entretien 22 : eh bien donc, du coup, finalement, c'est une hiérarchie de chaque équipe qui a positionné les gens, mais dans mon équipe en particulier, on a fait un tour de table, on avait plusieurs implantations et on a essayé de trouver le meilleur compromis pour tout le monde, donc, au global, les gens ont plutôt choisi des places qui leur convenait, oui. Et au final, on a la chance d'avoir à peu près tous une fenêtre, et l'endroit où on est c'est quand même très au clair, on a de la lumière et, ça ne circule pas trop. On est dans un endroit où finalement, il n'y a pas tant de passage que ça. Je pense qu'on est plutôt bien loti par rapport à d'autres équipes, là. Au troisième ou autre, ils sont plus serrés que nous. On a de la place sur les bureaux...

Eliel Markman : du coup, vous êtes arrivé ici. Vous vous êtes dit, ah, ça n'est pas mal, c'est lumineux ?

Entretien 22 : oui, eh bien oui, parce qu'en fait, on est arrivé fin septembre/début octobre, là. Et ça faisait... Alors, on est arrivé à une période de l'année où il faisait très beau. Beaucoup de soleil. Et finalement, c'était assez agréable, parce qu'on est arrivé dans un endroit lumineux. On arrivait sur un site qui était finalement plutôt très grand avec beaucoup d'espace et qui permettait d'apprécier le site dans de bonnes conditions. Je pense que si on était arrivé en plein hiver, ça aurait été moins sympa. Mais donc, voilà. Ça s'est plutôt bien goupillé, les gens étaient plutôt contents, du coup, eh bien le midi, de sortir, de profiter des espaces, de... Et je pense que le côté, « dépaysement » était...

Eliel Markman : vite absorbé ?

Entretien 22 : oui. Donc, ça a fait que ça s'est plutôt bien déroulé. Donc voilà.

Eliel Markman : est-ce que les gens avec qui vous travaillez d'habitude, ce sont les gens qui sont autour de vous au bureau. Enfin, vos collaborateurs les plus fréquents, j'entends.

Entretien 22 : on a toujours eu cette organisation-là, hein ? Déjà à Eruli, on est parti... Puisqu'on travaillait sur le périmètre des boîtes de vitesse, on a finalement l'équipe de Frédéric Martin qui fait le pilotage vis-à-vis du véhicule, et les gens qui font la technique de la boîte sont directement en rapport avec ces gens-là. Ils ont toujours été proches. On a toujours été physiquement proches. Mon hiérarchique n'est pas au même niveau par exemple, le reste des équipes moteur par exemple, on a d'autres... J'allais dire contacts, moins réguliers, ne sont pas au même niveau.

Eliel Markman : vous êtes détaché en projet ici.

Entretien 22 : oui, exactement, donc on a gardé finalement l'intérêt d'avoir cet étage-là, toute cette zone-là sur l'étage, c'était de conserver ce principe-là.

Eliel Markman : cette unité, en tous cas géographique.

Entretien 22 : oui, ce qui est plutôt bien.

Eliel Markman : et est-ce que du coup, vous diriez qu'il y a une ambiance de groupe ?

Entretien 22 : oui, je pense oui.

Eliel Markman : je veux dire, est-ce que c'est pensable après un jalon de dire : « OK, il faut qu'on marque le coup, on va boire une bière » ou alors...

Entretien 22 : on ne pratique pas, alors, c'est vrai qu'il n'y a pas l'ambiance d'un plateau-projet que certains dans l'équipe ont pu connaître par ailleurs dans le passé. Ou là, vraiment, quand on dessinait une boîte de vitesse, tout le monde était regroupé sous une même entité, avec finalement, une même hiérarchie directe pour sortir le projet et chaque personne était finalement un maillon détaché d'une équipe, j'allais dire, générique, qui apportait sa pierre à l'édifice, au projet. On n'est pas dans cette optique là, donc du coup, il n'y a pas ces liens-là. Mais par contre, dans le travail, il y a cet esprit d'équipe là. Cet esprit de rapprochement ou on est très proches des chefs de famille, ou on est très proches des choix globaux stratégiques qui peuvent être faits ou des questions véhicules un petit peu plus globales. Donc, les échanges sont très faciles, ça circule d'un bureau à un autre. Ça, c'est... On n'a pas forcément besoin d'animer des réunions pour se croiser sur ce genre de choses. Donc, ça, c'est plutôt bien. Après, en effet, vis-à-vis d'un jalon, on a passé des jalons importants clairement, sur des nouveaux véhicules, là. Sur la nouvelle Twingo, il y a eu des félicitations et des choses comme ça qui ont été dites au bureau, mais on n'a pas eu cette célébration autour d'un verre de l'amitié ou dans un lieu extérieur.

Eliel Markman : ça serait possible ?

Entretien 22 : je pense que ça peut être possible, oui. Enfin, ça n'est pas forcément un besoin exprimé aujourd'hui. Les gens n'ont pas ce besoin-là.

Eliel Markman : non, mais c'est juste pour comprendre.

Entretien 22 : mais je pense que oui, c'est... Je pense qu'il y a suffisamment d'ententes aujourd'hui entre les équipes pour avoir ce genre de choses. Ce genre de choses se travaille plutôt en équipe, en fait. L'équipe technique dont j'ai la responsabilité, on a des moments conviviaux sur les fins d'années, les débuts d'année, les repas, les repas d'été, ce genre de choses, on a tendance à les faire, en équipe technique. On n'a pas forcément le projet avec nous. Il y a encore cette distinction. Le projet a ses propres réunions d'équipe ou ses repas d'équipe ou ce genre de chose. Donc, il n'y a pas encore cette mixité-là, qu'on pourrait avoir sur un vrai plateau-projet. Mais, après, je pense qu'en effet, les affinités sont suffisantes pour faire ce genre de choses.

Eliel Markman : vous avez dit tout à l'heure que les gens se parlent sans forcément faire de réunion, est-ce que vous pensez que l'espace dans lequel vous êtes facilite ça.

Entretien 22 : oui, oui, oui, oui, enfin, je ne suis pas un gros adepte de la réunion, je ne suis pas forcément un gros adepte de l'animation des personnes par des points particuliers, spécifiques, je préfère aller voir les gens au bureau, et tel qu'on est organisé là, c'est plus facile pour faire ça. Alors, en effet, hein ? On a un certain nombre de réunions quand même, on a des instances officielles. Même si on est voisin de bureau, parce que c'est nécessaire, parce qu'on a pas que les gens qui sont géographiquement là, et c'est nécessaire aussi, par contre, c'est vrai qu'on échange pas mal d'informations d'un bureau à un autre, en passant nous voir les uns les autres. Et ça permet de tisser à la fois des liens et à la fois des relations qui sont assez agréables.

Eliel Markman : et par exemple les cloisons que vous avez ici, si elles étaient plus hautes, ça changerait quelque chose ?

Entretien 22 : oui, avec le chef de famille que j'ai juste de l'autre côté de ma cloison, très régulièrement, le soir, quand c'est un peu plus calme, et qu'on est finalement moins au bureau, enfin, moins de gens au bureau, et qu'on reste finalement pas très nombreux, on arrive à se parler à travers la cloison ou à se lever pour discuter au-dessus de la cloison. Donc, si elle était plus haute, ça serait plus embêtant. On serait obligé de faire le tour déjà et ça serait moins facile. Donc, je les aurais presque faites moins hautes par moment, dans certaines zones.

Eliel Markman : est-ce que l'idée, c'est de ne pas voir la personne ?

Entretien 22 : c'est important, hein ? De ne pas voir la personne en direct, il y a besoin, hein ? D'avoir des cloisons, après il pourrait y avoir des zones où on pourrait se laisser un peu plus de passage, mais, là, c'est simplement parce que géographiquement le truc est fait comme ça, hein ? On n'est pas obligé de faire le tour du bloc pour réellement se parler en vis-à-vis, mais, mais tel que c'est fait aujourd'hui, là, à la fois via l'espace qu'on a entre les bureaux, via, finalement la densité géographique, je trouve que c'est la bonne taille, c'est les bonnes hauteurs de cloison, ça délimite suffisamment sans forcément couper les communications. C'est vrai que je pense qu'on est mieux loti ici qu'ailleurs. Certaines personnes à l'étage en dessous, ils sont un petit peu plus... Il y a une densité un peu plus importante. Les gens sont dans des bureaux beaucoup plus contraints, en termes d'espace, et du coup, avec les mêmes types de cloisons, on a l'impression d'avoir beaucoup moins d'espace et je pense que ça doit être beaucoup plus bruyant aussi pour travailler. Là, dans l'étage, je trouve que c'est le bon équilibre.

Eliel Markman : tout le monde s'autodiscipline correctement...

Entretien 22 : oui, après, il y a toujours des gens qui ont tendance à laisser le micro ouvert, il faut mettre un casque ou autre, ça arrive, mais globalement, non. Les gens se disciplinent plutôt pas mal. On a un petit peu plus de difficultés ici qu'à Eruli, dans le sens qu'à Eruli, c'était plus facile de prendre une salle. Là, il y a beaucoup de salles qui sont très souvent réservées et qui ont mis un peu

de déficits de salles de réunion, et c'est parfois un peu difficile d'en avoir une au pied levé. À Eruli, ça avait ce côté un peu plus facile, il y avait un peu plus de quantité de salles par rapport aux nombres de personnes présentes sur le site, et ça permettait de s'en sortir un peu plus facilement. Bon, après, bon, globalement, je trouve qu'on est pas si mal ici, hein ?

Eliel Markman : certains de vos collaborateurs on dit qu'il y avait des moments où vous aviez été les uns et les autres dans des bureaux, tous seuls. C'est-à-dire, non pas dans un bureau fermé, mais ça veut dire, dans un open space avec des gens à côté, qui font des choses qui n'ont absolument rien à voir.

Entretien 22 : alors, ça je m'est jamais arrivé, mais en effet, ça peut être possible, A Eruli ou au Techno.

Eliel Markman : non, non, au Techno.

Entretien 22 : Alors, nous on vient d'arriver et on a la chance d'être par équipes, du coup, quelque part, il y a une unité, ça n'est pas un problème. Par contre, j'ai l'impression que avant qu'on arrive, ils ont été obligés de faire beaucoup de place pour qu'on puisse s'installer. Et donc, j'ai l'impression qu'il y a eu pas mal de jeu de chaise musicale au Techno global, pour faire un peu de place, et je pense qu'il y a des gens qui se sont retrouvés au final, peut-être, soit provisoirement, soit... Dans des positions ou...

Eliel Markman : peu confortables.

Entretien 22 : et c'est une des choses aussi qu'on avait entendues, ça ne sont que des oui-dire, mais en effet, le sentiment que les gens avaient quand ils venaient de Eruli au Chonrencette, c'est qu'ils avaient l'impression que les gens ne connaissaient pas leur voisin. C'est tellement grand et les gens faisaient tellement de choses différentes différentes sur le site, qu'il était, enfin, que certaines personnes ne se connaissaient pas d'un bureau à un autre parce qu'elles ne travaillent pas sur les mêmes périmètres. Il est clair que quand on est arrivé sur le site, on s'est rendu compte que ça brasse tellement de gens que, là où à Eruli, quand on était dans un couloir, qu'on croisait quelqu'un, même si c'était quelqu'un qu'on ne connaissait pas tous les jours, ici, ça n'est pas toujours le cas. Donc, du coup, ça nous surprend un peu au début, et puis après, il y a beaucoup de gens qui se sont fait cette remarque : « c'est bizarre, les gens ne disent pas bonjour. »

Eliel Markman : est-ce qu'à Eruli, c'était des visages connus, même si...

Entretien 22 : oui, forcément, parce qu'on se croisait à la cantine, parce que voilà, quoi. Donc il y avait forcément moins de gens, il n'y avait qu'une cantine, donc forcément, des gens qu'on ne côtoyait pas dans le travail, on savait dire : « celui-là, je l'ai déjà vu à Eruli, quoi ». Et d'ailleurs, c'est marrant maintenant de se dire, tiens, cette personne là, je ne sais pas ce qu'elle fait tous les jours, mais elle était à Eruli.

Eliel Markman : d'accord : « c'est un Eruli ».

Entretien 22 : oui, « c'est un Erulilois ». Donc ça, on médite, forcément, mais je trouve que les gens, du coup, ont fait cette remarque-là quand on est arrivé sur le site, et c'est moins vrai maintenant. Donc, est-ce qu'il y a eu une part d'adaptation au début, d'un côté probablement, normalement.

Eliel Markman : est-ce que vous vous servez de Communicator ?

Entretien 22 : oui.

Eliel Markman : pour parler aux gens du plateau, ou pour parler aux gens externes ?

Entretien 22 : j'ai envie de dire ; « j'ai un peu la même utilisation qu'avant, c'est-à-dire que ça m'arrive de ne pas pouvoir me déplacer et d'utiliser Communicator pour voir si la personne que je n'ai pas en visuel sur le plateau est à son poste, ou pas. Donc, ça, ça serait plutôt l'utilisation sur le plateau. Pour quelqu'un qui n'est pas de visuel, sinon je crie au milieu du plateau pour savoir si la personne est là, ça marche plutôt pas mal. Et puis, après, oui, c'est des gens qui ne sont pas forcément sur le plateau, quand on cherche à voir s'ils sont présents ou pas, ça c'est déjà le premier niveau.

Eliel Markman : du coup, si on est sur le plateau ou si on parle de gens qui sont sur le plateau, Communicator servira plus à dire, est-ce que tu es là, est-ce que tu es disponible, pour ensuite y aller, quoi.

Entretien 22 : oui, oui, globalement, oui. Bon, après, Communicator ou live meeting, ça nous arrive d'être sur le plateau, à nos bureaux, visibles et dans la même réunion, mais branché au téléphone à son bureau, ça, ça nous arrive un petit peu plus qu'à Eruli, là aussi pour des raisons de salles disponibles et ce genre de choses. Bon, on a un peu plus de mal à trouver une salle commune pour être au même endroit, donc ici, on a un peu plus fréquemment, le casque branché sur la tête, pour suivre une réunion avec des gens divers et variés et on se retrouve finalement dans la même réunion que son voisin de bureau, parce qu'il était nécessaire aussi, mais.

Eliel Markman : oui, ça, c'est un peu absurde...

Entretien 22 : c'est un peu, c'est un peu bizarre, oui, comme situation. Mais c'est marrant parce que, ce qu'on faisait avant dans une salle ou finalement on pouvait couper le micro pour rééchanger sur un point particulier parce qu'on ne voulait pas forcément perturber. Eh bien là, on arrive à le faire en débranchant le micro, et puis... Et j'allais dire à interpeller la personne à côté, comment dire, et là, qu'est-ce que tu as compris, ou... comment on va répondre à ta question, bon, donc on arrive à le faire quand même, mais ça a un côté un peu bizarre, oui.

Eliel Markman : est-ce que ce fait-là, qu'il y ait moins de salles de réunion et plus de Communicator, vous pensez que ça pourrait changer votre façon de travailler.

Entretien 22 : non, non, pas intrinsèquement, globalement.... Ce sont globalement les mêmes...

Eliel Markman : même si les jalons du cou sont un peu, différents ?

Entretien 22 : oui, eh bien, aujourd'hui, pour les choses importantes, eh bien, les jalons, les trucs importants et autres, on réserve une réunion physique avec un maximum de personnes autour de la table, hein ? On sent bien, hein ? Dès que les sujets deviennent un petit peu complexes, on a du mal à... Ou un peu plus important, on a du mal à se cantonner seulement à une réunion téléphonique, on voit que ça ne suffit pas. Et c'est vrai sur pas mal de choses, hein ? Et c'était vrai à Eruli, on s'aperçoit que quand on veut animer des essais par exemple, on a besoin régulièrement d'aller sur place par exemple, d'aller à Lardy ou à Aubevoie pour voir physiquement les gens qu'on va voir tous les jours, voir physiquement les pièces et pour finalement avoir une analyse qui était partagée. Donc, j'ai l'impression, qu'on... Enfin, en tous cas, personnellement, j'ai l'impression qu'on a une tendance à la fois liée à la charge de travail, liée au faux d'avoir un peu de distance intersite. Par facilité, on essaie de privilégier du livemeeting, hein ? Donc de la conférence à distance. J'en avais peut-être un peu abusé personnellement, donc, du coup, on avait perdu un certain nombre de liens avec un certain nombre de personnes côté essais. Quand on réanime un projet un petit peu

ambitieux, un petit peu plus costaud, on voit qu'il faut remettre les pieds sur le terrain, quoi. Donc, je me force régulièrement là, alors, ça n'est pas toutes les semaines, mais, globalement, toutes les deux semaines, je suis à Lardy aujourd'hui. Je passe au moins une journée toutes les deux semaines à Lardy pour voir les gens, faire le tour des gens, faire le tour des bancs d'essai. j'ai aussi une personne de l'équipe qui est sur place là-bas, hein ? Qui est 100 % de son temps là-bas. Donc ça me permet aussi de la voir plus régulièrement. Elle, elle vient aussi de temps en temps, mais... Du coup, ça permet de retisser un peu des liens, eh bien voilà.

Eliel Markman : vous avez un bureau ici, est-ce que c'est un espace que vous personnalisez ?

Entretien 22 : oui, un petit peu, oui.

Eliel Markman : comment ça ?

Entretien 22 : oh, eh bien sûr mon bureau, j'ai deux-trois... J'ai à la fois ds pièces d'anciens projets et puis j'ai aussi quelques éléments personnels, mais je... J'ai une boîte de bonbons que j'ai ramenée de vacances, j'ai un tapis de souris qui est personnel, hein ? Qui fait bloc-notes. Enfin, voilà, il y a deux-trois choses...

Eliel Markman : oui, des petits trucs...

Entretien 22 : par contre, je n'ai pas de fond d'écran particulier sur mon ordinateur, alors que les gens font ça. Voilà, donc, mais oui, oui, le lieu, j'ai mis quelques images que j'avais à Eruli, que j'ai ramené ici, des images que j'aime bien, j'ai une image de la construction de la tour Eiffel par exemple. Les phases de construction, c'est... J'ai un train qui a déraillé à gare Saint-Lazare aussi. Donc voilà, deux-trois choses personnelles qui font que c'est un peu plus... un peu plus attrayant et on se sent un peu plus chez soi.

Eliel Markman : et, est-ce que vous avez une armoire aussi ?

Entretien 22 : oui.

Eliel Markman : et vous vous en servez ?

Entretien 22 : oui, je stocke toutes mes formations. Mes formations et mes vieux cahiers de notes.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 22 : donc, je ne l'ouvre pas souvent.

Eliel Markman : donc elle est là...

Entretien 22 : elle est là, en face.

Eliel Markman : elle est pleine du coup ?

Entretien 22 : quasiment pleine.

Eliel Markman : est-ce que c'est, est-ce qu'il y a une... mettons qu'il y ait.. Si quelqu'un d'autre prenait votre espace de travail, qu'est ce que vous en penseriez ?

Entretien 22 : Alors, je n'ai pas d'attachement particulier au mobilier, après, c'est vrai que l'endroit est plutôt sympa, alors, je me battrais si je devais laisser ma place pour être ensuite sur un bureau ou il y a un peu moins de lumière et un peu moins d'espace, mais après, que ce soit ici ou dans autre aile du bâtiment quelque part, ça ne change pas... À partir du moment où les personnes autour de moi sont finalement en lien avec ce que je fais, ça me convient.

Eliel Markman : est-ce que, est-ce que si on vous bougeait dans un autre endroit, je veux dire, est-ce que ça serait important par exemple que ça soit votre bureau et pas un bureau tournant.

Entretien 22 : non, non non, la couleur de la chaise où la forme du bureau m'importe peu. À partir du moment où c'est fonctionnel, et qu'il y a, je vous dis, des gens autour pour travailler, ça n'est pas un problème. L'armoire pourrait être rose, ça marcherait aussi.

Eliel Markman : bon, eh bien très bien, je n'ai pas d'autres... Est-ce que ce système, enfin je veux dire le plateau-projet, ça vous paraît efficace ?

Entretien 22 : oui, enfin, moi, aujourd'hui, chez Arthur, j'ai vécu plusieurs types d'organisation, quand on était purement en équipe, ça avait l'intérêt de partager tous le même métier, et ça permettait d'être un peu plus fort et d'apprendre des gens qui avaient un peu d'expérience et autre, donc ça, c'est un vrai attrait, ça tisse des liens forts aussi. Et puis à partir du moment où on commence à travailler sur... À la fois du lien fonctionnel, à la fois du pluridisciplinaire parce qu'on a besoin de plusieurs atouts pour faire un projet global, ça donne du sens d'être proche à la fois du donneur d'ordre, eh bien des gens qui font et donc, du coup d'avoir une position géographique qui permet de regrouper ça, c'est pratique. On a une future boîte à sortir, on a essayé de la sortir dans un planning très très contraint. Une des questions qu'on se posait, c'était justement d'essayer de... Pour gagner en efficacité, on se posait la question de partir sur un mode de fonctionnement purement plateau-projet, hein ? Pour avoir des gens extraits d'une équipe, donc vraiment des gens de métier qui dessinaient des pièces, bon, des concepteurs, hein ? Les extraire de leur équipe de base, pour les mettre directement dans le projet pour qu'ils soient 100 % du temps sur le projet. Ça, ça gagne vraiment en efficacité, puisqu'aujourd'hui, notre mode de fonctionnement, un petit peu plus matriciel, là. Eh bien finalement, il focalise des gens géographiquement, pour faire du pilotage. Par contre, la conception est bien réalisée dans des équipes métier, qui elles sont multiprojets et on a du mal à focaliser un concepteur sur un projet, donc. Du coup, cette gestion de la ressource, elle est faite par le chef d'équipe, et il y a forcément tout le temps, une question de priorisation. Donc ça a une certaine efficacité globale, par contre, quand on veut faire un projet dans des conditions bien particulières avec les contraintes de planning, je pense que ça n'est pas le meilleur. Enfin, je pense qu'on en reparlera, mais sur le futur projet, c'était une des conditions que je devais faire. C'était de passer dans un plateau, enfin, strict. Projet, pour avoir toutes les ressources dédiées.

Eliel Markman : d'accord, et si vous pouviez changer quelque chose ?

Entretien 22 : aujourd'hui, sur le site ? Je pense que je changerais les restaurants.

Eliel Markman : ah oui ?

Entretien 22 : ah oui ! C'est terrible les restaurants.

Eliel Markman : pourquoi ? Pourquoi ?

Entretien 22 : en fait, aujourd'hui, il y a beaucoup de restaurants sur le site, hein ?

Eliel Markman : oui, il y en a 4, 3,

Entretien 22 : oui, il y en a 4 ou 5 même, avec une affluence assez importante, et il y a un timing ou il ne faut vraiment pas y aller, parce que.. Quand on arrive trop tôt, on fait une queue folle au niveau des choix culinaires, j'ai envie de dire.

Eliel Markman : les plus choisis, quoi.

Entretien 22 : oui, et puis, du fait qu'il y ait vraiment du monde, on passe du temps à faire la queue, à attendre son plat principal. Donc du coup, on a tendance à arriver à la caisse avec un plateau froid. Donc, ça, ça n'est pas toujours le plus agréable. Quand on se décale un tout petit peu, on a pas de problème là quand on fait le choix de nos plats. Par contre on a le problème de trouver une place assise pour manger. Et c'est vrai que ça, on ne connaissait pas à Eruli. Ça, c'est un truc pas très sympa. Donc du coup, ça impose vraiment d'aller manger avant midi, plutôt que d'aller manger après 12h45 - 13h, quoi. Donc ça impose vraiment de jongler autour de ça. Et puis en plus je trouve que la... comment appeler ça ? Tous les flux internes des restaurants, alors, quel que soit le restaurant, alors, je ne les ai pas tous faits, hein ? Sur le site. Mais les trois restaurants que j'ai faits aujourd'hui, je trouve que les flux sont mal pensés. Quand il y a beaucoup de monde qui commence à faire la queue, la queue est au milieu du flux des autres personnes, donc, soit, pour aller choisir des plats, soit pour.... Donc, ça, ça n'est pas très bien gaulé. Et puis après, une fois qu'on a mangé, pour aller débarrasser son plateau, on est obligé d'aller retraverser tout le site, pour ensuite repartir et ensuite retraverser à nouveau dans l'autre sens. Et ils sont à peu près tous remplis de cette manière là, et je ne trouve pas ça très fluide. Donc, de ce point de vue là, je trouve que la restauration s'est un peu dégradée vis-à-vis de Eruli. Donc voilà, bon, s'il y avait quelque chose à changer, ça serait plutôt ça. Bon, et puis après, il y a la distance qui fait que, en temps de route, c'est un peu plus compliqué, hein ? Et on le paye un peu en fatigue en fin de semaine, ça, c'est sur. Bon, le matin ne m'a pas trop dérangé parce que je suis quelqu'un qui arrivait très tôt, donc, on a l'aspect trafic qui n'est pas un vrai problème à cette heure là. C'est plutôt le soir ou il faut jongler un petit peu pour avoir... Pour essayer d'éviter un peu le trafic, et voilà.

Eliel Markman : OK ? là, je coupe, il y a (-clac-)

Entretien 3

Eliel Markman : donc vous n'êtes pas venu de Eruli ?

Entretien 3 : non, je suis venu du bâtiment un peu plus loin du gradient, je pense que vers le 27 ou 28 septembre et puis je suis venu vers les services le 1er octobre, alors je viens directement du gradient ici. Et je n'ai même pas fait venir, les gens qui déménageant là, les déménageurs, parce que je n'ai rien, alors je suis venu juste avec mon PC qui est avec moi.

Eliel Markman : d'accord, donc pas de cartons, rien du tout...

Entretien 3 : pas de cartons, rien du tout, ah ! Et puis, on m'a demandé de déménager à Eruli, parce que... alors, je suis allé à Eruli, justement pour jeter des choses, parce que je pense que, avant que j'arrive, le service était là où ils sont implantés, ça fait une dizaine, quinzaine d'années, alors, il y a toutes sortes de papiers à jeter, alors, je les ai jetés tous. Je ne sais pas si ça va...

Eliel Markman : je ne suis pas sûr de comprendre, d'abord vous étiez au Gradient...

Entretien 3 : grandissant !

Eliel Markman : ... ensuite à Eruli, ensuite ici ?

Entretien 3 : non, je déménage directement du Gradient à ici. Par contre, pendant le temps que je suis toujours rattaché aux anciens services, j'ai commencé à avoir des contacts avec les services ici.

Eliel Markman : Eruli.

Entretien 3 : Et puis, ils m'ont demandé de venir à Eruli juste pour jeter les cartons, jeter toutes les archives et tout ça à benne. J'ai fait un peu ça. Mais comme le service était là depuis une quinzaine d'années, c'était...

Eliel Markman : bon, il y a beaucoup de choses...

Entretien 3 : oui, il y a beaucoup de choses, comme moi je n'ai pas d'historique du tout, j'ai moins de choses.

Eliel Markman : Éliminer, éliminer.

Entretien 3 : voilà, je pense que je n'ai rien jeté de grave, d'important. Et c'est mon quatrième poste chez Arthur. Le premier poste j'étais dans le bâtiment là, juste en bas, à la Ruche, en fait là ou je travaille beaucoup maintenant avec le directeur projet, là ou j'étais implanté. En fait, la personne qui est un peu mon binôme, il a un peu le même bureau que moi j'avais.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 3 : oui, et puis, je suis allé au Gradient et puis je suis venu ici.

Eliel Markman : et en fait, ici, ça correspondait à un changement de poste ?

Entretien 3 : oui, chaque fois, c'est un changement de poste.

Eliel Markman : d'accord, d'accord, et quand vous êtes arrivé ici, du coup, vous n'aviez aucun carton, rien du tout. Est-ce que vous aviez vu l'espace où vous alliez arriver avant d'y aller ?

Entretien 3 : oui oui oui, eh bien je ne sais pas exactement quel bureau j'aurais, mais je sais où c'est implanté et puis je sais comment... Et puis je connais le site, ça fait longtemps que je suis sur le site, alors, ça ne me... Alors, moi, si on me demande si le déménagement avait vraiment impacté ce que je fais, non, pas du tout. En fait, mon arrivée ici coïncide avec le déménagement du service.

Eliel Markman : de Eruli ?

Entretien 3 : De Eruli.

Eliel Markman : Mais bon, pour vous ça n'a pas changé grand-chose puisque vous êtes arrivé ici directement.

Entretien 3 : oui.

Eliel Markman : et comment était votre ancien local ?

Entretien 3 : là où j'étais avant ?

Eliel Markman : oui, oui, au Gradient.

Entretien 3 : c'était bien aussi, c'était mieux qu'ici, parce que ça donne vu sur les champs. Et puis,

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 3 : non, au niveau des bâtiments du local et tout ça, je pense qu'ici, c'est bien. J'ai travaillé dans plusieurs entreprises auparavant, comme ça et je pense qu'ici, c'est vraiment pas mal.

Eliel Markman : c'est vraiment bien. Quelle a été votre première impression quand vous avez vu l'espace ici.

Entretien 3 : celui-là, ou...

Eliel Markman : celui-ci.

Entretien 3 : Je savais déjà, parce que je suis sur le site, et puis j'avais des bureaux un peu comme ça. Alors moi, je n'ai pas de surprises. Je sais comment je vais fonctionner. Et je sais aussi que j'aurais une armoire, mais je ne mettrais rien dedans parce que maintenant il y a très peu de papier. Tout le papier que je garde là, je pense qu'un jour je vais le jeter aussi. Mais bon je les ai encore, mais sinon, c'est très léger.

Eliel Markman : et quand vous êtes arrivé ici, vous dites que vous n'aviez pas encore votre place exacte. Est-ce que ça, c'est quelque chose sur quoi vous avez été consulté ?

Entretien 3 : non.

Eliel Markman : et, la place où vous êtes maintenant, est-ce que c'est une salle qui est organisée en cohérence avec votre pratique professionnelle.

Entretien 3 : en fait, dans le service, non non. On va dire, dans la direction de Bruno, il y a plusieurs services qu'on peut recouper ensemble. Et puis dans le service qui traite les relations avec Nissan,

on a différentes... Comment on peut dire. Je suppose que c'est des pôles, le moteur, la transmission, la vie série, tout ça. Et puis on met ensemble. Mais le couloir, et l'implantation elle est assez ouverte et puis, je n'ai pas d'hésitation pour aller voir les autres gens pour leur demander des choses qui peut-être, je suis lié un peu, si je suis en train de travailler sur un projet à Flins, et puis j'ai la boîte de vitesse, et puis il y a quelqu'un qui traite aussi avec Nissan sur le véhicule, donc je vais le voir. Moi je pense que l'open space, je le trouve bien. Depuis que j'ai commencé à travailler, ça fait... Non, il ne faut pas dire ça, je travaille depuis longtemps. Mais depuis une vingtaine d'années, même plus, j'étais toujours en open space et je pense que c'est bien.

Eliel Markman : quand vous dites que vous parlez aux gens, est-ce que, quand vous travaillez, est-ce que vous devez interagir avec des gens pour votre travail ? Ce qui peut être différent des gens qui sont à côté de vous. Est-ce que les gens avec qui vous devez parler pour travailler sont les gens qu'il y a à côté de vous, ou pas ?

Entretien 3 : non, non, on est un peu matriciels, donc... Alors, les gens avec qui je travaille beaucoup sont ou bien à la Ruche, ou bien dans l'autre couloir. Il y a l'autre couloir aussi. Mais c'est très souvent à la Ruche, mais très souvent, ils sont ailleurs. Ils sont en Roumanie, ils sont en télétravail. On a beaucoup, de plus en plus de e-conf et tout ça. Et c'est un peu moins pratique que de voir les gens, mais vraiment, c'est beaucoup mieux que le téléphone, et c'est beaucoup mieux que juste par mail ou juste par...

Eliel Markman : pourquoi ?

Entretien 3 : parce que c'est immédiat et puis les documents et tout ça, ils sont sur chacun de nos PC, donc, si on doit montrer quelque chose, c'est vraiment très accessible et puis c'est très immédiat. La seule chose, c'est que si on a pas une bonne connexion, là, c'est vraiment pas bon, c'est vraiment pénible.

Eliel Markman : pourquoi vous dites que le meilleur type de contact c'est le contact direct, si j'ai bien compris, hein ? Pourquoi est-ce que c'est mieux ?

Entretien 3 : moi, personnellement, je pense que c'est parce que, on voit la personne et puis bon, je pense que si le... « Non-verbal communication ». Mais ça, je pense que ça n'est pas quelque chose que j'analyse ou que j'essaie de dire voilà, c'est comme ça, ou il y a beaucoup trop de nuances, ou il est trop hésitant ou je ne sais pas quoi. Je pense que ça, ça donne une autre, enfin des autres informations que peut-être on a pas par e-conf ou bien par téléphone ou bien par e-mail. Mais dans un deuxième temps, les gens qui savent ça, ils peuvent aussi faire ça. C'est-à-dire, ils peuvent, je ne dirais pas manipuler, mais ils peuvent faire en sorte que leurs messages...

Eliel Markman : « find ways » ?

Entretien 3 : he would try to game the system, he would try to act one way and send out different signals...

Eliel Markman : so, when you have a...

Entretien 3 : when you have a face to face, you can see that, you can see all those non verbal communication, but you can also be influenced by that, when you probably... when you should not be.

Eliel Markman : so someone sending the wrong signals.

Entretien 3 : yes, but in a face to face, if I have a choice, I would do that, even though I know it's probably not very... Well I suppose there is multiple communication that you want to have with another person.

Eliel Markman : and, two questions, was it the same at your last office?

Entretien 3 : yes, I think that nowadays, when you work in a big organization like this, you cannot expect to be dealing with people, but you cannot see them all the time, but you can see... I have to deal with people far far away, especially, now that we have Romania and everything else, so you have to deal with that. So, before, I was at a different function, I was at finance, so I was doing reporting, so when you do reporting, people who will talk to you, all the subsidiary is all the time an operational far far away, so...

Eliel Markman : so, actually you anticipated my first question, and the other question was: if you have a face to face interaction with someone, you have to consider the fact that the other person can game the interaction or add things...

Entretien 3 : yes.

Eliel Markman : but the real question is: how does it feel?

Entretien 3 : to, to see somebody else?

Eliel Markman : yes, yes.

Entretien 3 : well, I think that I'm always very, I should say optimistic, but I'm always, I give people the benefit of a doubt a lot more than I should. I probably should always say... OK, in a way it's always... When I see somebody new, it's always OK, you know, I'm curious and then I feel like that, and then, in a way... You know in a working relationship, everybody defends whatever position they have to defend, so...

Eliel Markman : well, it's an institution...

Entretien 3 : yes, so, I don't feel one way or another, but...

Eliel Markman : both are true, but I mean how does it feel, if you work somewhere, let's say if you work here or at the Gradient or at « La Ruche », personal... having more personal interaction, brings something to your practice or to your personal well being?

Entretien 3 : I think so, but now, not just me because I...

Eliel Markman : it is just you, I mean...

Entretien 3 : it's just me, well, I mean when you have been to a B-school and everything else, they make sure you have taken the max quiz test... So I know how I work, so I am flexible, so when I see somebody else, it's always a good thing for me to be bouncing off with other people. So for me, to be working in a big group like this allow interaction and communication with people and to be dealing with people anyway. And, well, it's stimulating and I'm OK with that. and then, If you go back to the move and the people having to move a lot. That is something that doesn't bother me. I am comfortable with this fluidity and then do what people moving about and not... with uncertainties. You know if things could be this way or that way.

Eliel Markman : it is anyway, so...

Entretien 3 : I do know that some people are very... And I have worked with people who, one day...

Eliel Markman : want everything to be clear?

Entretien 3 : when things are not absolutely this side or that side of the thing, they will not rest, they will just try to find...

Eliel Markman : we call that engineers...

Entretien 3 : I have an engineer background but I think that I never really was that...

Eliel Markman : well, here we would say « obtus », which is, you know, not square, but, when you have, like a 90 degrees angle.

Entretien 3 : yes, OK

Eliel Markman : OK, but you told me that... It's not a question of uncertainties or ambivalence of communication or whatever, but, let's say, as an example, if you have an information to ask, what would be your priority, bump in and just ask, or write a mail, have an answer or use Communicator...

Entretien 3 : well, it all depends on how well... or if I have worked with this person before. I usually calibrate my question with whatever... I usually ask... If I don't know anybody and I think I need something, I tend to be pretty direct and I will say: « well, I need that », and you know be direct. If I know the person a little bit more, I would probably, so called round things a little bit more...

Eliel Markman : Yes, which is better, it feels better?

Entretien 3 : yes, but if I don't know anything, I will tend to be pretty direct, very factual.

Eliel Markman : what kind of communication medium would you use?

Entretien 3 : would I use?

Eliel Markman : yes, direct communication better or...

Entretien 3 : no, I would always write an e-mail. I feel that it's less intrusive. and if the person decides to blow me off, that's his choice and I would do something else, I would not...

Eliel Markman : bump in...

Entretien 3 : yes, I do not telephone, now you have Communicator, so when you...that would be my first option. I would send one, and if he or she replies, then I would go on...

Eliel Markman : so the question would be, are you available, and then showing up?

Entretien 3 : yes. And then I would just...

Eliel Markman : was it different in the Grandiant »?

Entretien 3 : no, I think, the working environment is pretty homogeneous, I think that whatever job you do, wherever you do...

Eliel Markman : ... You perform the same.

Entretien 3 : yes, the way that you interact with other people is just the same.

Eliel Markman : a few years ago, there were an experiment here, going on about « hot desking » and desk sharing, which means like: when people arrive, they have no appropriate desk, but they just, you know, sit wherever they can, and the first there find a better place, would you...

Entretien 3 : I would be OK with.

Eliel Markman : but, do you lived it?

Entretien 3 : no, I never really experienced...

Eliel Markman : because many people, actually have terrible testimonies on that...

Entretien 3 : no, I never have that, I always had a desk, I was... Let's say that I was... Someday I have to spend a day and so in Quai Des Gaulois, and then I would be bumping from one desk to another and then... But I don't remember it being really a bargain to me. I'm just like: « OK, I can go and... » I have to say say when I need to do something that needs a lot of concentration, I need a blockhouse, then I would go and lock myself up someplace. If you have a desk like we have here right now, I can do that, if I want my desk and don't want to talk to anybody, I can just do that. When I was in finance, I need to do that more often than that...

Eliel Markman : to isolate yourself...

Entretien 3 : yes, when you have a huge, and you need to pull up yourself and forget about everything else and...

Eliel Markman : and you lock yourself in one of those « boquettes », which is just « bucket ». And do you think you have... Let's say, could you use more « boquettes » here?

Entretien 3 : I think, any more, people would start equating them more, which is probably not... Well people should just stay at there desk, they should not...

Eliel Markman : really?

Entretien 3 : yes, people should relay stay at their desk unless they really have a... Well, let's say, well you need to lock yourself up sometimes. You have an e-conf, e-cenference with somebody else, you can do that too, or you need to get together with two or three and it's going to be loud.

Eliel Markman : yes, not to disturb.

Entretien 3 : yes, but out of that, I don't think you should have more boquettes, because otherwise, people would just lock themselves in, and...

Eliel Markman : if everyone is locked up, then the team is lost. What about it actually, your... Let's say, your call here would be no more boquettes because people would lock themselves in...

Entretien 3 : I think that when I need to have one, I always find one.

Eliel Markman : which is... I mean, enough right now. Let's say, if you need to lock yourself up, you know, to concentrate as an example, would you say that you have enough space for that?

Entretien 3 : Yes, I think so.

Eliel Markman : or could you use more?

Entretien 3 : no, in this job, it's rare that I need to lock myself up, or long strict locked times. Or I can do that my desk. I think that I don't get easily disturbed when I have... Of course, my neighbors are not really loud and everybody is kind of...

Eliel Markman : kind of quiet, they respect the common space...

Entretien 3 : yes, so...

Eliel Markman : would you... Is your desk, let's say personalized? You have personal stuff on your desk, or, is it, let's say, is your desk personally messy.or...

Entretien 3 : I try not to, but I think I end up having a lot of paper and once in a while, I get tired and I would just total empty everything. I do have an « armoire » and that I would consider a little bit more personal because I put my tea cattle in that, I put my... But my desktop, I don't think it's... I don't think it's very personal, if somebody comes and squat my desk when I'm not there, I would notice it but I wouldn't be too upset.

Eliel Markman : unless you... I mean if you... As long as you find everything in its place.

Entretien 3 : as long as...yes.

Eliel Markman : if everything is, you know turned around...

Entretien 3 : yes, yes, but...

Eliel Markman : maybe you care about that.

Entretien 3 : no, I had people work at my desk, before, when I'm not there, but I think people, when they are working at somebody else's desk, they don't trash it. So I have to come back and see every thing upside down. But I've noticed somebody is have been using it. That doesn't really bother me, because I do not personalize my desk, I do not put pictures or anything, I do not...

Eliel Markman : what would be the difference here between the group, a group and a working group which is a human phenomenon and the institution itself?

Entretien 3 : yes?

Eliel Markman : which is, let's say, a set of rules that articulates people together, your status, your place, your task, etc. What connection would you... If there is one, what connection would you do between the institution and your desk, if there is any?

Entretien 3 : if there is any. none.

Eliel Markman : my question would be, how could you materialize, if you are not... Let's say, you are an exception anyway because your culture is actually really different. I mean it is interesting, you have a contrast effect which actually interest me and materializes whatever there is. Many people felt that... Well I saw that on a fairly large scale of people. Many people really think that the situation of there desk and the fact that they have an attributed personal desk, that someone else can use punctually, but is still there. Is a way for them to signify there place. Let's say: that's your place. Within the institution, that is the place you have and that is the place we take care of. But you feel different than that.

Entretien 3 : no, no, I don't think so, I don't feel that way at all. I feel that the institution, well the way you explained it to me...

Eliel Markman : which is an opinion, I mean, it's not the truth.

Entretien 3 : I'd say that my place in the institution is not my desk, it's mostly how I deal with people and what things I get done. And, you know, we all work for this huge company and everyone is just a cockroach, a wheel on a train. That's not my desk who actually makes it turning on. I mean the fact that I can talk to people, that I know where to find them all, I'm really stuck. I would try to turn this way or that way to get things done. Then people can come to me. I would try to be a help, you know, I would try to be a help to provide solution or advice or whatever, so, that would be more, how I find my place in the institution.

Eliel Markman : so, more through interactions.

Entretien 3 : and actually through things you can get done and you can actually do that anyway, so...

Eliel Markman : ... but, you still told me that if you speak to... I mean, face to face interaction might not be the best one for everything but at least the richest one. Let's say if you... Let's consider, if you, it is a certain kind of open space, what if the walls where higher or lower?

Entretien 3 : lower,

Eliel Markman : do you think it would have an effect on the way you work.

Entretien 3 : no, no, I think the wall is actually right around my eyes high. So, for me the walls getting higher is not... For me, the walls getting lower... Do I see more people, actually when I was at the Gradient, the walls where lower. The walls where actually about this high.

Eliel Markman : so when you stand, you can see the others.

Entretien 3 : yes, when you stand up, you can see the other persons across.

Eliel Markman : and when you sit?

Entretien 3 : when you sit, no, you cannot.

Eliel Markman : would you feel...

Entretien 3 : would it feel better? No, I don't think so I think I would, I think it would. Actually, I never considered it until now. Now that you said that, I said: « yes ». But I would have just adjusted to the... How I deal with people. And in this job, I had to ride around but probably not ad much as this one.

Eliel Markman : do you have a « logger » here?

Entretien 3 : a what?

Eliel Markman : a locker.

Entretien 3 : yes, that's what I said...

Eliel Markman : well, not a locker exactly, how could we call it?

Entretien 3 : a cabinet ?

Eliel Markman : yes, that stuff.

Entretien 3 : my stuff, OK

Eliel Markman : do you have one?

Entretien 3 : yes, and that is a little bit more personal, I would lock things up in there, when there is lunch, I would lock my wallet in there. I am getting better at locking my laptop here, I never would have, and then, now. I just think I would do a little bit more, but I'm just old... lock things up.

Eliel Markman : you're not bold, I'm bolder than you are. (he heard « old »)

Entretien 3 : no, I don't think so.

Eliel Markman : I'm « bolder » than...

Entretien 3 : ah ! I do have a locker here and I lock things up, that's where I put my tea caddy, that's where I put my tea, and that... It doesn't need to be as big as it is now, but it is, so... Probably I could use a smaller cabinet, now it's kind of big. If they really need to have more space, I can easily live with a smaller one.

Eliel Markman : and what if they don't need to have space, it's just about you, what would you do?

Entretien 3 : I am fine, actually, I think that the space that I have now... It's about the space... I don't remember working in tighter quarters before. I think everywhere I work it's about the same. Maybe it's about the same standard everywhere...

Eliel Markman : more or less, let's say, almost worldwide, maybe not in Asia, but, I mean, if you exclude Asia, it's pretty much the same.

Entretien 3 : yes, I think there is signs. I don't remember being anywhere tighter. I've been in open space, where there were a lot of vacancies, so there you have a lot of space. But, well, all the space that I have is only what I have now, so, you know...

Eliel Markman : I'm so faraway from my standards, I...

Entretien 3 : well, I think while talking to me, you probably got lost because I probably have not the same reaction that...

Eliel Markman : no, the thing is, what is funny about that is that I talk, I speak spanish so, I've made some interviews in spanish too so, assuming the fact that they are from Spain. But it's more Europe, I think that if you consider one thing that might be really different, regarding space between Europe and America. It's the scale of it. So what comes out of that is the importance of it. How people interpret their space is really different. Let's say in Europe, space is something valuable, which might be not in America, I mean on a certain scale because you have space, whatever. Si I think that's why I got lost here, because the question of the evaluation of it is very different. I mean yours is really really let's say, original from what we have here. When we talk about privacy as an example, you clearly not have the same standards.

Entretien 3 : I think I don't have the same standards because I think that I consider private, would probably not be considered as private here. there are things that I do not...

Eliel Markman : no, the things are pretty much the same, it's the way you construct it, because. Well let's say, your laptop is private, I assume that because you lock it up.

Entretien 3 : no, that's a trick I do: I set my laptop to english and to qwerty, so people really not jump on my laptop and start working, especially if you work in finance, plus, minus, and the division , you cannot find. So you have to know the qwerty laptop before you can do that. So, that is one of the tricks I do. Well, people cannot just jump on my laptop and start working.

Eliel Markman : would people do that?

Entretien 3 : no, no, in meetings, when you do something and people would say no, they would take your laptop and just start do things. Well, I wouldn't yank my laptop back, but some people would, they would yank their laptop back. So, I would just tet them and after they staple a bit

Eliel Markman : and have a laugh seing them trying.

Entretien 3 : yes, after a few... and then give it back to me.

Eliel Markman : well that is different because people here would just ask fo it, they would not say « could you please give me your laptop » but you know, if someone has something to ask or whatever, they would say easily: « why don't you help yourself? ». Clearly, this is not your position. Actually, I would like to talk more to you, Because the differences, but I just can't because I have no time. I have a question that I would like to ask you and I will cut it off.

Entretien 1

Eliel Markman : comment est-ce que vous êtes arrivé au Chonrencette, vous êtes venu de Eruli, c'est ça ?

Entretien 1 : alors, oui, moi j'étais situé à Eruli, je faisais partie de la direction commerciale de la mécanique, qui donc à déménagé dans les derniers au Chonrencette. Entretemps, il y a eu quand même une réorganisation aussi au niveau de cette direction, ça n'est pas simplement un déménagement, c'est aussi une réorganisation. c'est pour ça que ça complexifie aussi le déménagement, parce que ce déménagement, c'était non seulement un déménagement géographique, mais aussi un arrêt de l'activité de la direction puisqu'on s'est regroupé et la fonction que j'avais auprès de la DCM a été complètement arrêtée. Donc, ces deux choses-là, évidemment, c'est lié, puisque ça a des impacts, il faut retrouver une autre activité dans un site qu'on ne connaît pas. Et la cerise sur le gâteau, c'est que déjà géographiquement, moi, déjà, j'étais très très éloigné de Eruli. Déjà de mon lieu d'origine de travail, j'habite très très loin. Enfin très très loin, tout est relatif...

Eliel Markman : ... Orléans, Chartres...

Entretien 1 : j'habite du côté de Senlis, la barrière de péage dans le nord. Ça représente 70 kilomètres de Eruli déjà. Donc là, on arrive à 100 kilomètres, donc voilà, c'est juste pour...

Eliel Markman : 200 km par jour, c'est colossal.

Entretien 1 : donc ça c'est juste pour planter le décor, mais bon quand même...

Eliel Markman : et quel décor !

Entretien 1 : et quel décor ! Donc voilà, le déménagement finalement, c'était de continuer dans la fonction le plus tard possible et de quitter Eruli le plus tard possible, en comprenant complètement la démarche de se rapprocher des ingénieries. En la comprenant, mais par forcément en la partageant. Parce que voilà, les choses fonctionnaient avant, mais voilà, je pense qu'il y avait d'autres buts aussi que l'ingénierie, que ça ne tournait pas qu'autour de la direction générale de la mécanique, c'était d'autres services, d'autres directions. Donc voilà, pour moi, j'ai vécu en attendant le dernier délai pour ne pas me pénaliser sur l'éloignement de mon domicile et pour essayer de continuer mon activité tout en essayant de retrouver une autre activité au sein d'une autre direction, mais du coup au Chonrencette, ou il y avait des choses qu'on ne connaissait pas dans un autre lieu, il y a deux démarches. Le déménagement lui-même, bon, on ne va pas dire grand-chose, hein ? On passe d'un bureau à un autre, bon, ça n'a pas été traumatisant. Le lieu en lui-même n'est pas traumatisant, enfin... Encore que, bon, on était en ville d'un côté, on se retrouve dans un truc à 12 000 personnes...

Eliel Markman : oui, on est à la campagne ici.

Entretien 1 : c'est beaucoup plus... On va dire, il y a l'anonymat qui est plus flagrant, et puis bon, en même temps, on a toujours notre cercle de collègues, des choses comme ça...

Eliel Markman : Les mêmes qu'à Eruli ? Ou à peu près.

Entretien 1 : eh bien oui, en même temps, énormément de gens sont partis de la direction commerciale, il y a une réorganisation qui a ramené quand même pas mal... On va dire qu'il y a

deux tiers de gens nouveaux, quoi. Et un tiers qui est resté, donc, bon. En même temps, ça n'est pas non plus des étrangers, mais, oui, il y a eu ça aussi, environnement différent, donc encore une fois géographique, mais aussi, collègues et humain. Ça a eu un petit... ça a un impact.

Eliel Markman : bien sûr, bien sûr.

Entretien 1 : Il faut tout redécouvrir donc, se retrouver dans un endroit comme le Chonrencette, ça a accentué le côté anonyme parce que la famille, bon, la famille, entre guillemets...

Eliel Markman : eh bien si, si, si

Entretien 1 : le service qu'on avait, voilà, se redilue et on est un petit peu perdu... Donc voilà... Quoi vous dire d'autre, sur l'impact. Aujourd'hui, moi, ma situation, elle est un peu bizarre, c'est que j'arrive dans un lieu où je sais qu'il faut que je trouve un... Dans un premier temps, j'ai essayé de quitter le Chonrencette, de trouver une autre direction...

Eliel Markman : oui, parce qu'il y en a, il y en a des moins loin, non ?

Entretien 1 : oui, du côté de Cergy-Pontoise...

Eliel Markman : oui, voilà.

Entretien 1 : oui, le problème, c'est que c'est un changement de métier, quand on dit un changement de direction, on se retrouve dans une direction... À Cergy-Pontoise par exemple, à Cergy, c'est une direction de logistique. Donc voilà, on fait du projet de commerce, et voilà le lendemain, on vous... enfin, il faut trouver dans le métier de la logistique...

Eliel Markman : vous êtes ingénieur ?

Entretien 1 : non, je suis technicien, mais j'ai toujours baigné dans la technique, dans les bureaux d'étude, dans les... Et d'ailleurs, là, ma fonction, c'était au projet, j'avais cette interface technique vis-à-vis des clients. Et ça, c'est quelque chose qui n'a plus voulu être gardé... Normalement, on aurait dû être... La suite logique aurait voulu être dans les projets Arthur et puis bon, ça ne s'est pas fait.

Eliel Markman : vous êtes un « ingénieur maison » comme on dit ?

Entretien 1 : non non, ne n'ai pas le statut de cadre d'ingénieur maison, c'est cadre, hein, c'est un statut de cadre, mais moi non. Mais oui oui oui oui, ça aurait pu être une... J'aurais pu suivre ce cursus, mais bon, voilà, pour des raisons personnelles, j'ai dû... familiales, bon, j'ai dû... Mais bon, je suis très très content d'avoir ce parcours, je résignerais s'il le fallait, notamment avec la direction commerciale surtout que... alors du coup, oui, je fais partie des plus vieux de cette direction en termes d'ancienneté dans la direction, j'y suis depuis 1999, donc, voilà, il y a un... Il y avait ce problème surtout de boulot par rapport au déménagement. C'est ce problème de boulot et ce problème, bien sûr, géographique quoi. En même temps, ça fait 4 ou 5 ans que je fais du télétravail, donc, on va dire, l'éloignement, avec ce biais-là, c'est quelque chose qui se gère quoi. Aujourd'hui, la problématique du déménagement et de la suppression, je ne pense pas qu'elle soit liée à... Je ne sais pas donner... Quelle est la part importante du déménagement et quelle est la part à donner au changement de profession quoi, de boulot. Parce que, c'est toujours lié, aujourd'hui, si je dois chercher un boulot dans lequel je dois intégrer par exemple le télétravail pour palier à ce problème de distance, c'est très compliqué, parce qu'en fait, rien n'est acquis, vous n'avez pas une banque de données de job de télétravail ou vous vous dites... Tiens, je vais piocher là-dedans pour voir s'il y a quelque chose qui me convient. En fait, vous prenez un job et puis après, on regarde si c'est éligible

ou pas éligible, et finalement, ça vous interdit plein de... Parfois, ça ferme beaucoup de portes. Donc, ça vous ramène à vous dire, bon, eh bien la chose incontournable, de se dire venir cinq jours par semaine au Chonrencette, c'est physiquement, c'est difficile, c'est long, ça a un coût financier, et du coup, vous vous dites voilà, il faudrait que je change de site. Voilà, donc c'est un peu confus ce que je vous dis, mais je suis toujours tiraillé par ces deux... Donc voilà, le changement de poste et le déménagement en lui-même, qui est généré, enfin, qui génère ce problème de distance quoi. Pour lequel on peut trouver des solutions, hein ? Le télétravail en est une. Maintenant, le problème éthique se déplace parce que, est-ce qu'on peut l'appliquer... est-ce qu'on a des postes qui peuvent pouvoir et du coup, on boucle là-dessus quoi. Donc pour moi, le clou aujourd'hui, de ce déménagement, c'est de trouver un poste qui accepte le télétravail et pour moi, c'est pas forcément, enfin, voilà, ça se vit très bien aussi quoi.

Eliel Markman : donc, c'est un peu la bataille du moment ?

Entretien 1 : c'est un peu la bataille du moment, mais aujourd'hui, il y a des solutions, mais qui ne sont pas, qui ne sont pas... Alors, bon, c'était compliqué parce que... enfin, c'est compliqué, on est dans ce déménagement, c'est à des dates bien précises, et puis on est dans une autre recherche de boulot, ou alors après on a la direction, aussi son orientation qui a des dates... Très clairement, on n'est pas reconduit au budget cette année, donc... Ça veut bien dire ce que ça veut dire, il faut trouver le plus rapidement possible, donc pour le déménagement, je ne sais pas en quels termes... Je ne sais pas si tout cela est lié au déménagement, le problème aurait sans doute été identique en restant à Eruli, en termes de job. Mais en même temps à Eruli, c'était déjà accepter par le fait d'être plus de 10 ans à Eruli et de gérer le transport, de gérer tout ça quoi. Mais la problématique du télétravail aurait été la même si... puisque la direction n'existait plus et qu'il aurait fallu trouver un autre job, donc. Donc je pense que la problématique, là du changement de poste, elle a été accentuée par le déménagement au Chonrencette, mais elle aurait existé quand même, il aurait fallu trouvé... Donc c'est sans doute faux de dire que c'est à cause du déménagement qu'on perçoit les difficultés, qu'on se sent peut-être moins à l'aise au Chonrencette, enfin bref. On a des regrets ou...

Eliel Markman : bon, mettons que le déménagement n'est pas la cause, mais il révèle. Il révèle, voilà, en tous cas, c'est un marqueur, et une rupture, claire.

Entretien 1 : on va dire que c'est arrivé à ce moment-là et ça a rajouté quoi, ça a rajouté.

Eliel Markman : ça a compliqué un peu les choses.

Entretien 1 : ça a compliqué un peu les choses, mais hormis ce regroupement...

Eliel Markman : vous étiez depuis 1999 à Eruli ?

Entretien 1 : oui.

Eliel Markman : d'accord, donc vous avez commencé à Eruli ?

Entretien 1 : ah non, moi, j'étais chez... J'ai commencé en 1988 dans une filiale de chez Arthur qui s'appelait Chausson, enfin bref, c'était une autre carrière.

Eliel Markman : les camping-cars ?

Entretien 1 : alors, oui, ça, c'est le nom, mais plus anciennement, ils fabriquaient des bus, ils fabriquaient des... C'était un groupe en fait que Arthur a racheté, en... Je ne sais plus... Le groupe Chausson,) part égale avec Peugeot à un moment donné, il fallait choisir. À l'époque Arthur c'était

une entreprise qui était partagée, et puis ensuite elle est devenue complètement Arthur, avec des tas de fabrication, mais non, Arthur, euh, enfin Chausson était au départ un groupe complètement indépendant lié à l'industrie, l'aviation, automobile, enfin... Mais enfin, moi, je n'ai pas connu tout ça non plus, hein ? Ça date de... même si vous êtes jeune, mais moi, j'ai commencé ma carrière, effectivement dans le groupe quand Chausson appartenait moitié-moitié à Peugeot et à Arthur et à fabriquer des... Et j'étais à Gennevilliers. Et puis après au fur et à mesure, c'est une entreprise qui s'est réduite quoi. Et au fur et à mesure, on s'est rapproché de nos partenaires.

Eliel Markman : d'accord, donc Gennevilliers, et puis ensuite,

Entretien 1 : moi j'avais fait Meudon, Meudon, Gennevilliers, et puis ensuite je suis venu à Eruli et je suis passé chez Arthur. Pour me rapprocher, être plus près de celui qui tient les bourses.

Eliel Markman : eh oui.

Entretien 1 : et puis bon, même professionnellement, je sortais de... J'avais une formation de technicien en process en robotique, donc c'était le but, faire des projets, et un peu passer à autre chose.

Eliel Markman : puis en tant que commercial...

Entretien 1 : voilà, tout en gardant cet aspect technique, pour contribuer à ce, ces choses-là.

Eliel Markman : alors, écoutez, je pourrais suivre l'entretien que je fais d'habitude, mais c'est vrai que c'est un profil atypique, personne, je crois, ici n'est resté aussi longtemps à Eruli.

Entretien 1 : ah si, pourtant... Ils ne sont pas venus vous voir alors, il y en a deux ou trois.

Eliel Markman : non, mais depuis 1999, il y a des gens qui étaient depuis longtemps à Eruli, mais pas depuis 1999, il y a des gens qui étaient là depuis, je ne sais pas moi, cinq ans, six ans. Mais enfin, 1999, ça fait beaucoup quand même, ça fait 15 ans. Donc la plupart des gens ont bougé dans plusieurs endroits depuis 15 ans ou alors sont arrivés chez Arthur il y a quinze ans et...

Entretien 1 : alors à Eruli, il y a plusieurs sites, hein ? Il y avait deux-trois sites...

Eliel Markman : je préfère à ce moment-là que vous me racontiez Eruli, depuis que vous êtes arrivé, qu'est-ce qui... Comment vous avez vécu l'ambiance, racontez-le-moi ?

Entretien 1 : Les déménagements sur Eruli vous voulez dire ?

Eliel Markman : non, non, non, le site, l'ambiance, comment on y vivait.

Entretien 1 : alors, je pense que c'est... Alors, intérieurement, c'est très comparable à... enfin, les bureaux, les... C'est plus le site géographiquement comment il est situé en fait, parce que le fait de se situer en pleine ville, ça vous... Je ne sais pas, vous, vous allez acheter vos timbres à la poste à midi, ça a une autre connotation, alors ça je... C'est très personnel, hein, bien sûr, mais ça coupait, ça faisait des breaks dans votre boulot, dans votre, vous aviez vos... Bon, voilà, c'était vraiment de réels breaks qui permettaient de repartir, mais ça c'était lié à l'implantation, voilà. Je pense que l'atmosphère en elle-même, le fait d'avoir moins de personnes aussi... Eruli, c'était 3000 personnes je crois, oui, 3000 personnes, vous avez plus... Vous vous connaissez, enfin, vous vous côtoyez un peu plus facilement. Vous connaissez plus facilement un comité d'entreprise, enfin les proximités, la proximité et ne pas faire X kilomètres pour... même ça, ça vous dissuade, bon, après, il y a d'autres

raisons, mais c'était beaucoup plus petit et la proximité faisait que, pour moi, ça donnait un climat plus agréable, plus agréable, voilà.

Eliel Markman : et maintenant, les relations entre les gens ? Mais à Eruli vous deviez connaître tout le monde, si vous étiez là depuis...

Entretien 1 : eh bien on commence, oui à connaître... Ne serait-ce que de vue parce que même si on n'avait pas de relations forcément professionnelles parce que nos services n'étaient pas client direct ou... forcément, on arrivait à côtoyer quelqu'un ou de vue, on partage quelque chose au CE en dehors d'une activité, c'était beaucoup plus... Bon, aujourd'hui, on a ces opportunités-là, hein ? Il y a des tas d'activités, les opportunités existent aussi dans l'entreprise, mais peut-être que je la reverrais moins... Même si je rencontre une personne, peut-être que je la reverrais moins, que je la reverrais moins dans le site, là, en fait, on se recroisait, on se se... On avait plus de chance de relier contact par la proximité que aujourd'hui, ici, en même temps, il y a trois mois qu'on, enfin depuis le mois d'octobre on est là, c'est un peu... Je ne peux pas en tirer plus les conclusions, forcément entre une expérience de 10 ans, 15 ans sur un site et une expérience de 4 mois, voilà quoi.

Eliel Markman : trois petits mois, ça n'est rien du tout.

Entretien 1 : c'est de l'impression à chaud, peut-être que après, oui, non, c'est pour ça que à Eruli... Oui, et c'est vrai qu'en ayant toujours été dans des entreprises petites, c'est peut-être quelque chose qui fait que quand on arrive ici, c'est...

Eliel Markman : oui, parce que Eruli, ça reste une échelle...

Entretien 1 : ça reste une échelle, voilà, on va dire, à taille humaine, 3000 personnes.

Eliel Markman : et quand vous êtes arrivé à Eruli, vous êtes arrivé comme commercial du coup ?

Entretien 1 : Ah non, non, j'étais toujours cette fonction, j'ai toujours été cette fonction...

Eliel Markman : enfin dans le business, je veux dire.

Entretien 1 : oui, dans le business, chef de projet, adaptation, oui, moi, je viens assister la branche business, mais le but, je pense qu'on vous l'a décrit autre le part, c'était de vendre des organes à des clients tiers et pour lesquels on avait une toute petite marche. Bon, mais c'est pareil, la DCM était une petite entité, une petite entreprise dans l'entreprise, on avait tous les métiers associés à notre business et on était donc à part de ce fonctionnement Arthur, mais c'était ce qui nous permettait d'avoir de la liberté, donc là aussi, ça n'est pas pareil, on avait un... On arrivait à travailler quelque part tous seuls et en même temps, on avait envie de faire partager aux autres... on avait besoin aussi des métiers de Arthur qui étaient... Et ça nous est arrivé souvent de faire de la communication, par exemple à Eruli même, du style : « vous connaissez la direction... ». Alors qu'on était dans le même site, et les gens, certains, ne savaient même pas ce que c'était. Ça nous est arrivé, voilà, de faire des expositions, voilà, des produits que l'on avait vendus. On avait des clients parce que les gens ne connaissaient pas. Et ça, on pouvait se le permettre encore, parce que quelque part, on utilisait des ressources du site, sans pour autant être reconnu ici. Même si vous ne reconnaissez pas les gens, vous savez qu'il existe une direction qui fait ça, un service qui fait ça. On pourrait dire... L'exemple n'est pas très très très bon, mais voilà, on sait qu'il existe un service de prototype, on sait qu'il existe un service de ressources humaines. Mais à Eruli, même si nous, on sollicitait pas mal les gens, on ne savait pas qu'il existait un service comme ça, et c'était assez...

Eliel Markman : c'est bizarre, comment c'est possible ?

Entretien 1 : parce qu'il n'y avait pas de communication, tout bêtement, entre les services, et à Eruli, du coup, il était assez facile de communiquer là-dessus. Aujourd'hui, ici, j'ai... Vous allez ne dire, que c'est peut-être dû à la nouvelle organisation aussi, les nouvelles dénominations et tout, mais que moi même j'ignore, il y a peut-être de nouvelles directions, que moi-même j'ignore. On n'a pas la vision... C'est tellement grand, tellement grand ce site et tellement énorme, qu'on n'a pas la vision complète... À la limite, je ne dis pas que Eruli était l'entreprise Arthur et on s'arrêtait là, parce qu'on le savait très bien, mais en fait, le site, faisait que, on avait l'impression que notre job, il était, il était dans cette bulle-là quoi. Même si on avait des relations téléphoniques, on se déplace beaucoup, et ça n'est pas l'impression qu'on a ici, quoi. On a l'impression qu'on est l'entreprise, mais ce qui nous vient à la figure, c'est qu'on en connaît encore moins en étant sur place qu'en étant à l'extérieur et on...

Eliel Markman : quand on est ici, on est en entreprise, alors que quand on est à Eruli, on est à la maison.

Entretien 1 : oui, je dirais qu'on se sentait plus dans l'entreprise à Eruli qu'ici.

Eliel Markman : et les relations entre les gens, du coup, qu'est-ce que c'était à Eruli, comment ça fonctionnait, est-ce qu'il y avait des clubs, est-ce qu'il y avait, je ne sais pas moi.

Entretien 1 : oui, au même titre qu'ici, moins, à la taille du nombre de personnels qu'il y avait. Je pense que c'est... Après, ça dépend des gens. Bon, il y avait de tout...

Eliel Markman : oui, 3000 personnes quand même...

Entretien 1 : oui, 3000 personnes, ça laisse quand même pas mal de place pour la différence comme on dit, mais je pense que la proximité faisait qu'on se côtoyait, bien ou mal, mais on se côtoyait quand même, et voilà quoi. Donc, là, l'anonymat est vraiment plus présent, et ça, c'est dans la vie de tous les jours eh bien ça aide à... Je ne sais pas, des fois, la conversation, ça pouvait avoir une influence, limite, sur le boulot parce que la conversation pouvait démarrer sur un sujet, le bonjour, on le rencontrait, et puis vous partagez votre table ou votre café avec quelqu'un et puis paf, et puis vous vous apercevez que c'est quelqu'un avec qui vous travaillez là. Là, aujourd'hui, ça, c'est le genre d'évènements, c'est difficilement concevable au Chonrencette, enfin, c'est difficilement, selon moi, hein ? Avec le peu de recul que j'ai, pourtant, on est dans un milieu où on a le contact relativement facile en général, mais encore une fois, ici, ça me paraît moins flagrant.

Eliel Markman : en tous cas de prime abord...

Entretien 1 : en tout cas, de prime abord, c'est tout bête, hein ? Mais par exemple, à Eruli, il n'y avait qu'une cantine, vous n'avez pas de place, vous êtes obligé de vous asseoir à côté de... ici, ça paraît tellement... Même s'il n'y a pas de place, peut-être l'exemple, n'est pas flagrant, mais...

Eliel Markman : L'exemple est... Je ne sais pas s'il est flagrant, mais il est très parlant en tous cas.

Entretien 1 : à Eruli, on était presque contraint de communiquer, là, bon, c'est vraiment, même si vous n'avez pas de place à côté, vous... Ça ne vous donne pas envie de connaître votre voisin.

Eliel Markman : et par rapport à la hiérarchie, alors ? À Eruli, si vous me dites que vous connaissiez tout le monde, est-ce qu'il y avait une vraie ?

Entretien 1 : ah oui, le directeur, vous le côtoyez... Aujourd'hui... Le directeur d'établissement, hein ? vous le côtoyez à la cantine, vous le côtoyez ici, alors bon, j'ai peut-être... Vous allez-me

dire, ici, peut-être qu'il a autre chose à faire qu'à parler aux... je ne l'ai pas côtoyé. Ça arrivait très vite. Donc, voilà, ce côté, on ne va pas appeler ça familiale, même si pour autant, on ne se tapait pas dans la main tous les jours, mais voilà. Vous mettiez une image de directeur d'établissement, des gens de cette entité, ça, ça permet un peu de... Quand on visualise les gens, comme ça, voilà, ça diminue les barrières, ça, on ose, enfin, on ose... On se dit, que s'il y en a besoin, ou si dans le travail. Enfin, on échange, ça donne, on dirait, plus d'accessibilité. Aujourd'hui, on aurait besoin, on le ferait dans le travail. Mais en même temps, voilà, cette proximité, cette facilité de voir les gens, de croiser... On pourrait se permettre, pourquoi pas à la limite de l'alpaguer sur le chemin de la cantine à Eruli, voilà, les opportunités, ici, si j'ai besoin du directeur, ici, il faut que je prenne rendez-vous avec lui...

Eliel Markman : oui, alors que là, si on le croise au passage...

Entretien 1 : alors, que là, si on se dit, tiens, je vais faire semblant de le bousculer pour entrer dans la conversation... C'était des choses qui se faisaient, ici, ça. Donc, voilà, encore un côté, un côté humain, à mon sens, qui avait son, ses avantages, et ses inconvénients, mais qui, moi, me paraissait dans la vie de tous les jours, quelque chose de... aujourd'hui, ça manque. Donc, voilà, peut-être qu'on ne s'en apercevait pas quand on était dans la vie de tous les jours, il faut comparer, systématiquement, si on veut voir ce qui va et ce qui ne va pas. Et aujourd'hui, qu'on compare un petit peu ces deux sites par exemple, effectivement... Alors, c'est suivant, c'est suivant mes attentes. Aujourd'hui, on a beau me balancer toutes les activités, toutes les... Dieu sait s'il y en a et dieu sait si c'est du travail et dieu sait s'ils sont compétents et tout. Mais franchement, on a du mal à trouver, enfin, moi, j'ai du mal à trouver des centres d'intérêt.

Eliel Markman : vous n'avez jamais été dans un centre aussi grand ?

Entretien 1 : non, non, non, 12 000 personnes.

Eliel Markman : c'est vrai qu'en France, il n'y a pas beaucoup de centres qui ont cette taille-là.

Entretien 1 : oui, qui ont cette taille-là...

Eliel Markman : c'est inouï, c'est une ville, 12 000 habitants

Entretien 1 : oui, j'habite dans un village, où il y a 3000 habitants...

Eliel Markman : voilà, j'allais le dire, à Senlis, je ne suis pas sûr qu'il y ait...

Entretien 1 : voilà, il n'y a pas 12 000 habitants, non, c'est clair,

Eliel Markman : sauf qu'ici, ils arrêtent tous de travailler à 19h, enfin, c'est, c'est délirant quand on y pense, c'est une échelle.

Entretien 1 : donc, voilà, c'est difficile de comparer aussi...

Eliel Markman : c'est pour ça que je travaille sur le déménagement, on ne peut pas comparer, on peut passer de l'un à l'autre parce que de toute façon, les gens l'ont fait.

Entretien 1 : donc, voilà, donc, après, c'est chacun, il y a des gens qui, à terme vont s'y sentir très bien, j'espère. J'espère que moi aussi.

Eliel Markman : oui, il n'y a pas de raison.

Entretien 1 : mais, bon...

Eliel Markman : il y a quand même des infrastructures qui existent.

Entretien 1 : oui, voilà, des infrastructures, mais bon, après, on a pas grand mot à... Dans ce genre de déménagements, on a pas grand mot à... On n'a pas notre mot à dire, hein, je pense que c'est un système organisationnel en place. Mais, après, ça revient plus aux contraintes, aux contraintes de distance géographique. Le fait de se dire, tiens, on change de place, alors, est-ce que... Il y a toujours la problématique d'être mobile, de se dire, on peut suivre son boulot. Sauf que voilà, il y a une famille, il y a toujours...

Eliel Markman : bien sûr.

Entretien 1 : Alors là, c'est... Il faut faire un choix. C'est-à-dire que ce genre de déménagements, ce genre de... alors, vous êtes calé sur une vie et puis tout d'un coup, il faut changer quoi. C'est bien de remettre les choses en... branle de temps en temps, mais c'est bien aussi de fonder, de construire des choses et de pouvoir les perpétuer quoi, quand vous instituez dans choses dans la famille ou dans votre environnement, comme ça du jour au lendemain, ça...

Eliel Markman : on dirait que vous l'avez vécu comme un truc assez violent en vérité.

Entretien 1 : alors, ça, c'est mon... J'utilise l'évaluation des risques, mais je pense que ça va être violent dans les mois... Je pense que là, l'avenir sera... Je veux dire, si on n'arrive pas... Si je n'arrive pas à trouver une situation, clairement...

Eliel Markman : en tous cas définie.

Entretien 1 : oui, définie, géographique et tout, ça risque d'être violent parce que j'y vois des inconvénients physiques, de santé ou autre. Parce que je me dis, mince, comment tenir le coup. Je pensais être déjà arrivé à Eruli à un niveau et puis je m'aperçois qu'avec les contraintes du travail, on arrive à repousser ses limites de distance. Parce que déjà, à Eruli, quand tu fais 140 KM par jour, dans son environnement. j'avais fait un petit calcul aussi du temps passé sur la route, c'était phénoménal, ramené à l'année, je me dis : « c'est pas possible, je passe un mois dans ma bagnole à... Ou sur ma moto pour venir au travail. »

Eliel Markman : voiture ou moto ?

Entretien 1 : je viens en moto, mais des fois je viens en voiture.

Eliel Markman : c'est quoi comme moto ?

Entretien 1 : c'est une, 200 RT, BMW, alors du coup, ici...

Eliel Markman : c'est bien BMW, c'est fiable.

Entretien 1 : oui, c'est... Là, je serais un peu plus mitigé, mais...

Eliel Markman : et une voiture, c'est une Arthur.

Entretien 1 : oui, c'est une Reanult.

Eliel Markman : eh bien, je ne sais pas, il y a des...

Entretien 1 : mais c'est ça, c'est qu'on est obligé de... Si on part là-dessus, même le choix de ces engins, ils deviennent liés aux déplacements, on ne peut pas acheter une sportive parce que j'ai besoin d'aller au travail, j'ai besoin d'un GT.

Eliel Markman : vous auriez voulu ?

Entretien 1 : eh bien j'aurai préféré.

Eliel Markman : une RS ? Non, mais ça fait rêver tout le monde, hein ? Attention, j'ai rencontré une ingénieuse en l'occurrence. Quand leurs enfants sont partis, bon, l'âge faisant que... ils se sont dit qu'il fallait qu'ils changent de voiture, parce qu'elle était fatiguée. Et ils se sont dit, on s'en fiche, les enfants sont grands, pourquoi racheter un monospace ? Et du coup, ils se sont dits, d'ailleurs...

Entretien 1 : on peut être égoïste, penser à soi...

Eliel Markman : du coup, ils se sont acheté une mégane RS, pour rigoler, parce que c'est un joujou, hein ? Eh bien c'est exactement ce qu'elle m'a dit ; alors, c'est très rigolo, mais elle l'a vendu au bout d'un an parce que c'était...

Entretien 1 : la raison l'emporte...

Eliel Markman : comment ?

Entretien 1 : je dis, la raison l'emporte... Ou même, on s'en lasse.

Eliel Markman : non, c'est une question de confort. Je lui ai demandé : « pour la route, c'est comment ? ». C'est beaucoup moins confortable qu'une initiale même. Donc elle m'a dit que c'était marrant, vroum ! Enfin, c'est marrant, surtout qu'elles tiennent, la route, quand même, les RS, mais au bout d'un moment... En tout cas, oui, je comprends bien que c'est...

Entretien 1 : pour en revenir...

Eliel Markman : oui, ce sont des contraintes assez lourdes, je comprends bien, oui. Oui, et je comprends que le fait de ne pas pouvoir trouver comme ça, de... Oui. Mais de toute façon... C'est la première fois que vous changez comme ça de poste chez Arthur et que vous...

Entretien 1 : eh bien, c'est la première fois que ça se cumule quoi. Le déménagement plus la réorganisation, c'est quand même assez...

Eliel Markman : OK, mais il faut faire la part des choses quand même. Enfin, je veux dire, ça se cumule, c'est vrai, mais ce ne sont pas des difficultés inconnues.

Entretien 1 : non, non, c'est vrai. Mais ça demande à se préparer. C'est-à-dire que bon, on ne va pas entrer dans les trucs personnels, mais il s'est trouvé que l'année dernière, en plus, ma femme a eu des problèmes de santé, j'ai eu... (clic !)

Entretien 4

Entretien 4 : une entrée, je n'en sais rien, ça ne serait pas un motif de licenciement, je ne crois pas.

Eliel Markman : mais encore une fois, ça n'arrivera jamais, mes entretiens sont confidentiels.

Entretien 4 : de toute façon, sur le déménagement, je ne vois pas, à part confier mes états d'âme, je ne vois pas ce qui...

Eliel Markman : de toute façon, pour donner une volumétrie, une demi-heure d'entretien, c'est environs entre 10 et 20 pages, une publication scientifique, c'est environ, 10 à 15 pages et j'ai arrêté de compter mes entretiens à 40, donc, c'est donner une idée du niveau de... Bon, voilà, bon. Du coup, je demande à tout le monde, je ne sais pas si je peux te tutoyer?

Entretien 4 : ah oui, vas-y.

Eliel Markman : comment est-ce que tu es arrivé ici ?

Entretien 4 : eh bien comme tout le monde ici, par mutation, on va dire obligatoire, enfin, ça n'est pas... Ça n'est pas désiré. Bon, sachant, je suis cadre, je suis normalement dans mon contrat, déplorable un peu partout dans la région parisienne et lors des entretiens annuels, en général, moi, ce que je dis, c'est que je suis mobile en région parisienne ou à l'international, entre deux, non, je ne veux pas aller en usine.

Eliel Markman : pas en province, pas à Villefranche, pas à...

Entretien 4 : voilà, hein, c'est les boulots les plus intéressants, hein ? Pour moi, moi j'ai une formation mécanique outil, usinage et compagnie, donc ma spécialité, c'est la fabrication je suis rentré chez Arthur en fabrication prototype. Donc, vu mon évolution, on aura tendance à me faire aller justement vers des sites en province, pour la fabrication. Familialement, ça ne m'intéresse pas. Hein ? Ma femme a un boulot vers Billancourt, donc je ne vois pas ce que j'irais faire en province pour... parce que là, si tu pars en province, c'est quasiment du définitif. Donc, non, par contre, à l'international, aller installer un ligne pendant un an et demi, ça, je veux bien faire, mais je m'en contente, mais il y a un mot, là pour ça... Bon, la région parisienne, ou international.

Eliel Markman : je me cantonne, c'est ça.

Entretien 4 : cantonner, oui, ça devait être ça, mais sur la région parisienne ou international. J'ai fait, j'ai été embauché à Paris-centre, j'ai été muté à Eruli et maintenant, je suis à Villeneuve, de Paris-centre à Eruli, ça n'était pas spécialement cherché. Par contre, eh bien, Paris-centre a fermé.

Eliel Markman : ah, Paris-centre, le Paquebot ?

Entretien 4 : Paris-centre Billancourt, oui. Alors j'étais sur le site de Paris-centre, alors ça s'est fait un peu de manière bizarre ce changement. Arthur a payé une formation d'ingénieur, et à l'issue de la formation, tu es sensé être mobile, enfin changer de département, ce service, hein ? Bon, tu les appelles comme tu veux. Les directions, et, là, la place qui m'intéressait était à Eruli, là où j'ai été moins satisfait à l'époque, c'est que je suis parti un an... Je suis parti entre deux déménagements de Paris-centre. Il y a une vague qui est partie à Eruli, mon département est resté à Paris-centre, et il est parti un an après moi. Les gens qui sont partis avant ont eu une prime, les gens qui sont partis après,

avec le déménagement, ont eu une prime et moi, je suis parti au milieu, suite à un changement de fonction, je n'ai pas eu de prime.

Eliel Markman : ah, zut.

Entretien 4 : oui, enfin, c'est un peu con, mais c'est des Francs en plus quand même. Sinon, voilà, c'était pour satisfaire les... donc de Paris-centre à Eruli, j'avais choisi ça aussi, c'est une chose que j'avais choisie, c'est d'habiter près de mon lieu de travail. Hein ? C'était un choix d'habiter Paris-centre, et je me suis retrouvé au lieu de 20 minutes à pied, à une heure...

Eliel Markman : Pour pouvoir aller jusqu'à Eruli ?

Entretien 4 : 20 minutes en voiture et quasiment une heure en transport en commun, de Paris-centre à Eruli, oui,

Eliel Markman : et ensuite, pour ici, du coup, ça doit être plus pratique. En voiture ?

Entretien 4 : et pour ici, je crois me souvenir que j'ai perdu... Ah, non, non, en voiture, c'était un choix aussi, ici, j'ai décidé... De Paris-centre à Eruli, au début, je prenais ma voiture.

Eliel Markman : 20 minutes,

Entretien 4 : ensuite, j'ai pris les transports en commun pour des raisons de véhicule. Ça m'a mis 50 minutes,

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : arrivé ici, j'en suis, sur mon, global de la journée, j'ai 20 minutes en plus, et je prends les transports en commun toujours.

Eliel Markman : et il y a un bus ?

Entretien 4 : oui, il y a un bus, il faut que j'aille jusqu'au bus, ça me fait, un quart d'heure à pied, plus le temps de transport. Enfin, je pars toujours à la même heure le matin, et globalement, le soir, je rentre presque une demi-heure plus tard chez moi. C'est comme ça que j'ai fait le calcul. Moi, globalement, sur ma journée, je perds une demi-heure. Tous les jours, par rapport à Eruli. Bon, il faut faire avec. Eruli est fermé, j'ai un boulot. C'est comme ça que je le prends, hein ? Je n'étais pas spécialement enchanté parce que je ne connaissais pas ces bus, etc. Et globalement, ça ne m'a pas trop perturbé.

Eliel Markman : eh, bien, ils sont plutôt confortables en général.

Entretien 4 : et puis, je vais de dire... Moi, le bus, ça m'endorm, et puis globalement, ça me repose presque par rapport à Eruli, parce qu'à Eruli, j'enchaînais deux transports en commun. Et puis, tu restes éveillé pour ne pas te retrouver à la Défense au lieu de te retrouver à machin... Là, je sais que je vais dans le bus, et en plus, c'est le premier arrêt, enfin, c'est le départ de la station, et l'arrivée, c'est la station terminale, donc, je suis assis et puis globalement, c'est une demi-heure où je ferme les yeux, hein ? Matin et soir, alors que je ne pouvais pas le faire à Eruli. Donc, globalement, sur le transport, je n'ai pas globalement à me plaindre, même si je perds une heure par jour.

Eliel Markman : d'accord. Comment était ton espace de travail à Eruli ?

Entretien 4 : ah, à Eruli, je vais te dire, l'espace de travail, propre, hein ?

Eliel Markman : oui

Entretien 4 : il était peut-être... C'était moins lumineux, je n'ai quasiment rien perdu en surface. Disons, en surface, c'est quasiment équivalent. J'ai perdu un coin de bureau, c'était peut-être un peu plus grand. Mais là, ça me suffit, moins lumineux, par contre, l'ambiance... On a perdu, entre Eruli et ici. On était une plus petite entité, c'était séparé de Bruno, séparé des grands chefs, et les gens, quand ils se réunissaient, c'était chez nous. Et tu avais une ambiance, enfin le matin, des fois, ça pouvait être folklo, d'autant plus que je n'étais pas loin de la machine à café, je n'en bois jamais, mais j'étais au courant de tout. Oui, non, ici, c'était. Les gens venaient chez nous, en disant : « on préfère rester chez vous que rester chez nous de temps en temps, parce que quand il faut boire le café, c'est plus agréable chez vous que chez nous maintenant. Les gens se disent, ah, oui, chez vous c'est bien, ça, ça nous faisait plaisir. Concrètement, tu t'aperçois que ça n'était pas la personne, que c'était les lieux. On disait que c'était plus sympa de se réunir là où on était avant qu'ici dans ces machins, là. Tu as quatre personnes qui peuvent se réunir d'un coup.

Eliel Markman : Des gens de chez vous du coup, pour...

Entretien 4 : eh bien, tu avais une table ronde avec 7 ou 8 chaises avec lesquelles tu rajoutes... Les entraient, venaient là, ils s'installaient, ils parlaient, il y avait des gens qui avaient quitté la DCM qui étaient deux étages au-dessus qui venaient encore boire le café là, parce qu'ils trouvaient que l'ambiance était bonne. Ici, ils sont à la ruche, et on ne les voit plus. Et même les gens qui étaient dans cette petite entité à Eruli, ils prennent leur café, ils prennent leur café par deux ou trois maintenant, dans, les petites boquettes, on va appeler ça... Mais il n'y a plus ces... Il n'y a plus ce rassemblement qu'il y avait là-bas, quoi. Les gens ont perdu quoi.

Eliel Markman : est-ce que les gens que tu as ici, c'est les mêmes gens que tu avais à Eruli ?

Entretien 4 : il y a des gens... c'est les mêmes gens, pas répartis de la même façon.

Eliel Markman : c'est-à-dire, sur le plateau, c'est les mêmes gens.

Entretien 4 : alors, c'est... On a perdu certaines personnes dans le déménagement, on avait un BE, donc, on a trois personnes qui sont parties à la retraite et deux à la Ruche, on avait des gens...

Eliel Markman : pardon, c'est quoi un BE ?

Entretien 4 : bureau d'étude.

Eliel Markman : bureau d'étude, OK, je pensais à Brevet d'État.

Entretien 4 : non, donc ils ont rejoint ailleurs, tu as des gens qui étaient des CM, je te dis, qui étaient ailleurs, qui revenaient, il y en avait trois, tu ne les vois plus jamais. Globalement, on trouve quasiment les mêmes personnes, sauf qu'ils ne sont pas répartis de la même façon. Tu as toute l'équipe de Brigitte Béleau, là, qui était DCM, eux, on les voyait assez rarement, mais ils restent séparés. Tu as l'équipe... Tu as tout ce qui était Nissan, qui était ailleurs aussi, eux, de temps en temps, on en voyait venir chez nous. Et tu as, je ne sais pas si tu vois, Charles et quelques gars qui étaient avant en central, qui étaient à Paris-centre et qu'on voit ici de temps en temps, enfin qui ont reçu... Bon, eh bien ce regroupement a peut-être mis un petit froid, parce que quand tu es nouveau, tu ne connais pas les gens, donc, tu te lâches un peu moins, bon. Mais par contre ça va revenir, c'est normal. Les gens se disent bonjour, et il y en a qui s'apprécient bien je crois. Il n'y a pas de raisons,

voilà, mais ça n'est plus la même... Tu sens bien que... là-bas, il y avait des gens qui élevaient le voix et puis personne ne disait rien. Ici, tu ne te sens pas envie d'élever la voix, quoi.

Eliel Markman : c'est plus guindé, quoi.

Entretien 4 : oui.

Eliel Markman : et c'est général au Chonrencette ou c'est juste ici ?

Entretien 4 : Je n'en sais rien moi, ailleurs, je n'y vais pas, donc...

Eliel Markman : mais tu connaissais déjà le Chonrencette avant ?

Entretien 4 : eh bien moi, le Chonrencette, quand j'y venais, dans mes derniers emplois, c'était dans des bureaux, dans des boquettes comme ça. Je ne trouvais pas ça terrible, elles sont petites, tu as 10 portes badgées à passer, tu restes devant la porte parce que tu ne connais pas, tu n'as pas le badge qui va bien... Par contre, là où j'allais assez fréquemment à une époque, c'était à la métrologie...

Eliel Markman : c'est où ?

Entretien 4 : métrologie, c'est le diapason, un des coins du diapason. Le diapason, quand tu vas dans les salles, c'est des longs couloirs assez sombres, par contre, la métrologie, c'est assez lumineux, c'est sur un bord et puis, c'est des gens, c'est des professionnels, c'est pas un bureau avec.. Tu as une machine avec...

Eliel Markman : c'est des techniciens donc...

Entretien 4 : c'est des techniciens, enfin, non, c'est pas que des techniciens, tu as plein de techniciens, ici, à la Ruche, hein ? Les dessinateurs, c'est des techniciens.

Eliel Markman : mais je veux dire, sur les machines.

Entretien 4 : mais tu as des gens, voilà, tu as une machine, tu as un petit bureau à côté pour qu'ils fassent leurs comptes-rendus et voilà, et puis, tu as des grands espaces autour parce qu'une machine, il faut pouvoir évoluer autour, donc, ça n'est pas une... ça n'est pas une ambiance de bureau...

Eliel Markman : ils sont sur les voitures, donc ça n'est pas pareil déjà.

Entretien 4 : ils ne sont pas sur... À la métrologie, ils ne sont pas sur les voitures, ils sont sur la partie, la partie dans laquelle j'étais c'était les moteurs encore. Et ils ont aussi une surface pour carrosserie enfin... J'ai vu arriver.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : donc voilà, là, c'était des gens que je connaissais de Paris-centre et qui ont déménagé à Eruli, quand nous on est parti à... non, ils ont déménagé de Paris-centre à ici, nous, on est parti à Eruli. Donc c'était, c'était autre chose quoi. C'était encore lié à mon ancien poste ou j'étais agent de maîtrise dans un atelier de proto.

Eliel Markman : d'accord, et les gens avec qui tu travaillais, pardon, les gens avec qui tu travailles maintenant, non pas les gens qui sont à côté de toi, mais les gens à qui tu dois parler pour ton processus de travail normal.

Entretien 4 : ça ne change rien du tout.

Eliel Markman : OK, mais est-ce que c'est des gens qui sont... Ils étaient où ?

Entretien 4 : alors avant, c'était, Izuzu, Zuzuki, c'est des Japonais, et c'est des Japonais de l'usine, c'était pas des bureaux. Et maintenant, c'est Daimler et c'est aussi à l'étranger, donc j'essaie de leur fournir, de leur faire des offres de... Des propositions d'offre de prix pour les protos, je suis avec eux pour ce qu'on appelle, pour certains, « kilomètre zéro », pour d'autres « qualité en 30 », c'est-à-dire, tous les problèmes qu'ils ont avec des moteurs que Arthur livre à Daimler, à Suzuki, Nissan, quand ils rentrent dans l'usine, avant de les livrer aux clients. Quand ils montent le moteur dans l'usine et qu'ils n'arrivent pas à démarrer, s'il y a une pièce qui est mal fabriquée, tout ça. Ils viennent vers moi, et moi je m'arrange pour que l'univers Arthur leur réponde.

Eliel Markman : d'accord, pour que ça... OK, mais du coup, ça n'est pas... Tes interlocuteurs...

Entretien 4 : c'est des mails.

Eliel Markman : tes interlocuteurs de travail, ils ne sont pas là. Enfin, je veux dire, ils ne sont pas autour de toi, physiquement.

Entretien 4 : non, il y en a assez peu.

Eliel Markman : il y en a qui sont à la Ruche.

Entretien 4 : il y en a... Alors, non, moi, c'est CRPM, de tout ce qui est... Alors, mes interlocuteurs aujourd'hui c'est un chef de projet moteur, alors, il est à la Ruche, il est ici, on ne sait pas trop où il se situe. Mais enfin, c'est où l'avancée, où la Ruche. On échange par mail, j'en ai 7 ou 8 qui me convoquent à des réunions toutes les semaines, des trucs qui durent 3 heures. Moi, j'en ai pour 5 minutes et puis... Qui se chevauchent en plus parce que chaque chef de projet a... donc, je ne vais à aucun, comme ça, je ne vexer personne, et puis on échange par mail et ça suffit. Ceux qui me fournissent les chiffrages de pièce, c'est le CRPM, alors, le CRPM, j'en ai ici, j'en ai à Cléon, j'en ai à Vitecht. (OK). Donc aussi, on se téléphone et... De temps en temps, quand ça se déroule vraiment mal, je me déplace.

Eliel Markman : en voiture ?

Entretien 4 : ici, à pied, à Cléon, en voiture, à Pitesti par mail.

Eliel Markman : c'est où ?

Entretien 4 : en Roumanie, et puis, il y a Valladolid...

Eliel Markman : Deauville ?

Entretien 4 : Valladolid.

Eliel Markman : ah, Valladolid, donc en Espagne, donc là, c'est pareil.

Entretien 4 : Valladolid, en Espagne, donc oui, c'est pareil. Le temps, il n'est plus au déplacement. Quoi d'autre ? Bon, ça, c'est pour une partie proto. Ensuite, je transmets mes offres aux Allemands à Stuttgart. Donc non.

Eliel Markman : pas de déplacement non plus.

Entretien 4 : non. Et l'autre partie de mon boulot qui est tout ce qui est qualité entrante à l'usine. Dans mon précédent poste où je faisais à peu près la même chose, il m'est arrivé d'aller au Japon, d'aller chez nos fournisseurs quand il y avait des problèmes, tout ce qui est déplacement d'une journée ou bien... Enfin quand c'était nos fournisseurs, quatre fois par an, parfois c'était un peu plus, et puis parfois au Japon, deux fois sur trois ans, ça, jamais plus. Alors, ça commence à se mettre en place. Je suis allé à Cléon pour me plaindre de temps en temps. Enfin, pour me plaindre, pour relayer des plaintes.

Eliel Markman : oui oui oui

Entretien 4 : voilà ! On me demande si... Enfin, je suis allé à Ambar, enfin l'endroit où on livre la Smart et les moteurs aussi pour voir un peu le processus avec eux. J'ai vu Rachstadt en Allemagne aussi. Pour discuter un peu de processus qu'on mettrait en place. On aimerait bien que je développe ça sur... Bon, maintenant, il y a une usine en Tchéquie, une usine qui doit être en Finlande, une qui est en Afrique du Sud.

Eliel Markman : pour la Smart ?

Entretien 4 : non, la Smart, c'est en bas, c'est les Allemands, euh, c'est l'usine en France, d'Aisne, à Ambar, il n'y a qu'un site ; voilà, donc je serais peut-être amené à...

Eliel Markman : oui, mais c'est anecdotique...

Entretien 4 : oui, ça devient de l'anecdote.

Eliel Markman : OK, mais et du coup, mettons que... Quand tu dois aller voir des gens du coup. Les gens que tu vois en priorité. C'est des... Ton supérieur, etc. C'est des gens qui sont à la Ruche ?

Entretien 4 : ah oui, ici, c'est là, j'ai affaire à... Donc, pour Daimler, ils ont divisé le... La chose en deux.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : il y a des gens qui s'occupent des contrats et compagnie, donc, j'ai... Qui s'appellent des UVM, donc, Ingénieurs, business manager. Qui discutent des contrats avec Daimler. Parce que Daimler aura besoin d'un moteur pour mettre dans tel véhicule, bon c'est les contrats. Eh bien voilà comment on va fonctionner ensemble. Eh bien on fonctionne en vie... En proto et puis sinon, on fonctionne en vie série. Mais pour monter un moteur dans un véhicule, il faut déjà qu'il teste en proto quoi. Bon, enfin, le développement normal. Donc eux, ils discutent de tous ces contrats, et moi, ensuite, quand il faut faire des offres de prix pour les protos, c'est moi qui fait les offres de prix. Parce que ça les intéressait peut-être pas trop de la faire, et parce que ça bouffe du temps, énormément, aussi. Et ensuite, eh bien, de mon ancien métier, aussi, on m'a dit, eh bien tiens tu vas t'intéresser à la « vie série ». Donc tous les incidents qui auront lieu dans les usines Daimler à la livraison de nos moteurs, eh bien, tu t'arrangeras pour solutionner le problème. Voilà, et donc c'est ça... Je devrais fonctionner quasiment en seul. Sur ces sujets là, enfin à chaque fois, moi je fais un

retour, que ce soit pour les offres protos, ou pour la vie série, à l'EBM qui rédige les contrats parce qu'il faudra peut-être les aménager en vis série à des...

Eliel Markman : OK, donc ça, ça évolue finalement, ça évolue parce que le travail évolue. Mais ça ne change pas vraiment par rapport à Eruli

Entretien 4 : ah non, pas du tout, c'est... Là, le déménagement ne m'a pas fait... J'avais déjà à peu près les mêmes fonctions.

Eliel Markman : OK, et du coup, les communications, parce que j'imagine que tu communique avec les collègues qu'il y a autour de toi, à droite à gauche, devant, derrière. C'est quoi ? C'est de bonnes pratiques ? C'est...

Entretien 4 : ah, moi, je n'ai pas à me plaindre de mes collègues,

Eliel Markman : ah, non, mais ça n'est pas...

Entretien 4 : eh bien non, moi, je n'ai pas.

Eliel Markman : Je ne parle pas de leur travail ou de rien de ce genre, de toute façon, vous n'avez pas forcément le même.

Entretien 4 : eh bien on a pas la même partie du problème, mais on travaille sur les mêmes sujets. Enfin, moi je travaille sur leurs sujets à eux, eux, je ne suis pas spécialement au courant de ce qu'ils font et je n'y tiens pas, j'ai déjà assez du mien. Par contre, là, quand il y a un contrat, là, sur les kilomètres zéro, moi, je vois, quand je travaille, il y a des choses qui n'ont pas été bien pensées. Eh bien moi, j'organise une réunion mi-mars pour dire : « attention, dans vos prochains contrats, il faudra s'y prendre autrement parce que derrière, on ne sait pas le faire vivre, votre truc, donc... Et sinon, c'est plus du reporting sur, eh bien : « toi, sur ton projet, j'ai fait telle offre, t'étais au courant, tu n'es pas au courant... »

Eliel Markman : est-ce que ça s'applique aux...

Entretien 4 : voilà ! Est-ce que c'est celui-là...

Eliel Markman : est-ce que ça a changé par rapport à Eruli ?

Entretien 4 : Non, depuis un an et demi, deux ans, je fais à peu près le même boulot. Je récupère la vie série à Eruli, j'avais commencé à mettre les doigts dedans pour Daimler, mais les moteurs n'étaient pas encore envoyés à Daimler en vis série. Vous savez que je cherchais à l'avoir, maintenant, je vais rentrer de plus en plus dedans parce qu'il y a de plus en plus de moteurs livrés en série à Daimler, mais c'était déjà, enfin, ça n'était pas qu'en filigrane...

Eliel Markman : OK, donc du coup, quand tu parles avec tes collègues, c'est pour aller boire un café, des trucs comme ça.

Entretien 4 : je ne bois jamais de café, moi, je suis un ours.

Eliel Markman : eh bien thé alors, je ne sais pas moi...

Entretien 4 : ah, non, mais quand j'ai envie de... Quand j'en ai marre de bosser, je vais les emmerder, ou eux, ils viennent me voir et puis c'est tout.

Eliel Markman : et est-ce que tu me dirais qu'il y a une ambiance de groupe, ou moins... De toute façon, tu me l'as déjà dit je crois... moins qu'à Eruli...

Entretien 4 : alors, c'est... Là, pour le coup, je ne sais pas trop parce qu'à Eruli, je venais d'intégrer... J'avais une fonction à Eruli, qui était dans un local. Et, cette fonction décroissait petit à petit. Et puis on m'a dit : « tiens, tu vas t'occuper de Daimler, je m'occupais de japonais et puis la tendance était à décroître, là, nous on arrivait en fin de vie série. » C'est-à-dire, qu'ils n'en achetaient plus hein ? Et tu vas aller dépanner Daimler sur un autre sujet qui n'était pas... Qui était nouveau pour moi. Donc, mais je continuais à vivre, parce que je savais qu'avec le déménagement et tout ça. Je continuais à vivre dans un local qui n'était pas le local de mes interlocuteurs actuels.

Eliel Markman : oui oui oui oui.

Entretien 4 : donc, je ne peux pas dire s'ils avaient une bonne vie de groupe ou pas avant. Là où j'étais, j'avais une bonne vie de groupe qui n'était pas liée à la fonction.

Eliel Markman : non, mais qui était liée à...

Entretien 4 : qui était liée parce qu'on se connaissait depuis longtemps et là je suis tombé sur les gens qui ne sont pas... Ils ne sont pas individuels, parce qu'il y en a qui sont assez collectifs. Mais où ils ont vraiment des sujets qui ne se recoupent pas, qui ne se recoupent pas. Donc, ils ont tendance à travailler de manière individuelle. Mais par contre, si tu vas échanger avec eux, ils sont très ouverts hein ?

Eliel Markman : on peut prendre un café, enfin, non, pas un café justement.

Entretien 4 : oui, mais ça, c'est lié à ma personne à moi, je n'aime pas le café.

Eliel Markman : non, moi non plus.

Entretien 4 : alors, à Eruli, la machine à café était juste derrière ma place donc... J'avais toutes les conversations, je m'en moquais... Enfin, je me moquais de leurs conversations et eux des miennes aussi, mais on échangeait, les gens venaient. Ici, les machines à café sont éloignées, mais comme je n'y vais pas spécialement, de temps en temps pour marquer le coup, j'y vais, mais... De toute façon je reste debout avec les mains sans les poches. Non, non, je n'ai pas de problèmes, je ne crois pas... Si c'est ça... Je n'ai pas de problème d'échange avec mes collègues et je crois qu'ils n'en ont pas spécialement avec moi non plus.

Eliel Markman : comment tu communiquerais avec eux en priorité ? Enfin tu passes une tête, tu envoies un Communicator.

Entretien 4 : ah, eh bien, moi, je me déplace, ah non non, moi, les Communicator, les mails. Quand tu as une question à poser et que le bonhomme, il est à deux mètres de toi, tu ne vas pas t'amuser à lui envoyer un mail, ça non. Et même quand tu es... J'ai des relations avec les gens de chez Yann Firch, tu vois qui est-ce que c'est, enfin fout ce qui est les...

Eliel Markman : non.

Entretien 4 : si tu sors, là, enfin sur le côté par la gauche, tu arrives dans un autre truc là où il y a les gens qui font les... Enfin, tout ce qui est compta. Bon, est bien, eux, je me déplace quand j'ai un truc à leur dire.

Eliel Markman : oui, ils ne sont pas bien loin.

Entretien 4 : non. Et puis ça me fait une occasion de bouger, de...

Eliel Markman : est-ce que c'était pareil à Eruli ça ?

Entretien 4 : ah oui, ça. Moi, je suis un gars qui me déplace, même s'il faut que je fasse deux étages. Là par contre, si j'avais des relations à faire avec les gens de la Ruche, je ne crois pas.

Eliel Markman : tu ne te déplacerais pas ?

Entretien 4 : je me suis déplacé une fois à la Ruche.

Eliel Markman : pourquoi pas la Ruche ? C'est trop loin ?

Entretien 4 : pourquoi pas la Ruche, c'est un peu plus loin enfin, là, il n'y avait que des étages monter et c'est un peu plus loin donc c'est une perte de temps et puis, c'est se retrouver devant des portes à badge ou tu n'es pas sûr de pouvoir pénétrer, je me suis retrouvé à voir une ancienne copine, enfin quelqu'un avec qui j'avais travaillé précédemment et que j'apprécie, tu vois, je me suis déplacé une fois, une seule fois depuis septembre (NDRL: nous sommes en février). Tu te retrouves devant la porte. Alors tu as des téléphones de temps en temps, mais tu essaies d'en embêter un, qu'il veuille bien t'ouvrir ou t'en attend un qui... Bon, moi, c'est un peu le... Ce que Eruli, euh, Billancourt me fait, hein ?

Eliel Markman : d'accord, alors que Eruli.

Entretien 4 : c'est : « on t'a dit, vous allez voir, il y a plein de salles de réunion, que... » Sauf que tu essaies d'aller à l'étage en dessous, tu as une salle de réunion qui... Si tu réunis tes gens, enfin si toi tu organises, tu te retrouves devant la porte et puis... Et puis les gens que tu as invités, c'est la même chose, enfin, non, non quoi.

Eliel Markman : ça complique un peu, quoi.

Entretien 4 : ça complique sérieusement oui, moi je trouve, ici c'est pour ça qu'on a des boquettes, ça, c'était pas là à l'origine, c'était des salles, elles étaient numérotées, elles sont pour nous parce que les premiers qu'on essayé de... enfin il y a un peu de ça, hein ? C'est que les premiers qui sont arrivés ici, ils ont essayé d'utiliser les salles d'à côté et puis, depuis que...

Eliel Markman : quand tu disais qu'on vous a dit qu'il y allait avoir plus de salles de réunion, tout ça. Comment est-ce qu'on vous a présenté ça avant de partir, avant de quitter Eruli, comment est-ce qu'on vous a présenté l'espace ici ?

Entretien 4 : l'espace ici ?

Eliel Markman : enfin comment est-ce que vous avez pris connaissance...

Entretien 4 : je ne sais pas si on nous l'a vraiment présenté parce qu'on connaissait tous Villeneuve quand même, hein ? Quand je te dis qu'on ne vient pas souvent, j'étais venue assez souvent comme ça à la Ruche pour voir comme ça. Bon quand tu es à l'extérieur et qu'on ne te l'a pas expliqué... Bon, t'arrives ici, tu as réunion au 3b nord, connecteur 3b nord, enfin bon, 3b, ça va tu as les

panneaux, et puis bon, nord, est, ouest, alors là. Bon, une fois qu'on est arrivé ici, qu'on a eu une bonne présentation des lieux, bon. On sait que nord, c'est le machin là-bas au bout. Bon.

Eliel Markman : est-ce qu'on vous a dit que...

Entretien 4 : eh bien à Eruli, on commençait tous à se plaindre de... Des salles de réunion, parce qu'il était difficile d'en trouver, parce qu'avant, on se déplaçait sur les sites et on allait voir. Enfin, moi, quand j'allais voir en usine, j'allais voir le gars à l'atelier, il n'y avait pas forcément besoin de salle de réunion. Quand ils commencent à voir les gars d'usine à travers... TU ne peux plus te déplacer, eh bien c'est... Tu te retrouves dans une salle. Eh bien quand tu fais ça dans des salles comme ça, il y a toujours des gens qui... Eh bien qui se plaignent. J'en connais un, qui est très sympathique, mais enfin, ne t'amuse pas à parler à côté de lui avec le casque parce que très vite, il va te le faire comprendre. Bon, donc, tu cherches des salles, des salles de réunion, ça devenait de plus en plus compliqué. Bon, on était en bas, enfin, on était au sous-sol, je ne sais pas si tu connais Eruli.

Eliel Markman : non.

Entretien 4 : eh bien, il y avait plein de salles de formation, et puis, ça aussi, les formations, ça commençait à périlcliter, ça, un peu. Parce qu'il y a aussi des formations, maintenant, par casque, que je déteste... et... enfin, ça, c'est puisque j'en parle. Donc on avait ces salles qui étaient ouvertes et à un moment donné, nous on y allait, on en profitait, et elles ont été fermées ; parce que les gens ont déconné avec, mais enfin... Ils ont dit : « oui, oui ne vous inquiétez pas, il y aura ce qu'il faut à Villeneuve, ça a été... » Enfin, c'est quelque chose qui est arrivé à mon oreille. Enfin, on avait un écho différent, enfin, on connaissait des gens ici.

Eliel Markman : et avant d'arriver, enfin, est-ce que vous saviez que vous alliez venir ici ? Est-ce qu'on vous avait montré au moins une maquette du lieu, enfin...

Entretien 4 : Alors, oui. Moi, non, je ne m'y suis pas intéressé... De toute façon, le déménagement sera le déménagement, et on aura ce qu'on aura, donc... C'était pas la peine de s'inquiéter avant. Par contre, j'ai un collègue, je ne sais pas, je crois qu'il a dit non à la réunion, mais il m'a montré les plans du coup, je savais où j'allais arriver ici. Je ne me suis pas battu aussi pour avoir une fenêtre, parce que ça aussi, c'était des bagarres quand tu déménages, la fenêtre elle est là. Je me suis dit : « de toute façon, je survivrais ».

Eliel Markman : et du coup...

Entretien 4 : non, je me suis dit que ça ne servait à rien de s'inquiéter pour rien, de toute façon, je serais là ou je serais et puis point.

Eliel Markman : Du coup, tu es arrivé et puis voilà.

Entretien 4 : et puis voilà. Globalement, l'espace, il est lumineux, moi, je dis qu'en termes d'implantation, moi, mon poste, il est bien. Ceux que j'ai à plaindre, c'est pour les salles de réunion. Enfin, voilà, c'est tout, enfin, à plaindre... Je trouve qu'elles ne sont pas bien... On a essayé de faire des réunions d'UET, c'est ça, si c'était toujours occupé et qu'on était 6 ou 7 à réunir... Ici, les espaces, c'est quand même plutôt restreint à 4, quoi. (désignant la boquette ou l'entretien a lieu)

Eliel Markman : 4 maxi, oui.

Entretien 4 : eh bien Francis Dumas, je ne sais pas si tu le rencontres (je fais signe qu'a priori, non). Francis Dumas, chef de service de la section où je suis, avait fait des réunions à la Ruche, avait trouvé une salle à la Ruche, eh bien la première fois qu'on y est passé, eh bien tu as deux portes badgées à passer, et puis, tu es comme un con devant la porte quoi... Si tu n'as pas un gars qui passe à ce moment-là... Et en plus, c'est une... moi, la première fois que j'y suis arrivé, c'était pas un lieu, qui en ce moment, enfin, quand on y est passé, était vide. Il n'y avait personne dedans. Donc on a eu du bol à un moment donné, il y a un gars qui est passé et puis ça s'est passé assez vite. Mais on a traversé un espace vide, on n'aurait pas pu utiliser un téléphone pour dire qu'on voulait entrer... Enfin, il aurait fallu utiliser un autre chemin, et puis depuis, eh bien on y va plus, enfin il avait choisi, enfin, il avait réservé sur une période, il y avait des réunions tous les 15 jours, il a voulu réserver, enfin, il a dit : « ah oui, la prochaine on va la faire là. ». On s'est rabattu sur la salle Drake qu'on a vue, qui n'était pas spécialement occupée ce jour-là. Le jour où Bruno a une réunion par contre, tu sais qu'il devient prioritaire sur toi, quoi, toi, tu te démerdes avec ta réunion.

Eliel Markman : par rapport à ton bureau lui-même, est-ce que c'est un espace que tu as un minimum personnalisé ?

Entretien 4 : non.

Eliel Markman : tu n'as pas des trucs qui sont à toi, ou...

Entretien 4 : si, j'ai un carter cylindre, un carter cylindre,

Eliel Markman : c'est quoi ?

Entretien 4 : un carter cylindre, tu sais un moteur, c'est...

Eliel Markman : tu sais, moi...

Entretien 4 : tu as... Un moteur, c'est trois pièces, c'est un bac à huile, un truc où les pistons et les vilebrequins bougent, une culasse, carter cylindre c'est la partie qui est au centre. J'en ai un petit, hein ? Parce que j'étais au proto et qu'on en avait fait un petit pour...

Eliel Markman : ah, c'est donc ça...

Entretien 4 : bon, c'est dans mon bureau, tu verras un quarter cylindre, il y a une stagiaire qui nous a donné un petit truc, là... Qui nous a quittés il y a deux mois, bon, je l'ai affichée, mais non. Non, je n'aime pas... Je ne mets pas de photos de ma famille... Bon après, si, je pense que ma disposition, bon, je suis droitier, je suppose que les gauchers auraient inversé... C'est tout quoi.

Eliel Markman : est-ce que c'était le cas aussi à Eruli ?

Entretien 4 : eh bien le carter cylindre, je l'ai depuis que je suis au prototype, voilà, c'est tout. Je ne crois pas qu'il y ait spécialement... Par contre, je ne ferme quasiment jamais mes armoires... Enfin, mes armoires si, le soir quand je mets mes ordinateurs dedans. Parce qu'on nous a demandé de le faire, donc... Et sinon, non, mes tiroirs, non.

Eliel Markman : d'accord... Il y a quelques années, il y a eu une expérience qui a été menée au... À la Ruche, avec des bureaux qui étaient... Enfin en gros, qui n'étaient pas attribués, donc premier arrivé, premier servi. Et c'était une espèce de grande esplanade comme ça. Est-ce que tu as entendu parler de ce truc-là ?

Entretien 4 : alors, j'ai entendu parler, pas chez Arthur. Les expériences des entreprises qui ont essayé ça. Après, le gars, qui vient une journée par semaine, et puis il a un bureau déplaçable et qu'il se met... Donc ça, c'est la seule... J'ai pas entendu chez Arthur, je me demande pourquoi, ça n'est pas fait.

Eliel Markman : ah bon ? OK,

Entretien 4 : ah, mais je ne dis pas que ça me plairait, hein ? Je dis qu'aujourd'hui, ici, il y a de plus en plus de gens qui travaillent... Enfin qui ont une journée, voire deux jours de travail chez eux.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : cette expérience-là, elle a été lancée pour gagner, avoir un gain de place dans les entreprises, chez nous aussi en disant : « oui, eh bien le gars qui est chez nous, il n'a qu'un bureau de passage et aujourd'hui c'est lui, demain, c'est là. » Aujourd'hui, le lundi ou le vendredi, je le vois quand même pas mal, tu as des gens qui disparaissent, alors, c'est mal fait, je crois parce que ça n'a pas été prévu, enfin, un le lundi, un le mardi, un le... Et puis il faut voir. Mais là, tu ne peux pas partager parce que les gens, ils se la ramènent tous le même jour ensemble, ils sont tous là ensemble et ils ne sont plus là le lundi et le mardi. Sauf que tu ne peux pas dire : « eh bien, il y aura un espace partagé », vu qu'il y a des jours de la semaine ou de toute façon, tout le monde est là en même temps. Alors, je ne sais pas ce que l'entreprise par le télétravail a voulu faire.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : ça arrange les gens, et donc, je ne vais pas revenir dessus, hein ? Il y a un gars qui vient de Senlis, là. Il vient chez nous tous les jours.

Eliel Markman : Senlis, c'est où ?

Entretien 4 : Senlis, c'est à quasiment 50 km au nord de Paris.

Eliel Markman : d'accord, donc c'est loin loin loin.

Entretien 4 : donc lui, il a deux jours de télétravail, jeudi et vendredi. Tu le verras peut-être d'ailleurs. Mais il y en a de plus en plus qui demandent du télétravail. Parce qu'il y a des gens qui étaient situés près de Eruli et que les transports, globalement, ça n'est pas...

Eliel Markman : il y a le tunnel...

Entretien 4 : bon, donc, à part pour faire plaisir aux gens, pour qu'il y ait moins de remue-ménage, moins de conflits et tout, ça, je peux comprendre que l'entreprise soit allée par là. Par contre, ça n'a plus rien à voir avec le dessein initial qui était de se dire qu'on peut réduire la taille des entreprises et donc de ce qu'on paye en faisant plaisir aux gens, en leur disant, vous pouvez travailler chez vous.

Eliel Markman : oui.

Entretien 4 : aujourd'hui il y a toujours autant de mètres carrés dans l'entreprise, et tu ne pourras pas les réduire à cause de ça. La seule chose que tu as évitée, c'est peut-être des conflits.

Eliel Markman : d'accord, et quand tu dis que tu n'aimerais pas...

Entretien 4 : ah, et moi... Je ne sais pas si je te l'ai dit, mais je n'aimerais pas en tous cas.

Eliel Markman : OK, OK.

Entretien 4 : non, je ne le sens pas, c'est pas mon...

Eliel Markman : OK, OK.

Entretien 4 : je le dis quand j'ai besoin... Enfin, il y a deux choses. Eh bien c'est que quand j'ai une question à poser, je vais la poser au gars à qui j'ai à la poser, c'est ma manière de faire et, quoi d'autre comme sujet ? Je ne sais pas, je ne me sens pas à aménager un espace chez moi dédié au travail chez Arthur.

Eliel Markman : oui, non.

Entretien 4 : alors, moi, j'ai besoin de... enfin, je travaille beaucoup, enfin le boulot que je fais, je crois, m'y conduit. J'ai beaucoup de fichiers Excel avec pas mal de données, donc j'imprime beaucoup, parce que le petit écran, qui sert à monter/descendre. Donc, il me faudrait une imprimante, enfin, je suppose qu'ils en ont une aussi... Enfin, non, je ne vois pas. J'ai un trois-pièces, je ne me vois pas perdre 3 mètres carrés chez moi pour ça.

Eliel Markman : c'est une question...

Entretien 4 : non non, mais de toute façon, tu en penserais ce que tu veux, ça ne changerait rien à mon... voilà et puis, je comprends qu'il y en a qui aiment ça, hein ? Mon voisin, là, s'il pouvait y passer quatre jours, il le ferait...

Eliel Markman : ... avec plaisir.

Entretien 4 : oui, voilà, oui oui oui. Il tarabuste assez Francis pour que... bon, maintenant, il a un jour, mais Francis ne veut pas qu'il passe à deux, mais lui, s'il pouvait passer à quatre, il passerait.

Eliel Markman : d'accord. Est-ce que tu penses que si les cloisons étaient plus basses ou plus hautes, ça changerait quelque chose ?

Entretien 4 : plus hautes, ça ferait plus sombre, non, mais déjà, ça. Je ne sais pas, ça changerait, sûr ! En bien ou en mal, je ne sais pas, il faudrait le vivre. Euh, j'ai été chez Daimler, euh, j'ai été chez Nissan, à une époque. Bon, chez Nissan, c'est des surfaces, quatre fois comme là, avec une rangée de bureaux, hein ? Beaucoup plus compacte. Enfin, le gars, il a son bureau et pas plus (1 mètre sur 1 mètre) et ils ont tout un tas d'armoires de rangement en mou, donc ça n'est pas personnalisé, quoi. Et ça marche, bon, c'est une autre ambiance. Bon, je ne l'ai pas... Nous, on était en observateur, hein ? Quand on y allait, on allait le plus souvent en salle de réunion. C'est vrai que ça fait... Alors, comment ils le vivent et comment je le vivrais, je ne peux pas te le dire. Par contre, il m'est arrivé d'arriver chez Nissan, ils ont des grands tableaux, enfin des grandes télés qui font plutôt ça (2 mètres sur 3 approx), hein ? Où tu as une section qui doit être une rangée de tables comme ça, enfin, de bureaux, et puis, tu as le chef ou le gars qui a à faire sa présentation qui est là comme ça, et puis tu as 10 rangées sur les côtés et enfin, c'est sur deux... Eh bien tu as le gars qui fait sa présentation là, tu as la section à côté, je ne sais pas. Et puis, ce qui m'était arrivé une fois, c'est des gars qui devaient recevoir des gens de l'extérieur, dans un truc, comme je te dis, 4 fois comme ça. Et puis, ils se sont tous mis debout, nous, on était à un coin de la pièce et puis les autres étaient à l'autre bout. Et puis ils se sont mis à applaudir les gens qui étaient venus... Les fournisseurs, je ne sais pas

qui c'était, et puis tu as toute la salle qui s'est mise debout et puis ils ont tous applaudi, tu ne savais pas ce qui se passait à l'autre bout, mais...

Eliel Markman : c'est une autre façon de fonctionner, on va dire...

Entretien 4 : oui, oui, c'est une autre façon de fonctionner, mais bon, ils fonctionnent. Chez Nissan, tu as des gens qui... Qui sont là et puis pouf ! Tu ne verras pas chez Arthur. Ils dorment à leur place, ça n'a pas l'air de gêner personne. J'ai fait des réunions, avec des gens, en face, on était 4 de chez Arthur, et vingt personnes de chez... C'était chez Izuzu. Et puis tu avais les gens, quand ils n'avaient rien à faire, quand ça n'était pas leur tour de parole ou qu'ils n'avaient pas de réponse à nous donner à nous, ils « pouf », et ils plongeaient, et il y avait un responsable, là, qui était avec moi, qui m'a dit : fais gaffe, il a l'air, mais il écoute. Oui, enfin quand tu es au bout d'un quart d'heure et que tu es les bras sur... Tu finis par décrocher quand même, hein ?

Eliel Markman : oui, il dort, il dort, quoi.

Entretien 4 : donc, je ne sais pas si plus haut, moins... Plus bas, je suis bien content, d'en avoir, moi, un peu de séparation.

Eliel Markman : OK

Entretien 4 : je n'aménage pas forcément mon espace personnel, mais... J'ai travaillé dans des bureaux, enfin, en atelier ou on était moi et mon doublard, sur ce qu'on appelait une boquette, hein ? je le doublais, enfin, ça veut dire que je le doublais et deux huit. On ne se partageait pas vraiment, on avait le même bureau, mais on se voyait au changement d'équipe, bon. C'était à l'atelier, c'était... Je vivais seul, ça ne m'a pas spécialement déplu. J'ai été dans des lieux où on était quatre et là, on avait de la surface. J'ai bien vécu, et puis là, on n'avait pas de séparation, mais on était que quatre. On faisait un petit peu ce qu'on...

Eliel Markman : oui ?

Entretien 4 : ce qu'il y aurait là ici. Peut-être que pour mettre un peu plus d'ambiance, enfin que les gens se... C'est, ces séparations par... À l'intérieur d'un espace de quatre, c'est surtout le fait qu'il y ait ces armoires au milieu. À Eruli...

Eliel Markman : toi, tu ne t'en sers pas trop de l'armoire.

Entretien 4 : si, si, quand même, moi...

Eliel Markman : elle est pleine ?

Entretien 4 : ah non, elle n'est pas pleine, mais je suis un gars qui collectionne assez. Quand j'ai une formation, je garde les documents...

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 4 : par contre, entre Eruli et ici, je les ai virés parce qu'il y en avait de trop, parce que je vois que je n'allais plus dedans, et...

Eliel Markman : après, j'imagine qu'il y avait des chaussures de sécurité des choses...

Entretien 4 : et après, il y a des choses qui... Voilà, qui deviennent obsolètes aussi, mais des fois c'est bon, hein, des choses obsolètes, un truc tout con, en technique, tu as des injecteurs maintenant qui injectent l'essence dans tes cylindres. Avant, ça se faisait par carburateur, c'était un autre moyen d'amener l'essence en quantité voulue dans tes cylindres, pour que ça explose. Maintenant, c'est réglé avec précision, tu as un injecteur qui t'injecte tant de... hein ? Bon, c'était une autre manière d'amener la quantité d'essence qui allait bien, eh bien, retomber sur l'ancien document, des fois, tu as des formules et tout. Bon, je ne suis pas non plus un fan des formules, mais tu te dis, ah oui ! il y a une raison d'être à ce... Les carbus, tu n'en vois plus du tout. C'est peut-être un mauvais exemple, je ne sais pas, mais je sais que j'ai repris d'anciens documents, et je me dis : « ah, merde, il y a une origine à ça. »

Eliel Markman : d'accord, du coup, tu... Non, franchement, c'est bien, ça s'appelle une réflexivité. OK, beaucoup de gens m'ont parlé... Enfin, beaucoup de gens non, il y a des gens qui m'ont parlé d'une armoire basse, que des armoires basses seraient une bonne idée puisque ça permettrait que les gens gardent leurs espaces de rangement et mettent une plante au milieu comme ça...

Entretien 4 : c'est un petit peu ce que je te dis, ces armoires qui sont au milieu, qui sont hautes, c'est, on est quatre et tu ne vois que ton voisin, et moi j'ai quand même des voisins qui est une journée en télétravail, mais il a quand même... Enfin, la semaine dernière, je l'ai quand même vu deux jours. J'ai été tout seul pendant trois jours.

Eliel Markman : trois sur cinq, OK.

Entretien 4 : hein ? Voilà, donc, ça... Bon, moi, je te dis, je me déplace et je vais voir les autres, mais je te dis... Il y aurait quatre personnes... Elles sont peut-être un peu hautes pour... Et ça n'est pas là qu'il fallait les... Elles sont un peu hautes, mais il y a des gens qui s'en servent et qui ont... Qui en ont besoin de ça, hein ? Pour stocker. J'étais assez papier dans le temps, hein ? Ça commence à élaguer... Mais enfin... Mais j'ai élagué aussi parce que les espaces de rangement ont diminué eux aussi, mais ces armoires, elles ont été posées au milieu et elles cassent. À la limite, tu vois mieux les gens qu'il y a de l'autre côté de l'allée que les gens dans ton périmètre qui seraient théoriquement les gens avec qui tu as des discussions à nouer parce qu'on a quand même essayé de mettre les gens par métier ou par type de fonction. Et tu vois plus... Moi, quand je tourne la tête, moi je vois les quatre qui sont de l'autre côté de l'allée et je ne vois pas les deux personnes qui sont derrière moi.

Eliel Markman : d'accord. Je pose la question à tout le monde, mais si tu pouvais changer quelque chose, bon, mis à part les armoires, ce serait quoi ?

Entretien 4 : ce serait quoi ? Les ascenseurs marchent bien, les salles de réunion sont... il faudrait, des petites et des grandes, parce qu'ici, c'est vraiment limité. je veux dire, il y a cinq chaises, mais quand tu as posé ton PC et que tu as ça à gérer. Que tu as un bloc note parce que tu l'as à côté du PC, enfin moi, je préfère le prendre parce que c'est mieux que sur le PC. Eh bien quatre à faire ça, tu as largement rempli l'espace hein ? Ici. Donc, c'est faire du petit, du grand en fonction des réunions Tu as des salles de 80 personnes qui sont occupées par deux. Enfin 80 personnes, j'exagère, mais à Eruli on le voyait, tu avais des salles qui pouvaient accueillir 20 à presque 30 personnes.

Eliel Markman : donc une bilat' la Drake, ça n'est pas la peine.

Entretien 4 : ils n'ont pas trouvé de salles dimensionnées pour... Et puis eux, à côté de ça, ils occupent une place... Pour des gens qui en auraient... Bon. Mais ça n'est pas facile, sans doute à gérer ça, hein ? Bon, et puis tu as des gens qui réservent à l'année pendant ces semaines-là et puis qui une semaine sur deux ne sont pas là, la réunion ne se fait pas, ça après, c'est à chacun de se...

Enfin, quand tu as réservé une salle, tu ne penses pas forcément à... et que tu n'as pas ta réunion, tu ne penses pas forcément à aller sur le site et le système parce que c'est le système qui... Et tu perds du temps avec tout... Bon. Alors, volontairement, involontairement, mais tu ne dis pas que tu laisses la salle libre. Tu as les gens à l'année aussi qui se disent : ah, eh bien, si je supprime cette semaine-là, eh bien.... Enfin, le système fait que ou tu réserves tout, à l'époque, c'était ou tu réservais sur l'année, ou alors, tu devais y aller jour par jour. Et puis moi, je me suis retrouvé dans des secteurs, ou il y avait des réunions importantes, mais on les plaçait en fonction du planning, quoi. Et puis le planning qui avançait, qui reculait en fonction de Nissan, et puis on avait des gens, chez Arthur, une vingtaine de personnes qui étaient sensées passer à la Réunion, pas toujours forcément en même temps, donc. Sur 4 heures, et puis tu avais des gens à l'autre bout, qui étaient chez Nissan aussi, à qui... On ne les réservait donc pas à l'année, mais le jour ou tu avais besoin d'une salle de 20 personnes, eh bien tu étais infoutu de la trouver, alors, tu réservais, ah, eh bien tiens. Je vais me placer là...

Eliel Markman : OK, bon, eh bien, merci beaucoup...

Entretien 4 : et sinon, dans le déménagement, un truc qui ne me plait pas, c'est les cantines.

Eliel Markman : ah ? Oui, OK, il y a des gens qui m'en ont parlé et qui m'ont dit que c'était mal organisé.

Entretien 4 : pareil ! Enfin à Eruli, c'était le bordel. Donc, l'organisation, ça n'est pas ce qui... Non, moi je trouve que franchement, ça va te faire marrer... La cantine, ça n'était pas mon... La cantine, je la trouvais... Enfin, au début, quand je suis arrivé chez Arthur, j'ai dit : « bon, c'est une cantine, hein ? Ça n'est pas un restaurant non plus. C'est une cantine. ». Euh, je trouve qu'ici... Alors qu'à Eruli ça commençait à me sortir aussi par les... partout. La cantine, je trouvais que la qualité n'était pas terrible, j'estime que... Ils ont beaucoup de plats. Enfin il y avait beaucoup de plats à Eruli, il y en a moins, mais tu as quand même un choix, hein ? Voilà.

Eliel Markman : oui.

Entretien 4 : tu as des cantines qui ne font pas les mêmes choses, j'ai vu, parce que j'ai vu, j'ai vérifié, celle-là, ça n'est pas forcément la même chose le même jour, etc. Par contre, je trouve que la qualité a encore... Pas dégradé, c'est à peu près le même... Enfin en qualité je trouve à peu près, enfin, c'est la même assiette, par contre, à la cantine de l'avancée, je me dis, mais ils se fichent de nous. D'ailleurs, il n'y a pas que moi qui dois le penser puisque je ne sais pas, je fais une fixation, je veux manger des fruits en ce moment. Mais quand tu vas là-bas, c'est la banane que si je la compare à un poisson, ils seraient obligé de la jeter à l'eau, parce que taille trop petite. Mais ils ont l'air de... À Eruli, ils avaient du tout-venant. Tu avais des grands, des petits des... Et là, je ne sais pas, ils ont l'air de les trier, et ce n'est pas des bananes, c'est... Et j'en fais une fixation. Et puis je trouve aussi que c'était mal... Le bordel, l'organisation, ça n'était pas spécialement mieux. Le sol n'était pas propre les premières fois où on est arrivé. Quand tu marchais, ça collait. En septembre, septembre, octobre, novembre, décembre. Enfin les deux ou trois premiers mois, tu avais des journées ou enfin, des midis où tu arrivais, des fois c'était directement dans la salle centrale ou là où il y a les portes... Enfin à l'avancée, ailleurs, je ne pourrais pas dire parce que je n'ai pas fait. Donc je ne peux pas constater ça. Ça collait au sol. Sinon, les cantines, bon, moi je trouve que franchement, je ne sais pas si c'est lié au déménagement, mais ils ont l'air d'être encore plus radins que ceux de Eruli. il y avait du poulet à Eruli tu avais un truc, enfin c'était un quartier de poulet... Enfin, ça ne devait pas aller bien de temps en temps. Maintenant tu as... Comment dire ? Du blanc de poulet. C'est aussi cher et puis tu n'as plus que le blanc. Non, ça, c'est franchement, s'il y a une chose qui... S'il y a une chose qui m'a frappée ici, et qui me déplait, je me dis que ça s'est encore dégradé.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 4 : C'est mon impression à moi, il y a des gens qui ne mangeaient plus à Eruli, qui retournent à la cantine ici parce que... Il y en a un qui se ramenait sa gamelle, ils sont arrivés ici, et je crois qu'ils sont bien partis pour remanger à la cantine à nouveau.

Eliel Markman : eh bien merci beaucoup, il y a une dernière question que je pose, alors, je coupe.

Entretien 2

Cet entretien a été très original dans sa tenue, l'entretenu, féru et diplômé de sciences humaines est entré dans le vif du sujet avant même que l'entretien commence. J'ai donc dû reprendre pour enregistrer et canaliser l'entretien, qui fut passionnant, au mieux.

Eliel Markman : c'est pour structurer un minimum, tu m'as dit que tu avais déménagé beaucoup depuis que tu étais ici.

Entretien 2 : depuis que je suis chez Arthur, oui. Moi je suis rentré chez Arthur en 1999, l'histoire de Arthur, elle est naturellement très attachée à un site qui s'appelle le trapèze, qui est à Paris-centre, qui est le site historique, où se trouvait le premier bureau d'étude de Arthur et les premières usines avant qu'elles essaient le long de la Seine jusqu'au Havre pour les expéditions par bateau. Et en 1999, c'est l'année où s'entame le projet désengagement de Arthur sur le site de Paris-centre. Ça veut dire, la fermeture d'un certain nombre de sites et le déménagement massif d'un certain nombre de personnes qui viennent finalement alimenter le Chonrencette qui était construit en 1995, voilà. Donc moi j'ai fait partie de cette population de nouvellement recruté qui sont arrivés dans des bureaux qui se vidaient avec des fonctions qui tentaient de se reconstruire. De se reconstruire de deux points de vue. Au point de vue géographique et au point de vue fonctionnel. Pourquoi ? Parce que dans le même temps, il y a eu une énorme réorganisation, notamment des métiers qui étaient mes clients à l'époque puisque j'étais acheteur et qui visaient la séparation produit/véhicule mécanique d'un côté, et produit/process. Donc tu avais des gens qui étaient historiquement étaient concentrés autour de la mécanique à Eruli et d'autres qui étaient à Paris-centre dont la majeure partie est allée sur le site du Chonrencette, rejoint plus tard par la direction commerciale, par d'autres entités, la direction de la comptabilité qui ensuite a redéménagé. Donc, 1999-2000, déjà mon arrivée chez Arthur s'est constituée dans cet environnement là, où le voisin, ou le service d'à côté peut du jour au lendemain disparaître alors que tu es en pleine acquisition de poste et en plein démarrage de carrière chez Arthur. Donc ça, c'est un contexte qui m'a beaucoup marqué parce que quand tu es jeune et ingénieur, tu cherches tes marques et pas simplement tes marques autour de ton bureau et ça a été beaucoup l'aller-retour. Donc moi, j'ai fait cinq ans et demi aux achats et j'ai connu cinq sites, donc tu vois un par an. Cinq bâtiments différents et je ne parle même pas des mouvements à l'intérieur des sites pour des questions, pas de réorganisation, mais d'aménagements fonctionnels. Parce que tous les sites ne se ressemblent pas, le fonctionnement d'une équipe qui, elle, est instituée. Eh bien elle va devoir s'adapter aux nouveaux fonctionnements géographiques. Ne serait-ce que par exemple sur deux questions : où sont des homologues. Si tu partages un portefeuille d'activité, où sont placés tes homologues et d'un site à l'autre, le travail que tu fais avec eux, eh bien, il va changer. Et deuxième question : où est ton chef. Notamment lors d'un déménagement, ce qui a été très particulier, c'est que dans une direction d'environ, 200 personnes, on était la seule équipe d'une dizaine de personnes à ne pas être sur le même site que sur les autres. Donc ça veut dire que le chef de mon chef n'était pas avec nous. Et là, tu sens une distance en fait qui est là, qui se crée et qui du coup est énorme avec un effet, du coup, très négatif qui est que le chef qui est isolé, il a tous pouvoirs sur ton équipe et tu as création d'un isolement. Donc tu vois, l'influence de la localisation géographique, liée à l'aspect fonctionnalité du site et de la hiérarchisation, ça a un impact très très fort, enfin sur le vécu...

Eliel Markman : bien sûr.

Entretien 2 : et ça, ça n'est que pour la période des achats, et ça n'est pas du tout lié au métier. Le métier. Le métier n'a jamais changé, au contraire. C'était une direction qui était en cours de création, donc la maturation du contenu s'est faite de façon relativement continue. La responsabilité a toujours été la même, les couvertures ont toujours été les mêmes. C'est juste le fait de changer de

lieu, de site qui a... contrairement aux six années suivantes ou je suis arrivé ici au Chonrencette. Là, je suis arrivé en gestion de projet, en chef de projet prototype a fait que j'étais en interface avec énormément de métiers. Et avec un autre site qui est le centre de réalisation des prototypes et donc j'avais un bureau soit auprès des projets, soit auprès des métiers, donc ça, c'était une nouvelle façon d'aborder les choses parce que tu vis une matrice qui est très... Enfin dont l'équilibre est difficile à trouver parce que tu es payé par les métiers, mais que tu représentes les métiers auprès d'une fonction projet qui a... enfin qui est très... Et il faut savoir que le Chonrencette a été construit dans une logique verticale pour avoir à l'origine en tous cas, une représentation, une localisation géographique d'un projet par silo avec les fonctions opérationnelles en bas et les fonctions dirigeantes projet, en haut. Mais... Et comme tu le sais peut-être, les projets chez Arthur ont une durée de vie limitée et l'allocation des ressources à un projet est donc limitée dans le temps. Si tu croises avec cela le fait que au fur et à mesure que je projet évolue, il y a une intensité du nombre de ressources qui varie. Naturellement, tu ne peux pas allouer le même espace à un projet parce que tu te retrouves en fin de projet avec des espaces vides qui sont alloués à un projet et qui sont en trop parce qu'ils ne sont pas occupés. Donc ce jeu de chaises musicales a fait que dans un même projet et pendant six ans, très régulièrement, ont été amenés à changer de poste parce qu'on était... Alors soit, les équipes grossissaient pour atteindre la taille critique du projet au moment des contrats, soit au contraire, elles étaient en décroissance et tu voyais des gens disparaître les uns après les autres. Jusqu'à constituer des petits îlots dont l'efficacité était clairement à rediscuter et dont le regroupement s'imposait sur des petits plateaux avec des microdéménagements constants quoi. Moi, il m'est arrivé d'avoir des périodes où mes cartons n'étaient jamais défaits. Voilà, uniquement sur l'aspect passé, maintenant sur l'aspect présent.

Eliel Markman : attends, ça faisait combien de temps que tu étais à Eruli ?

Entretien 2 : Moi, je ne suis jamais allé à Eruli, moi, je fais partie de l'équipe qui était à la Ruche et qui est venue ici.

Eliel Markman : ah, pardon, d'accord, d'accord, d'accord.

Entretien 2 : contrairement aux autres.

Eliel Markman : ça dépend lesquels, j'ai rencontré plein de gens qui en fait étaient à la Ruche avant...

Entretien 2 : là, tu dois avoir à peu près un quart de personnes qui étaient à la Ruche avant. Qu'est-ce que je disais ? Ah oui, dans le temps présent. Dans le temps présent, il y a deux éléments que je veux mettre en avant, le premier c'est que j'appartiens à une direction à très haut niveau de confidentialité et mon précédent directeur a souhaité nous isoler. Donc on a trouvé un endroit dans la Ruche. Inaccessible, il faut passer trois sas, badger trois fois. Et/ou finalement, même si on était au milieu de la Ruche. Alors, c'est une ambiance que tu as peut-être mesurée, mais ça fourmille, hein ? Dans tous les sens.

Eliel Markman : la Ruche, oui.

Entretien 2 : ça apporte le bon terme, ça s'appelle bien la Ruche pour ça. Et finalement, au cœur de ce fourmillement, il y avait un îlot. Une oasis de paix, et c'est là que nous nous sommes installés. Et ça a créé aussi...

Eliel Markman : l'œil du cyclone.

Entretien 2 : l'œil du cyclone, exactement. Mais au milieu de tout ça, finalement, un très fort isolement, avec une déconnexion du reste des projets, du reste du monde, doublé du fait que l'activité que nous avions était nouvelle et était très peu connue. La partie la plus compliquée, c'est le fait que à Eruli, existait une équipe qui avait le même périmètre d'activité, pour les moteurs, qui constituait entre guillemets, pas l'adversaire, ni l'opposant, mais... ça n'était pas des homologues non plus en fait. C'était la guerre des chefs entre nos deux directeurs, avec... On était deux équipes qui avaient le même métier, mais qui ne tendaient pas à se rejoindre. Il a fallu attendre la réorganisation d'il y a un an, en 2013, pour qu'on ait ce rapprochement organisationnel, tout en restant sur deux sites. Et il a fallu attendre la réorganisation du mois de juin 2014 pour que la réorganisation physique, enfin, géographique rejoigne la réorganisation organisationnelle. Et c'est quelque chose qui pour moi, n'est pas complet, ça n'est pas encore terminé. Il n'y a pas une prise, enfin, le soufflé ne monte pas, quoi, pour moi, là, aujourd'hui. Et le fait d'être sur un même plateau, avec des gens qui ont des problématiques complètement différentes, ça n'amène pas forcément le dialogue. Ça n'amène pas... Les gens qui se connaissaient déjà et qui venaient d'un même site, eux, dialoguent naturellement, ensuite tu as la problématique de là...

Eliel Markman : et en ce qui te concerne ?

Entretien 2 : en ce qui me concerne, ça reste des étrangers, ça reste des étrangers pour moi, c'est des gens qui ont des préoccupations qui ne sont pas les miennes d'une part, et puis, c'est une lutte quotidienne pour faire comprendre mes positions à des gens qui sont persuadés avoir les meilleures positions du monde. C'est une fusion qui ne marche pas très bien. Et le fait d'être sur le même plateau, fait que, eh bien, les tensions, elles se sentent par les silences, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir... Moi, j'ai connu des équipes qui ont fusionné qui ont beaucoup échangé et qui se sont apprivoisés, mais si tu t'ignores et si tu laisses s'installer des silences, tu ne t'apprivoises pas, tu vois ? Tu restes sur le non-dit. Et ça, c'est quelque chose que je perçois énormément ici, ça, c'est très palpable.

Eliel Markman : si je comprends bien on peut (je me racle la gorge une énième fois et ajoute, « c'est terrible »), on peut dissocier deux types de communications, enfin deux manières de communication ou de lien social ou de lien humain. Mettons qu'on puisse en définir deux types, les liens professionnels-professionnels, soit les gens à qui tu dois parler pour ton travail. Et puis les liens de voisinage.

Entretien 2 : exactement, les liens humains.

Eliel Markman : oui, c'est-à-dire qu'on peut très bien bosser à côté toute la journée sans jamais avoir besoin de parler, de se parler, de parler du processus.

Entretien 2 : moi, j'ai de meilleurs liens humains, et donc professionnels avec des gens qui sont loin qu'avec les gens qui sont sur mon propre plateau.

Eliel Markman : est-ce que ces gens qui sont loin tu te déplaces pour aller les voir par exemple.

Entretien 2 : oui.

Eliel Markman : le plus possible ?

Entretien 2 : ah oui, le plus possible, je t'avoue que je fais tout pour m'échapper d'ici, clairement. Je vais être très franc puisqu'on est entre nous. Il y a un côté brut. Il n'y a pas le même niveau de langage, il n'y a pas le même niveau de culture entre les gens qui arrivent de Eruli et les gens qui sont ici. Moi, j'ai l'impression que les gens avec qui je discute, il y a une passion. Les gens de la

Ruche ici, il y a une passion, il y a quelque chose qui appartient à l'ordre de la culture d'entreprise au sens noble du terme tu vois : « je ne suis pas ici que parce que j'ai un bon salaire, je ne suis pas ici que parce que suis reconnu comme étant le meilleur, je suis ici parce que j'aime ça. Et il y avait plein de gens comme ça. Et quand je discute avec les gens de Eruli. Alors c'est peut-être parce que ce sont des gens qui sont tournés vers l'extérieur de l'entreprise parce qu'ils vendent des choses. J'ai l'impression d'avoir des vendeurs de chez Darty quoi. Et moi, ça me fait une barrière énorme, parce que moi, ça me... Quand tu sais que la personne qu'il y a en face de toi, elle pourrait vendre n'importe quoi, même si je lui reconnais sa compétence, hein ? Attention, c'est pas le problème. Finalement, tu n'as pas tout un pan de discussion que tu as avec d'autres collègues qui sont justement, quel impact ont les nouveaux bureaux, comment tu te plais sur ton nouveau site, le côté personnel du boulot. Parce que pour moi, l'installation à un bureau, il y a un aspect très personnel aussi. Tu t'installes, tu crées ton espace, tu prends tes marques, etc. Finalement, alors peut-être que parce que moi, j'ai une très mauvaise image des commerciaux...

Eliel Markman : comme souvent les ingénieurs.

Entretien 2 : comme souvent les ingénieurs. Mais finalement quand tu te retrouves face à des gens qui sont là pour tchatcher et finalement avec qui as du mal à aborder des choses plus profondes, entre guillemets, plus sociales, eh bien tu ne crées pas de lien, quoi. Je ne dis pas qu'ils sont tous comme ça hein, mais, voilà, c'est un ressenti.

Eliel Markman : quand tu disais que ton bureau c'est un espace personnel, tu peux m'en parler un peu plus ?

Entretien 2 : oui, alors, c'est moins le cas ici. C'est moins le cas dans ce poste-là et dans tous les postes précédents, mais j'ai besoin que le bureau, ça soit, même en open space, que ça soit un endroit où je peux me sentir à l'aise. C'est-à-dire dans une situation de confort. C'est-à-dire, où je n'ai pas d'agressions extérieures. C'est comme ça que je suis productif, tout bêtement. Quand je dis que c'est mon espace personnel, pour autant je ne le personnalise pas, il n'y a pas de photo d'enfant, il n'y a pas de photos de...

Eliel Markman : est-ce qu'il est en ordre par exemple ?

Entretien 2 : il est souvent en ordre.

Eliel Markman : tu fais attention à ça ?

Entretien 2 : j'aime bien que les choses soient à leur place et je n'aime pas qu'on s'installe à mon bureau.

Eliel Markman : est-ce que le fait de le maintenir en ordre ça pourrait être une façon de la personnaliser quand même ?

Entretien 2 : oui, mais c'est aussi une façon de dire... Tu sais, c'est un peu comme dans les manuels des castors juniors, quand tu es tout petit, on t'apprend une première chose, c'est : « pour vérifier que vos parents ne sont pas entrés dans votre chambre, vous mettez un cheveu en travers de la porte ». Eh bien pour moi, ranger mon bureau, c'est exactement la même chose. Si je retrouve mon bureau dérangé, je sais que quelqu'un l'a occupé.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 2 : je me fous de savoir qui c'est, mais j'ai besoin de savoir qu'on a pénétré l'espace qui est le mien ou pas. Des choses qui sont toutes bêtes, quand tu te retrouves à ta chaise et que ta chaise n'est pas réglée à ta hauteur. Bon, allez, il y a un moment où tu n'es pas chez toi. Et c'est des choses toutes bêtes, mais l'ergonomie de ton poste de travail, c'est important. Sinon, on n'aurait pas des sièges réglables, on n'aurait pas des écrans, on n'aurait pas tout ce qui est... Voilà, c'est des petites... Ça n'est pas de la personnalisation au sens... voilà : « je mets les couleurs que je veux... ».

Eliel Markman : est-ce qu'on peut dire que c'est le de l'appropriation ?

Entretien 2 : non, parce que je suis prêt à partir n'importe quand. C'est pour ça que je parlais de confort et pas de propriété, moi je considère que ça n'est pas à moi tout ça, que c'est à l'entreprise. Si je dois quitter l'entreprise...

Eliel Markman : mais c'est la place que l'entreprise te donne.

Entretien 2 : c'est la place que l'entreprise me donne, mais je n'ai aucune difficulté à travailler sur un autre bureau.

Eliel Markman : à condition qu'elle te donne une place.

Entretien 2 : même si elle ne me donne pas de place et qu'elle ne me donne qu'un bureau de passage, ça m'irait très bien. C'est simplement qu'à partir du moment où... Il ne faut pas oublier non plus que dans la fonction que j'occupe et que j'ai occupée par le passé, c'est souvent des fonctions d'interface, c'est-à-dire que si tu n'arrives pas à me joindre par mail, si tu n'arrives pas à me joindre par téléphone, géographiquement, tu sais que je suis là. Donc, cet espace-là, eh bien il me représente quelque part, donc il y a mon nom. Le bureau où je suis, ça n'est pas mon bureau, mais c'est le bureau où je suis. Et pour répondre clairement, non, ça n'est pas de l'appropriation, non, il y a une limite hein ? Il y a une limite à ce que je dis, mais tu as raison de poser la question.

Eliel Markman : ç'aurait été un extrême.

Entretien 2 : moi, j'ai tracé cette limite, ça n'est pas à moi, c'est chez moi, mais ça n'est pas à moi, je ne sais pas comment te dire autrement.

Eliel Markman : oui, je comprends bien l'idée. Vraiment je comprends bien l'idée, est-ce que tu peux en dire autant vis-à-vis de ton armoire dans la mesure où elle est fermée.

Entretien 2 : il n'y a rien de personnel dans mon armoire, la raison pour laquelle elle est fermée.

Eliel Markman : enfin, si elle est fermée.

Entretien 2 : alors, effectivement, elle est fermée, je ne la laisse pas ouverte. La raison pour laquelle je la laisse fermée, c'est qu'il y a beaucoup de fauches et donc je protège les choses qui ont de la valeur, je les mets dedans. Et puis, même si on travaille avec zéro papier, de temps en temps, j'ai un ou deux documents qui sont confidentiels et je préfère les mettre dans l'armoire plutôt que sur le bureau. Même s'il est bien rangé, voilà quoi.

Eliel Markman : oui, pour être sûr et partir tranquille

Entretien 2 : et à part un paquet de chips, je n'ai rien de personnel dans mon bureau.

Eliel Markman : est-ce que tu as... beaucoup de gens ont ce que j'appelle des « effets pratiques », type, chaussures de sécurité, une blouse ou un T-shirt de rechange pour le sport, etc.

Entretien 2 : oui, j'ai un... De mes postes précédents j'ai conservé l'habitude d'avoir de quoi visiter une usine parce que ça m'arrive, et sinon, des effets pratiques, j'ai des camarades qui ont des cravates de rechange ou des chemises, mais ça, je n'ai pas.

Eliel Markman : c'est anecdotique après, c'est au cas par cas.

Entretien 2 : qu'est ce que j'ai de très personnel, oui, je pense à un truc, ça va te faire rigoler, j'ai sur mon bureau, on m'a offert une petite figurine de San Goku, tu sais de Dragon Ball...

Eliel Markman : oui, oui, je vois bien.

Entretien 2 : ... Et qui a la particularité de lever l'un des deux bras ou les deux. Et donc, j'affiche mon humeur avec les deux bras, en fonction du nombre de bras levés, c'est : « tu m'as emmerdé, je suis en phase « rebelle », ou bien, je suis en sentiment de victoire, j'ai un bras levé », enfin voilà, c'est juste ça qui...

Eliel Markman : ah c'est marrant, San Goku à quel âge ?

Entretien 2 : je ne sais pas quel âge, il doit être jeune, parce que, il a sa tenue bleue.

Eliel Markman : bleu, c'est quand il était ado, avant il était en orange.

Entretien 2 : il était en orange au début, oui.

Eliel Markman : quand tu me dis que ton bureau c'est un... ça me fait penser à un cocon ce que tu me dis en fait. Mais je peux avoir tort. Comment est-ce que tu interagis, mettons avec ton voisin de droite ? Si tant est que tu le fasses ?

Entretien 2 : eh bien ça dépend du voisin, j'ai eu plusieurs voisins, le voisin que j'ai actuellement, on a du s'approprier aussi. On se connaît depuis trois ans maintenant. Au début, c'était quelqu'un qui m'interpellait n'importe quand. Ça, ça me dérange. Ne pas tenir compte de mon degré de concentration personnel sur un sujet, c'est pour moi une forme d'irrespect. Bon, on a mis les choses au point et maintenant, c'est vrai qu'on a des codes pour voir si on est disponible pour pouvoir se parler. J'interagis très bien avec lui. Et l'espace qui est le mien au sens large du terme inclut également le sien. Quelqu'un qui vient lui rendre visite est aussi une intrusion dans mon espace à moi. Quand quelqu'un vient me voir moi, je sais que ça va perturber mon voisin. Tu vois c'est des choses auxquelles je fais attention. Je ne sais pas si je réponds à ta question.

Eliel Markman : très bien. Donc il y a une espèce de code tacite...

Entretien 2 : il y a un... non, il est plus que tacite, on a parlé, on a cherché à savoir comment on pouvait partager cet espace commun, l'avantage qu'on a eu, c'est de pouvoir s'installer ici avant que je reste de l'équipe arrive, donc on avait un peu le plateau à nous et on a pris nos marques avant. On n'a pas trop été perturbé par l'arrivée des autres au sens de synchronisation avec la nôtre. On a d'abord, nous, nous approprier sur l'environnement avant d'accueillir les autres. Et je dis accueillir les autres parce que ce c'était chez nous et c'est les autres qui sont arrivés.

Eliel Markman : il y a certaines gens qui m'ont parlé de la hauteur des armoires, est-ce que pour toi, c'est un paramètre.

Entretien 2 : non.

Eliel Markman : notamment à cause du fait que ça pourrait être désagréable d'avoir quelqu'un dans son dos.

Entretien 2 : non, vraiment pas. Par contre il y a une anecdote dans le précédent... Dans l'oasis, je dis l'oasis, non, je dis là-bas, parce que c'est vraiment là-bas. Tu regarderas sur nos bureaux, alors toi ça n'est pas ton cas parce que tu as un angle, mais sur ta gauche tu as une vitre.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 2 : dans ma configuration précédente, moi et la personne qui est de l'autre côté de mon bureau avions non pas une partie unique, mais une partie pleine et une partie vitrée. La personne qui était en face de moi de par sa fonction était amenée à échanger énormément. On a tous les deux pris la décision de virer la vitre pour pouvoir se regarder et communiquer plus ouvertement.

Eliel Markman : de la cloison donc.

Entretien 2 : oui, donc, on a supprimé une partie de l'espace séparatif qui nous mettait de la distance. On a recréé du lien en supprimant, même si on avait le côté visuel parce que c'était une vitre. On a souhaité pouvoir se parler, s'envoyer des choses, s'envoyer des documents, on a voulu recréer en fait, ce que j'ai avec mon voisin actuellement, c'est-à-dire une absence de séparation. Alors, je te dis ça pourquoi, parce que par rapport au fait d'avoir quelqu'un dans le dos, c'est différent. Avoir quelqu'un dans le dos, ça a un rapport quand même au fait que le dos, c'est quelque chose que tu ne vois pas, tu as une sensibilité du dos, même tactile, hein, qui est très différente. Donc tu as plus facilement un sentiment de danger et d'agressivité de par rapport à tout ce qui vient dans ton dos. Le fait d'avoir des armoires dans le dos, ça ne change rien pour moi. Ce qui est important, c'est le niveau sonore. Et je peux avoir quelqu'un qui est dans mon dos et qui travaille très doucement, ça ne me gênera pas. S'il n'y a pas d'armoire et qu'il parle très très fort, eh bien je préfère partir. La hauteur d'armoire ou la hauteur d'armoire, pour moi, ça n'est pas un critère. C'est le comportement de la personne.

Eliel Markman : tu me parlais des cloisons et du fait que la hauteur des cloisons avait une influence sur ton type d'échange.

Entretien 2 : oui.

Eliel Markman : du coup, je vais te poser deux questions en une : la première c'est est-ce que tu penses que... enfin, penses-tu que la hauteur de la cloison puisse avoir de l'influence sur les gens et sur le fait que tu as enlevé un morceau de cloison pour pouvoir mieux communiquer avec ton supérieur.

Entretien 2 : c'était juste mon homologue, hein ?

Eliel Markman : oui enfin ton homologue, oui, enfin, ton collègue, et-ce que le fait que vous l'ayez fait peut-être corrélé au fait que vous avez eu le choix de le faire.

Entretien 2 : avoir le choix qu'est-ce que tu veux dire ? Tu veux dire qu'on ait eu l'opportunité de le faire...

Eliel Markman : oui oui oui, que ça ne soit pas imposé.

Entretien 2 : alors, si, les règles d'entreprise disent que tu n'a pas le droit de toucher aux cloisons, pas le droit de toucher à l'aménagement.

Eliel Markman : oui, mais enfin dans les faits...

Entretien 2 : oui, alors il se trouve que lui et moi sommes assez rebelles pour ne pas vraiment se sentir réellement liés à ce type de règles. Une des premières choses qu'on a faite en arrivant, ça a été de déplacer des bureaux, replacer des armoires, des trucs comme ça pour être simplement comme on souhaitait. D'autant plus que comme je te disais, c'est une oasis, on savait qu'il y a très peu de chances pour qu'il y ait des gens qui passent, qu'il y a une certaine indifférence par rapport aux standards, etc.

Eliel Markman : et ici ?

Entretien 2 : et ici, je t'avouerais que je changerais bien deux ou trois choses juste pour qu'on puisse être dans un espace plus convivial en termes de méthode de travail, et je l'ai fait, et quand l'équipe de Bruno De Sainte Marie est arrivée, ils ont tout mis au standard. Mais ça, c'est les motoristes, hein ? Les motoristes, c'est toujours les bons élèves. Et pour répondre à ta première question, la hauteur de la cloison, pour moi, là, je parle de moi, ça a moins d'importance que la hauteur des murs et que l'accès à la lumière. J'ai eu des postes situés en milieu de plateau ou tu n'as pas de fenêtre à l'extérieur, ou en hiver, finalement, la seule lueur que tu vois, c'est celle des néons. Et pour moi, la hauteur de la cloison, ça n'est pas très important, on peut avoir une cloison très très haute, si tu as une belle fenêtre sur l'extérieur, tu n'es pas isolé pour autant, tu vois. Ce qui est important pour moi, c'est à la fois d'avoir la qualité d'interaction avec mes homologues pour ne pas dire la qualité du travail et le bien-être va être sur la quantité de lumière que je reçois. Tu vois les bureaux qui sont en face, là, à l'angle.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 2 : eh bien, un jour, essaie de t'y poser.

Eliel Markman : c'est fait.

Entretien 2 : eh bien voilà, pour moi, il y a quatre endroits comme ça à la Ruche, c'est les quatre coins de la Ruche et c'est les plus beaux bureaux en termes de visibilité, en termes de lumière, en termes de confort, c'est...

Eliel Markman : ... C'est ce qu'il y a de mieux.

Entretien 2 : voilà ! Mais, en termes de fonctionnalité, c'est les pires, parce qu'ils sont isolés, parce qu'ils sont dans un coin et tu ne communique qu'assez peu avec le reste du plateau. Au contraire, quand tu es au milieu d'un plateau, tu entends tout le monde, tu peux dialoguer avec tout le monde, tu captés énormément d'information. C'est un rôle de compromis, mais voilà. Ce que j'ai beaucoup regretté, que j'avais trouvé dans un des sites qu'on avait quand j'étais aux achats, c'est que sur des grands plateaux. Alors, c'était aussi parce que c'était un bâtiment avec un seul étage, il y avait des puits de lumière, ça, c'est fantastique, ça, c'est royal ! Parce que, quelque part en plus, comme la lumière elle est naturelle et elle te vient du haut, tu as un lien naturel avec le cycle jour/nuit qui est biologique.

Eliel Markman : qui est normal, tout simplement.

Entretien 2 : qui est plus naturel.

Eliel Markman : tu as l'air de goûter vraiment au fait d'être sur un plateau au milieu de la Ruche avec toute l'interactivité que ça implique.

Entretien 2 : j'ai adoré ça.

Eliel Markman : mais alors du coup, bon, je taquine, mais quid de la concentration, comment tu fais ?

Entretien 2 : Je travaille avec un casque, quand j'ai besoin de me concentrer, je travaille avec un casque.

Eliel Markman : c'est un point commun entre nous alors. OK, alors avec un casque pour la musique ou juste un casque antibruit ?

Entretien 2 : alors, il y a deux attitudes, il se trouve qu'il y a deux ans j'ai eu un accident acoustique qui fait que je ne peux plus écouter de musique intra-auriculaire, sinon ça provoque des maux de tête, des nausées, des vertiges, c'est assez... Et une seconde de bruit intra-auriculaire, c'est trois jours de maux de tête, hein ? Donc, je ne peux plus. Donc ça fait partie des codes que j'ai instaurés avec mon collègue, c'est que quand je mets un casque, c'est que j'ai besoin de m'isoler et il ne me parle pas, pour autant, le casque n'est branché à rien. Et c'est plus une attitude vis-à-vis de l'extérieur que de besoin de concentration pour moi-même. Moi, si j'ai besoin de me concentrer sur un truc, tu peux... Il peut y avoir un tremblement de terre... Moi j'étais dans le tremblement de terre de Los Angeles en 1997, j'ai dormi, les immeubles nous sont tombés dessus, et voilà. Quand j'ai besoin de me concentrer sur quelque chose, je me concentre et il n'y a rien qui peut me déranger. Donc finalement, je préfère mettre un casque parce que du coup, les gens savent que je m'isole, et ils vont hésiter, en tous cas à me déranger. Et après, il y a ceux qui s'en foutent, qui vont quand même te taper sur l'épaule, mais au moins, voilà. J'aurai filtré au moins une partie des personnes qui ne m'interpelleront pas au bureau. Parce que ça, c'est un des inconvénients de l'open space, c'est que, eh bien ça fuse. Donc je m'isole.

Eliel Markman : donc tu vas dans une salle comme ici, et « clac » !

Entretien 2 : voilà. Si vraiment ça n'est pas jouable, je m'isole.

Eliel Markman : parle-moi des salles d'isolement possibles.

Entretien 2 : ça, j'ai vécu ça aux achats. C'était très très bien, tu avais une architecture, sur un des sites qui s'appelle, tu avais une architecture sur un des sites qui s'appelle 47. Tu avais, d'abord, tu avais deux accès un grand plateau rectangulaire avec deux rangées de fenêtres et les fameux puits de lumière dont je t'ai parlé. Donc tu avais deux accès qui menaient au plateau et au milieu, tu avais tous les collaborateurs. Et autour, aux quatre coins, tu avais des isolements, et des isolements entièrement vitrés, donc tu continues à avoir la lumière qui vient de l'extérieur, mais c'était isolé phonétiquement.

Eliel Markman : phoniquement.

Entretien 2 : phonétiquement ?

Eliel Markman : ou alors insonorisé.

Entretien 2 : insonorisé, insonorisé, merci. Ou alors, tu pouvais travailler tranquillement. Et tu passais facilement de ton plateau de travail commun à ces salles-là. Donc tu voyais si c'était occupé ou pas, tu y allais et ça allait très bien. Et ça, cette architecture-là, c'est une de celle ou je me suis senti le plus efficace et le plus libre de pouvoir choisir mon mode de travail. Sans avoir à, comme ici, par exemple, à réserver des boquettes, de devoir aller sur place vérifier que quelqu'un y est. Voilà c'était très bien, en plus de ces puits de lumière qui étaient... Je ne sais pas si je réponds à ta question.

Eliel Markman : oui oui, très bien, je comprends ça très bien l'idée de s'enfermer pour se concentrer et ce que j'appelle « abattre » du travail.

Entretien 2: oui, tu as parfois besoin de progresser seul et cet isolement intellectuel, il doit aussi s'accompagner d'un isolement physique. Parfois, au contraire, tu as besoin d'avancer en groupe et là, par contre, c'est appréciable d'être dans un open space, de pouvoir héler un collaborateur. De pouvoir faire une réunion impromptue autour d'une table. Ce qui manque énormément aussi dans l'installation qu'on a ici, c'est que, ont été retirés toutes les petites tables qui permettaient de créer des réunions à deux, à trois, sans avoir à chercher une salle de réunion, sans avoir à chercher... C'était impromptu, et ça permettait de résoudre très rapidement un problème, d'avoir une orientation... Ça, ça manque.

Eliel Markman : est-ce que les hoquettes pourraient remplir cette fonction ?

Entretien 2 : non, parce qu'il n'y a pas le côté spontané, parce que du coup, ce sont des salles qui sont sous réservation, voilà.

Eliel Markman : en théorie, non.

Entretien 2 : non, en théorie, non, mais du coup, le fonctionnement fait que.

Eliel Markman : ... Mais dans les faits... ? Est-ce que par exemple, s'il y avait plus de boquettes, tu pourrais t'en accommoder ?

Entretien 2 : au lieu d'avoir ces espaces impromptus ?

Eliel Markman : oui, je veux dire, s'il y en avait suffisamment pour que ça redevienne de fait...

Entretien 2 : oui, comme je te disais dans cet espace de référence que j'ai, moi, dans ma culture. C'était, c'était sans réservation.

Eliel Markman : parce que l'idée, c'est que...

Entretien 2 : l'idée c'est que tu puisses provoquer, et ça, c'est un vrai besoin, provoquer un point, à l'isolement des autres, sans pour autant être seul. Et ça, il n'y a plus d'espace pour ça. Tout est institutionnalisé pour la prise de réservation d'une salle, il faut passer par un site, pour certaines salles, il faut vérifier que ce soit accessible, voilà, c'est...

Eliel Markman : quelle articulation tu fais, entre le fait, comme tu dis, que tout soit institutionnalisé et la nécessité d'interaction humaine ?

Entretien 2 : je pense qu'il y a une part de l'institutionnalisation qui répond à un besoin d'organisation. Pour autant, le système qui est instauré aujourd'hui ne va pas jusqu'au bout de la logique. Par exemple, il n'y a pas d'obligation de libération des salles, il n'y a pas de sanction au fait d'avoir réservé une salle pour rien. Voilà, donc le système n'est pas suffisamment souple. Il est

très fort sur l'annonce, mais très mauvais sur le suivi. Et le fait de devoir travailler tous ensemble, c'est quand même un besoin qui est simplement lié au fait que nous sommes organisés en organisation matricielle, et devoir isoler des groupes de façon ponctuelle, ça reste un vrai besoin. Sans que ça soit moins considéré par l'entreprise que des réunions dites institutionnelles où tu as « ordre du jour », tu as des chefs, tu as tout le monde, tu as ordre du jour et contribue et ce fonctionnement là, il a un peu disparu dans l'entreprise. Un fonctionnement spontané, et la preuve, c'est que tu as de plus en plus de gens qui s'écrivent des mails plutôt que de se voir. Mais bon, là, on sort du sujet.

Eliel Markman : pas tellement, non, les gens s'écrivent des mails parce qu'ils n'ont pas l'occasion de se rencontrer donc, c'est une question d'espace de travail.

Entretien 2 : mais tu as des gens qui s'écrivent des mails alors qu'ils sont voisins de bureau, hein ? Moi, ce que j'apprécie dans le fait d'avoir été en projet, c'est d'avoir dans un même endroit, tout un tas d'interlocuteurs qui ont des réponses, qui se posent des questions et qui conviennent de travailler ensemble à la résolution de question. Sans que ce soit, la maladie de Arthur, un processus, normalement, il y a des processus qui mènent à décider... Il y a des processus même pour féliciter les collaborateurs, je trouve ça, je trouve ça... dire à un manager comment serrer la main d'un collaborateur que tu as envie de féliciter. Donc il y a des aberrations dans le système, y compris jusqu'à l'organisation de nos espaces de vie, parce que ça reste un espace de vie, hein ? Espace de vie espace de travail c'est pareil, alors tu passes quand même un tiers de ton temps, si ce n'est pas la moitié pour certains d'entre nous, ici. Je sentais dans ta question par rapport aux cloisons que c'est un sujet. Je reviens juste dessus pour te dire que pour moi, ça n'a jamais été un sujet. Je pense qu'une entreprise qui prétend être zéro papier aura du mal à... D'une part, une entreprise qui se dit zéro papier aura du mal à... Une entreprise qui se dit « zéro papier » et qui dit que l'espace n'est pas personnel et... Il y a même eu des tentatives sur le site du Plessis, par exemple où tu viens le matin et quand tu badges on te dit quelle est la bouquette qui est la tienne en fonction du temps que tu veux l'utiliser. Eh bien pour moi, la question des armoires elle ne se pose pas quoi. Tu n'as pas besoin d'armoires. Quand tu regardes dans mon armoire il n'y a pas, il y a tellement peu de choses de personnel... Je pourrais m'en passer quoi. D'ailleurs, je suis passé de cloison à armoire, mais cloison, c'est pareil. L'isolement peut être fait par d'autres moyens. Moi, j'ai travaillé aux États-Unis où tu as un espace de travail alloué qui est celui-ci, tu as une hauteur... Si tu lèves la tête, tu ne vois personne parce que tout le monde est assis. Et ta boquette, c'est une vraie boquette, c'est pas cet espace que tu as, là, qui est grand. C'est encore plus petit. Le voisin a exactement le même et le matin, tu passes ton temps à essayer de retrouver ta boquette, parce que comme tu passes ton temps à la personnaliser, tu ne sais plus laquelle c'est. Voilà. Ici, on est un petit peu entre les deux. Qu'est ce que je peux dire d'autre ?

Eliel Markman : eh bien je n'ai pas de question, tu as répondu à tous mes sujets et je dirais même *in extenso*, je t'en remercie beaucoup, si tu as autre chose à ajouter, vas-y.

Entretien 2 : une opinion, peut-être. D'ailleurs, pas forcément objective parce que c'est une opinion. Tu parlais tout à l'heure d'espace projeté, de déménagement et d'implémentation. Je trouve que dans mon entreprise, on manque de clarté sur la visibilité des espaces projetés parce qu'autant quand tu es... Si je fais référence à mon expérience dans l'ingénierie, tu sais que tu es dans un mode projet, donc tu sais que ça va bouger. Quelque part, la donnée est intégrée. Dans des métiers installés comme celui-ci, finalement, tu es peut-être plus en droit d'attendre de l'environnement qui change moins.

Eliel Markman : oui, oui, oui.

Entretien 2 : et que en cas de changement, que d'une part, ces changements soient motivés. Bon, là, en l'occurrence, on a fermé un site, donc c'est une bonne motivation, mais que comme tu faisais le lien tout à l'heure avec un changement de culture. La question, au moins de l'ancienne organisation dans le nouveau site doit être posée. Et cette question là, moi, je ne l'entends pas. Et je pense qu'elle devrait être attaquée, discutée. Et qu'ils doivent se construire une réponse qui doit être apportée à certains collaborateurs qui se posent des questions notamment sur les aspects très concrets qui sont... Lorsque sur un site, tu as trois groupes qui ont la même fonction et qu'ils sont tous réintégrés sur un même plateau, est-ce que les interactions vont être les mêmes ? Et du coup, s'il y a des modifications du fait d'interactions ou de modalités différentes, est-ce que l'espace alloué à l'organisation peut être aussi linéaire qu'un plateau comme on a là. Est-ce qu'il n'y a pas mieux, plus optimum, parce que, si tu regardes un peu le comportement des collaborateurs qui viennent de Eruli, il y en a qui cherchent encore leurs marques. Qui se déplacent énormément, qui ne savent pas forcément avec qui discuter alors que dans leur ancien site. Ils te l'ont peut-être dit, ils savaient ou étaient les gens, ils savaient avec qui ils pouvaient parler, et ça, c'est une fluidité qu'ils ont perdue. Moi, c'est quelque chose que je ressens dans ma fonction immédiate parce que je suis en train de former un petit peu tout le monde à un référentiel de savoir. Chacune des personnes qui est en face de moi a son propre background qui fait qu'on ne peut pas lui donner la même chose qu'à son voisin. Il faut ajuster. L'idée de regrouper les gens qui ont le même type de besoin ensemble, c'est un besoin d'optimisation, culturellement, pour éviter que je fasse 36 déploiements... Et du coup, géographiquement, c'est quelque chose aussi d'important pour moi, parce que savoir où sont les gens qui vont avoir besoin de moi pour la réponse que je suis spontanément en train d'apporter à l'un d'entre eux alors qu'il y a trois ou quatre profils répartis sur l'ensemble des plateaux qui ont besoin de la même réponse. C'est quelque chose que je ne maîtrise plus parce que je ne sais pas où sont les gens, et je ne sais pas avec qui je travaille. Et je sais mieux avec qui je travaille quand je discute avec des gens qui sont à l'autre bout du site qu'avec des gens qui sont à côté. C'est pour ça que je te disais d'emblée, que j'ai l'impression, et c'est le jugement que j'avais tout à l'heure, que dans cette histoire de déménagement, les gens ne se sont pas encore approprié, leur nouveau lieu de travail.

Eliel Markman : c'est beaucoup de choses que je traite dans mon travail, mais c'est encore en cour. Par contre j'ai une question, tu as dit tout à l'heure que tout ça manquait de clarté, est-ce qu'en réalité tu parles de clarté ou de participation. Parce que ça peut avoir été fait sans forcément...

Entretien 2 : non, parce que je ne suis pas pour la participation. Mi, je ne suis pas démocrate, je ne pense pas qu'il faut, je ne pense pas qu'il faut avoir l'avis de tout le monde, je pense qu'en étant bien représenté, ça suffit.

Eliel Markman : oui, mais c'est encore une certaine idée de la démocratie donc.

Entretien 2 : oui, mais la démocratie au sens grec du terme, c'est : chaque citoyen a le droit de parler...

Eliel Markman : ... pour élire un représentant.

Entretien 2 : oui, là en l'occurrence, ce que je veux dire par manque de clarté, c'est à la fois le fait que, on ne sait pas pourquoi, les différentes propositions de site qui ont été faites, et surtout, on n'a pas de visibilité sur la pérennité des choix. Je vais te prendre un exemple vécu récemment, pas par moi, mais par un collègue à qui on a dit : votre service va être déménagé au Chonrencette. Ça tombe bien, il était pour se marier, il déclenche l'arrivée d'un enfant, et ils se disent, eh bien très bien, on va... Vu que mon service déménage au Chonrencette, investissons dans une maison pas loin. Ils font les démarches pour vendre leur maison et acheter ici. Et puis on leur annonce, une fois qu'ils

sont installés ici, là, je parle de la partie privée, hein ? De l'achat de la maison. Que finalement, le service revienne, c'est la pérennité des décisions que je trouve insuffisante.

Eliel Markman : beaucoup m'ont parlé de ce cas aussi., il y a eu des histoires plus ou moins dures. OK, merci, eh bien je n'ai pas du tout d'autre question, j'ai une autre question, mais... (clic !)

Entretien 24

Eliel Markman : ... et que vous êtes arrivé, donc au Chonrencette...

Entretien 24 : tout à fait.

Eliel Markman : eh bien expliquez-moi comment vous êtes passé de l'un à l'autre, qu'est ce qui s'est passé.

Entretien 24 : oui, eh bien écoutez, ça s'est passé très simplement, en fait. Il y a eu une implantation qui a été créée sur le nouveau bâtiment, ici. Pour expliquer où et comment on allait être accueilli, donc quel type... Comment les équipes allaient être réparties sur le nouveau... Sur ce plateau, hein ? Sur lequel on est. Et cette implantation, eh bien, on y a tous, en fait participé. On l'a validé, moi, je l'ai validé aussi pour mon équipe. Et à partir de là, je dirais que c'est les aspects logistiques qui se sont mis en route, hein ? Pour voir quel mobilier il y avait au niveau du plateau où on allait être accueilli, quel type de tri il fallait qu'on fasse par rapport à ça. Et puis il y a eu une espèce de rétroplanning qui permettait de remplir l'objectif. On connaissait une date de mobilité. Et par rapport à cette date de mobilité, il y avait un rétroplanning à surveiller avec mon équipe pour que les cartons soient faits, le tri soit fait. Certains matériels lourds soient étiquetés pour qu'ils puissent être emportés par des entreprises. Voilà, donc, globalement, c'est la façon dont ça s'est passé, à partir du moment où l'annonce a été faite, comme quoi, il y avait bien une date de bascule, quoi.

Eliel Markman : et est-ce que vous avez eu, est-ce que c'est tombé comme ça, comme une surprise ? Ou est-ce que vous pensiez déjà que c'était possible de déménager ?

Entretien 24 : eh bien non, c'est... Dans la, dans le, je dirais dans l'esprit Arthur, en fait, au sein de Arthur, c'est quelque chose qui était déjà connu de longue date. Parce que c'était un projet de longue date, qui a été décidé, puis annulé. Et à la suite de quoi, on n'a pas eu de nouvelles comme quoi, il repartirait et puis, il est reparti, donc... La date d'annulation, je crois que c'était... Je dirais en 2011. Il me semble, oui... Je pense que c'était le 8 juillet 2011. Il a dû être annoncé, exactement quelque chose comme ça, que le projet de déménagement était arrêté, et il... Je ne sais pas à quelle date il a été relancé, peut-être en 2013. Donc en 2013, je pense que finalement il a été annoncé, puis je pense qu'en 2014... Donc, pour moi, ça a été 3ème Week-end de 2014, le déménagement. De septembre 2014.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 24 : 3ème Week-End, septembre 2014, il y a eu le déménagement, donc en fait. Ce n'est pas quelque chose qu'on a découvert parce qu'en fait, c'était dans la stratégie de Arthur à un moment donné de regrouper un certain nombre de personnes pour atteindre une certaine efficacité, donc au Chonrencette. Et Eruli faisait partie des sites qui devaient bouger. Et puis comme le vous le dit, il y a eu cette première date de décidée, et puis, d'annulée et puis une seconde date de reprise derrière, avec le déménagement effectif, tel qu'il a été fait.

Eliel Markman : d'accord. Est-ce que d'un point de vue transport, par exemple, ça a posé des problèmes ?

Entretien 24 : alors, pour mon cas personnel, non. Parce que moi, en fait, je venais d'un autre site de Arthur, je venais de Cléon. Et quand j'ai quitté Cléon, pour venir en région parisienne, comme je connaissais ce projet, je me suis installé, moi et ma famille, à un endroit qui était à peu près à mi-chemin entre Lardi et le Chonrencette. En me disant, à terme, je pourrais aller à Lardi et au Chonrencette, les deux centres pérennes, et Eruli était un peu plus loin, hein ? De chez moi, et je me suis dit, c'est pas grave, je suis affecté à Eruli, mais de toute façon, il y a ce déménagement, donc, ça ne sera pas pour la vie entière, quoi. Donc j'ai eu une stratégie au moment où j'habitais... J'habitais à Rouen, hein ? Donc j'ai quitté Rouen, j'ai vendu ma maison, j'ai acheté une maison en région parisienne, et là où je l'ai achetée, j'ai choisi un lieu qui soit à mi-chemin entre Lardi et le Chonrencette. Donc, voilà. Moi, le déménagement m'avantage, en termes de transports et n'est pas du tout un frein et une contrainte. Pr contre, certaines personnes de mon équipe ont eu... Je dirais, habitaient à proximité de Eruli, et le fait de venir ici a engendré pour eux un temps de transport plus long, le besoin de faire du télétravail, de s'organiser différemment avec leurs familles, etc. Donc... Mais moi, personnellement, ça n'a pas été le cas du tout.

Eliel Markman : et le télétravail, ça a été une solution, enfin... Courante ?

Entretien 24 : chez Arthur, oui, c'est une solution courante, oui, chez Arthur. Oui, qui est bien organisée et qui permet... Avec les outils modernes, on arrive à travailler très très bien avec... En télétravail. Il faut savoir que nous, dans notre métier, là, de qualicien, on fait beaucoup de réunions. Et souvent dans ces réunions, physiquement, autour de la table, dans la salle de réunion, il y a peu de personnes. Beaucoup de personnes sont connectées dans des sites distants, pour rapporter la situation du projet, etc. Donc finalement, quand une personne est chez elle, et qu'elle est connectée par le biais des outils de télétravail, on arrive à travailler très très bien, quoi, sans... Sans problèmes. Moi j'ai des gens de mon équipe, donc... Dans mon équipe, il y a, donc quatre personnes, sur les quatre personnes, il y a deux personnes qui font du télétravail, à un rythme de deux jours par semaine. Et j'ai une personne qui n'est pas ici, qui est à Cléon et qui vient deux jours par semaine ici, qui se déplace. Bon. Donc, finalement, moi, je ne vois la personne que deux jours par semaine, et trois jours par semaine, elle est à Cléon, et les deux autres personnes elles sont deux jours en télétravail, deux jours ici.

Eliel Markman : et vous, vous êtes, en permanence ici ?

Entretien 24 : oui. Moi, je suis en permanence ici, je ne fais pas du tout de télétravail. Ce qui permet aux équipes, quand les personnes viennent, comme ils ne sont pas tous en télétravail. Quand ils viennent, ils ont toujours la certitude de me voir, en fait. Après, moi, je... Je n'habite pas très loin, donc ça ne justifierait pas de faire du télétravail, ceci dit, certaines fois, parce qu'on est en open space, quand j'ai des dossiers importants, etc. Je me dis que si je travaillais chez moi, j'irais peut-être plus vite, parce que je ne suis pas dérangé. Ce que je fais, c'est que je me réserve une salle de réunion quelque part. Comme ça, ça me permet de me couper des autres personnes et je me concentre sur un dossier, pendant deux heures. Voilà, en étant sûr de ne pas être dérangé, et d'être au maximum de l'efficacité, voilà, ça m'arrive de faire ça, quand j'ai des dossiers un peu lourds à terminer.

Eliel Markman : et quelle est la relation avec le bureau, et surtout avec les cloisons, est-ce que par exemple, si elles étaient plus hautes ou plus basses, ça changerait quelque chose.

Entretien 24 : enfin d'abord, le... le... enfin, moi je vois d'un mauvais œil, hein, l'open space, il y a peut-être des avantages que j'ai du mal à voir, mais il y a surtout beaucoup d'inconvénients, c'est le bruit, le manque de concentration, le fait qu'on soit régulièrement, je dirais... Réveillés, hein ? Ou sortis de ce qu'on est en train de faire. Parce qu'il y a quelqu'un qui arrive, parce que, il y a un coup de fil. Voilà. On est sorti du fluide dans lequel on s'est baigné, là, pour traiter certains dossiers, pfuit ! On ressort, parce qu'à un moment donné, il y a celui qui est derrière la cloison qui va faire une communication téléphonique, ou qui reçoit quelqu'un, etc. et donc, comme il n'y a pas suffisamment de hoquettes en libre service, pour pouvoir s'isoler très vite et finalement parler en tête à tête, comme on fait là, tous les deux. Eh bien il n'y a pas mal de gens qui vont parler à leur bureau avec pas mal de gens à côté d'eux. Voir même travailler sur un fichier, l'un à côté de l'autre sur un bureau, et à ce moment-là, il a du bruit et effectivement, moi, je suis ressorti complètement de... De ma concentration, je sens bien que je perds... Que je perds en efficacité. Il m'arrive même certaines fois de quitter mon bureau, parce qu'autour de moi, dans l'open space, il y a trop de personnes qui sont soit excommunication téléphonique... Alors en plus les communications téléphoniques se font avec des casques, donc, elles durent assez longtemps, parce que quelquefois, ils sont en réunion, carrément, c'est plus qu'une communication, c'est une réunion, qui peut durer une heure. Pendant une heure, on les entend parler de temps en temps, et s'il y en a plusieurs qui font ça en même temps, eh bien je préfère aller dans une salle, toute seule, pour continuer à travailler et être efficace. Parce que effectivement, il n'y a pas grosse efficacité, donc, pour moi, l'open space, il manque quelque chose, il manque, je ne sais pas, des bouchons d'oreille, ou un casque, ou je ne sais pas, quelque chose qui permettrait de s'isoler les oreilles. S'isoler complètement les oreilles, donc, de ne pas avoir... Parce qu'à la limite, les cloisons sont suffisantes pour ne pas être gênées par les gens qui passent, etc. On ne va pas forcément les voir, ça ne va pas nous attirer l'œil, et par contre, c'est surtout les oreilles, c'est le bruit, c'est ce qu'on entend. Autant, on peut fermer les yeux, mais on ne peut pas fermer les oreilles.

Eliel Markman : eh bien non, non.

Entretien 24 : donc il faudrait des casques antibruit.

Eliel Markman : comme sur les chantiers ?

Entretien 24 : oui, comme sur les chantiers, il faut un casque antibruit, qui permet de s'isoler. Pourquoi pas.

Eliel Markman : est-ce que ça vous arrive de passer une tête pour demander une information à votre collaborateur immédiat ou ce genre choses ?

Entretien 24 : oui, ça m'arrive,

Eliel Markman : et c'est plus efficace que par Communicator ?

Entretien 24 : oh, je ne suis pas sûr. je ne suis pas sûr que ce soit plus efficace, parce qu'en fait, Communicator a un gros avantage, c'est qu'on n'est pas obligé de répondre, alors que quand on passe une tête, on est sûr qu'on va déranger la personne, et la personne qui est en face, est obligé de répondre, ou à la limite, elle va s'énerver en disant : « c'est bon, attend, j'ai un... C'est bon, attend, je suis en train de bosser, là. Tes questions, moi, je n'en sais rien, hein ? Je n'ai pas que ça à faire. ». Alors que sur Communicator, on envoie le message, la personne voit que ça clignote, elle est occupée, elle n'est pas obligée de regarder qui c'est. Après, elle est en réunion où elle fait autre chose, etc. Elle peut regarder qui c'est, elle peut regarder la question et puis elle peut répondre dans deux minutes. Elle n'est pas obligée de répondre en temps réel. Donc, le Communicator, en cela, je pense, est très efficace. Pour des questions très simples, et très efficaces, on peut poser la question à

quelqu'un, et avoir très rapidement une réponse. Et puis passer la tête à côté pour parler à quelqu'un, ça n'est pas forcément la personne qui est à côté de nous qui est le mieux placé pour répondre à la question qu'on a. Bien souvent, la question, on l'envoie à trois étages en dessous ou un bâtiment à côté, par Communicator, et c'est pareil que si on l'envoyait par Communicator à la personne derrière la cloison. Donc, pour moi, le Communicator, il est supérieur à tout, quoi.

Eliel Markman : OK

Entretien 24 : et pour moi, il est supérieur à toutes les... À toute autre forme de communication parce que justement, on peut ne pas déranger la personne parce qu'elle est libre de ne pas répondre, on ne la force pas à répondre, on ne la force pas vraiment, et la personne peut en temps masqué, nous dire : « je te renvoie le fichier », ou, voilà, ou juste une toute petite réponse en disant : « t'inquiètes, je te renvoie le fichier ». Et hop ! C'est juste un mail qu'on transfère, et puis c'est fini, et on a, à la limite, donné la possibilité à l'autre de continuer à bosser. Alors qu'il aurait peut-être attendu de nous voir ou je ne sais pas quoi, de ne pas être vu...

Eliel Markman : donc par exemple, si quelqu'un ne vous répond pas sur Communicator, vous lui mettez un mail, et puis...

Entretien 24 : alors, on peut effectivement relancer par mail, mais ça se fait automatiquement. Si la personne ne répond pas, de toute façon, elle aura un mail en disant : « machin à essayer de vous joindre », et puis, il y aura la recopie de la phrase, de la question qu'on avait posée. Ils l'ont automatiquement par mail, donc, en fait, ça se fait tout seul.

Eliel Markman : d'accord, c'est un principe de « chat » normal...

Entretien 24 : oui, moi, je trouve que c'est très efficace, et puis on peut également partager l'écran. Quand on parle avec son voisin, on est obligé de lui dire : « viens voir mon écran », là, avec la personne à distance, on peut lui dire : « je vais te partager l'écran », et il voit l'écran, il voit les choses qu'on veut lui montrer.

Eliel Markman : d'accord

Entretien 24 : c'est très efficace, moi, avec mes collaborateurs, souvent, ils me contactent par Communicator, alors qu'ils sont en pleine réunion, sur un point dur, ils me contactent en me disant : « ça, on prend, on ne prend pas, on demande quoi ? On fait des bons de commande comment, et puis je redonne des conseils, et en fait, c'est en même temps que leur réunion, qu'ils ont.. Qu'ils managent et ils ont en temps réel, du conseil qui vient de leur chef, pour les aider à avancer, on n'aurait pas ça, on perdrait du temps. Le Communicator, oui, très très bien. l'open space, moi, je dis, moins bien, sauf si on avait des bouchons d'oreille, moi, je...

Eliel Markman : est-ce que vous pensez que vous seriez plus à l'aise dans un bureau individuel ?

Entretien 24 : au niveau du bruit, oui, je me concentrerais mieux. J'ai eu l'expérience, hein ? De travailler en bureau individuel. Le bureau individuel a un gros avantage, c'est qu'on peut laisser la porte ouverte. On peut laisser la porte ouverte. Et quand on ferme la porte, ça donne un message à fout le monde, qu'en fait, il ne fait pas venir déranger, parce qu'en fait, la personne est en train de travailler, elle est soit en entretien avec quelqu'un en train de bosser avec 2-3 personnes autour de son bureau, soit elle est seule, porte fermée, parce qu'elle est sur un dossier important, et on ne va pas venir la déranger. Si la porte est ouverte, ça veut dire qu'elle est sur des dossiers ou, une interruption, est...

Eliel Markman : ... « est disponible », quoi.

Entretien 24 : voilà, il y a une disponibilité qui est affichée. Alors que dans l'open space, il n'y a pas de message qui dit qu'on n'est pas disponible. Premièrement. Bon, on pourrait mettre un petit panneau, ça n'empêche que si on met un panneau, ceux qui font des réunions dans la... Derrière la cloison, vont quand même faire leurs réunions, quoi.

Eliel Markman : donc ça ne sera pas moins gênant, finalement.

Entretien 24 : non. Donc pour moi, le bureau fermé, est un gros avantage, tant qu'on n'aura pas trouvé une solution pour remédier au problème du bruit en open space. Et pour remédier au bruit, ça serait le casque antibruit, et des hoquettes en libre service. Mais des toutes petites boquettes, il n'y a pas besoin de grosses boquettes, dans une salle comme ça, on pourrait mettre...

Eliel Markman : ... huit boquettes...

Entretien 24 : ... huit boquettes sans problème, alors, il y a d'autres possibilités aussi, c'est qu'il pourrait y avoir... Ça existe aussi chez Arthur, c'est ce qu'on appelle des business center, c'est-à-dire qu'on considère de base que l'open space est bruyant, c'est la ruche. Ça bourdonne là-dedans. Et si on veut travailler sur un dossier, eh bien on va dans une salle comme celle-ci. Un peut comme une salle de permanence, comme on avait quand on était au lycée. On va dans une salle, on pose son PC, on travaille silencieusement, pas de téléphone, pas de bruit, rien. On peut travailler, les autres travaillent aussi, personne ne fait de bruit, quand on a fini, on part, mais au moins on est sûr qu'on rentre dans une salle où il y a zéro bruit, comme une bibliothèque, donc il y a ce genre de choses chez Arthur, il y a des bureaux qu'on appelle « business center », qui sont des bureaux de passage, mais collectif. C'est pas des boquettes individuelles, des bureaux de passage collectifs, vous avez peut-être vu des gens. Ou on peut se poser, et là, il y a un respect du silence, quoi.

Eliel Markman : vous dites que vous avez déjà travaillé dans un bureau fermé.

Entretien 24 : oui,

Eliel Markman : et du coup... Ça, c'était à Eruli, j'imagine, ou à...

Entretien 24 : non, moi je l'ai pratiqué sur... À Eruli, j'étais en open space aussi. C'était donc, à Cléon, à Lardy, où j'ai travaillé, et puis, également... Oui, Cléon et Lardy.

Eliel Markman : vos collaborateurs les plus immédiats, les gens avec qui vous travaillez le plus souvent, est-ce qu'ils sont autour de vous ?

Entretien 24 : non, pas du tout.

Eliel Markman : pas du tout, éclatés dans le Chonrencette ?

Entretien 24 : non, ils sont éclatés sur le plateau, parce qu'en fait, on est sur un plateau de projet « chaîne cinématique », « projet boîte de vitesse », et en fait, comme il y a plusieurs types de boîtes de vitesse, chaque personne de mon équipe est associée à un projet. Elle est dans le groupe des personnes en open space, qui gère ce projet-là. Par exemple, les boîtes automatiques, les boîtes manuelles, donc j'ai une personne dans les boîtes manuelles, une personne dans les boîtes automatiques, une personne dans les boîtes robotisées, etc. Donc, j'ai une personne de... chaque personne de mon équipe est dispatchée sur le plateau, donc à une dizaine, vingtaine de mètres de moi. Au sein des équipes sur lesquelles elle travaille.

Eliel Markman : d'accord, du coup, pour les... mettons qu'il faut que vous parliez avec vos collaborateurs, parce que du coup, ce que vous devez faire régulièrement ou par moments. Vous allez les voir directement ou vous leur envoyez un Communicator.

Entretien 24 : je vais les voir à leur bureau, je regarde sur Communicator s'ils sont disponibles, verts ou rouges, et en fonction de ça, je sais s'ils sont pris ou pas. Et à partir de là, je vais les voir, je vais les voir à leur bureau, pour parler avec eux. Mais c'est toujours gênant, parce qu'en fait, quand j'arrive à leur bureau pour parler avec eux, eh bien je sais que je vais déranger 3-4 personnes autour. Donc on essaie de se mettre en petite salle quand on peut, pour un sujet, voilà. Donc, ça, c'est le principe de... Je dirais de la communication, un peu informelle. Par contre, je m'organise dans la semaine, je fais des bilat' avec eux. Je les vois tous les quinze jours, en bilat', et là, je réserve une salle. Et on se retrouve toujours dans la même salle, à la même heure. Toutes les deux semaines, et là, on sait qu'on ne dérange personne, et on peut parler pendant une heure sur les sujets, les difficultés qu'on a... Mais si j'ai besoin d'aller les voir au milieu de la journée, sur un point qui n'est pas précis, je fais comme je vous ai dit, je regarde sur Communicator s'ils sont disponibles ou pas. S'ils sont disponibles, je vais les voir, s'ils ne sont pas disponibles, je leur mets un petit message, s'ils sont rouges en leur disant : « j'ai besoin de te voir pour telle raison, voilà, passe me voir quand tu auras fini, voilà. ». Bon, on utilise le Communicator.

Eliel Markman : d'accord, et relativement à leur bureau et du coup au vôtre, est-ce que le vôtre est personnalisé ?

Entretien 24 : non, pas du tout,

Eliel Markman : il n'y a rien de personnel dessus, vous êtes...

Entretien 24 : ah non, il n'y a rien de personnel, c'est le bureau... Non, non, il n'y a rien de personnel, c'est... Le bureau... Il n'y a pas de photos, il n'y a pas posters, il n'y a pas de figurines, il n'y a pas petites statuette de bureau...

Eliel Markman : il n'y a pas de trucs de foot, ou je ne sais pas quoi.

Entretien 24 : ah non, il n'y a rien du tout. Non, non, sur mon bureau, il n'y a rien.

Eliel Markman : est-ce qu'il n'y a pas, par exemple, ce que j'appelle, le... enfin ce que j'appellerai, le « bazar quotidien », quoi.

Entretien 24 : non, il n'y a pas de bazar sur mon bureau.

Eliel Markman : non, mais je veux dire, les dossiers en cours, les...

Entretien 24 : non, tous les soirs, je vide mon bureau, tous les soirs, mon bureau est comme s'il n'y avait eu personne...

Eliel Markman : d'accord

Entretien 24 : oui, il n'y a rien sur le bureau.

Eliel Markman : pourquoi ? Sauf indiscretion...

Entretien 24 : eh bien parce que j'aime bien arriver à mon bureau le matin et qu'il n'y ait rien sur la table, que tout soit rangé, je ne supporte pas d'avoir, des piles de papier... Donc, dans la journée, il y en aura, tous les dossiers avec lesquels je travaille, ils sont sur le bureau ouvert, mais je soir, tout sera rangé. Donc, je n'ai pas... Tout, tout sera rangé.

Eliel Markman : et ça, c'est systématique.

Entretien 24 : systématique, oui, à la limite, quand je suis parti, on peut même se dire : « tiens, le bureau est vide, il n'y a personne, il n'est pas occupé ». Eh bien oui, si, si, il est occupé, mais en fait, je nettoie le bureau tous les soirs, pour redémarrer le lendemain matin sur un bureau propre, un bureau clair.

Eliel Markman : et ça vous dérangerait ça, si quelqu'un venait un soir, s'installait en disant : « oh, un bureau où il n'y a personne. »

Entretien 24 : eh bien non, moi, si je n'y suis pas, ça ne me dérange pas, hein ? Et ça arrive, hein ? Je me doute qu'il y ait des gens qui se mettent à mon bureau de temps en temps. parce que, il y a les alimentations du PC, il y a les fils du PC, le réseau, etc. Et je vois bien, le matin, si c'est un peu mis différemment de ce que je fais d'habitude, je me dis, tiens, il y a quelqu'un qui s'est posé là, qui a bossé une heure sur mon truc, mais bon, moi, ça ne me dérange pas, hein ? Je ne suis pas attaché à mon bureau, en fait, c'est... Voilà.

Eliel Markman : mais si quelqu'un arrive. Si mettons que vous arriviez le matin et que quelqu'un est à votre bureau, qu'est ce que vous faites ?

Entretien 24 : eh bien ça, c'est plus embêtant.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 24 : ah, quand même, parce que là, parce que moi, j'arrive à mon bureau parce que je sais que je vais pouvoir y travailler, si quelqu'un s'y est mis, c'est plus embêtant, parce qu'il faut que je... Que je lui dise de partir, enfin le bureau, il n'est pas, aujourd'hui... Il est quand même dédié, même si moi je ne l'ai pas personnalisé, etc. Il est dédié, il est dédié à une personne. Donc on s'attend, quand on arrive le matin à avoir le bureau disponible.

Eliel Markman : mais attention, nettoyer son bureau impeccable est une façon de le personnaliser.

Entretien 24 : ah oui, oui, bien sûr.

Eliel Markman : finalement ; « mon bureau est propre ».

Entretien 24 : mais ça fait partie aussi de la règle 5S, hein ? Il y a une règle chez Arthur, qui est le 5S, voilà et le 5S nous dit qu'il faut ranger ses affaires. Voilà.

Eliel Markman : et avoir un bureau impeccable.

Entretien 24 : et avoir un bureau impeccable, ranger ses affaires, les documents qu'on utilise une fois par mois, il faut les mettre dans une armoire un peu plus loin, les documents qu'on utilise une fois par jour, eh bien on les met dans le tiroir à côté de soi, les documents qu'on utilise toutes les heures, on les pose sur le bureau et on les utilise. Donc, il y a une logique de ce type-là, qui sert à classer et on nous dit de vider, de stocker, enfin de stocker, certaines choses, de jeter d'autres, etc. Donc il y a une logique à appliquer, que moi j'applique. Il y a même des audits, hein ? Là-dessus.

Eliel Markman : ah bon ? Et il y en a ?

Entretien 24 : oui, il y a des audits, moi, j'ai vécu en usine à Cléon, et c'était quelque chose qui était obligatoire. On faisait des audits. D'atelier et de bureau.

Eliel Markman : est-ce que vous avez une armoire à disposition ?

Entretien 24 : oui,

Eliel Markman : et est-ce que vous vous en servez ?

Entretien 24 : oui,

Eliel Markman : elle est rangée impeccable, j'imagine.

Entretien 24 : oui, c'est bien rangé, je ne dirais pas impeccable, mais elle est rangée, oui.

Eliel Markman : et est-ce que, quand vous avez déménagé de Eruli, pour ici. Si j'ai bien compris, le processus normal, c'est qu'on vous confie un carton à remplir, et que vous le remplissez et que vous le retrouvez le lundi...

Entretien 24 : voilà, un ou plusieurs cartons, hein ? On n'était pas...

Eliel Markman : justement vous en vit beaucoup ?

Entretien 24 : non, non, non, moi, je n'avais pas beaucoup de cartons. J'ai appliqué un peu finalement, ce que je... Ce qui était proposé, c'est-à-dire : « au moment où vous faites les cartons, posez-vous la question, est-ce que finalement, vous n'aviez pas quelques trucs à jeter, etc. ». Donc, moi, c'est ce que j'ai fait. Donc, j'avais une armoire à Eruli, qui était de la même taille que l'armoire que j'ai ici. Donc, en théorie, j'aurais pu tout prendre et tout amener, bon, ça n'a pas été le cas. J'en ai... Forcément, quand j'ai pris des documents, je me suis dit : « ah, ça, il y a ça, ça n'est pas la peine de le garder, c'est obsolète, etc. Et bon, et je l'ai jeté, donc, j'en ai déménagé moins que ce qu'il y avait dans l'armoire à Eruli, en fait. Voilà. Mais globalement on s'aperçoit, enfin, moi ça fait pas mal de temps, que je suis chez Arthur. On s'aperçoit, globalement, on stock plus en informatique, qu'en papier. Le papier maintenant a une durée de vie très faible. Le papier, c'est quasiment un confort pour pouvoir travailler avec plusieurs documents, 4-5 feuilles sur la table. Imprimer un dossier qu'on peut lire tranquillement, etc. Qui a plusieurs pages, en lisant en même temps la page 3 et la page 10. En même temps, donc on peut comparer, etc. C'est plus comme ça qu'on l'utilise. Plus que, je dirais, comme une référence. La référence, en fait, moi, je la stocke sur le PC. Je stocke énormément de documents sur mon PC. Et que je retrouve très facilement, et peut-être même plus facilement que du papier, finalement. Donc... Donc, oui, j'ai déménagé avec le carton, mais finalement, j'ai...

Eliel Markman : vous n'avez qu'un seul carton, du coup ?

Entretien 24 : non, je n'avais pas qu'un seul carton, mais je devais avoir trois cartons, pas plus, et voilà.

Eliel Markman : et du coup, j'imagine que quand vous êtes arrivé ici, vous avez disposé les choses dans votre armoire et ça reste l'idée d'avoir... Est-ce que ça reste important quand même, d'avoir une armoire, de savoir qu'elle est fermée, que c'est la vôtre...

Entretien 24 : oui, c'est important, parce qu'on... Oui, oui, oui, moi, j'ai aussi, comment dire, on peut avoir, des dossiers, en fait. Qu'on stock, mais on peut aussi avoir... Moi, par exemple, je fais du sport, en fait, le soir, et j'ai des petites rations de nourriture, là, des barres chocolatées, des trucs comme ça, que je mets dans l'armoire, donc elle sert au boulot, mais elle sert aussi à ça. J'ai mon petit stock de barres chocolatées là, pour pouvoir en prendre et savoir que voilà, je ne serais pas... Donc voilà, je la prends quelques heures avant de faire le sport pour...

Eliel Markman : pour avoir la pêche.

Entretien 24 : pour avoir un peu la pêche, parce que je mange après le sport du soir, et... Que je fais deux fois par semaine, et... Je range ça dans l'armoire, quoi. Si je n'avais pas une armoire fermée, je ne saurais pas où le mettre. Et, voilà, ou il faudrait que je le mette dans mon sac. Que je doive toujours l'amener, c'est moins, c'est moins pratique... Mais bon... Donc, oui, c'est important au-delà des dossiers qu'on peut stocker. Avoir une armoire fermée, oui, c'est important, oui pour avoir, oui, des effets personnels aussi, quoi.

Eliel Markman : d'accord, on retrouve bien l'idée d'espace privé finalement...

Entretien 24 : oui, eh bien, il y a besoin d'un espace privé, mais rien que pour des bêtises, hein ? Moi, j'ai l'esprit pratique, si je n'ai pas de monnaie sur moi pour aller prendre un café au distributeur, je vais être coincé, donc j'ai toujours une pièce de 2 € dans l'armoire posée sur l'étagère, comme ça, si jamais un jour, je n'ai plus de sous dans la poche, je me dis, c'est bon, tu as une pièce dans l'armoire, je peux aller me prendre un café si j'ai besoin, quoi. Je ne suis pas à court de... donc, voilà, quoi. Donc, oui, il faut quand même un petit espace personnel, j'ai 2-3 sachets d'aspirine pour si j'ai mal au crâne, des trucs comme ça, quoi. Je mets tout ça dans l'armoire, aussi, en plus des dossiers.

Eliel Markman : d'accord

Entretien 24 : donc il faut un petit espace personnel, sinon, il faudrait le trimballer sur le dos, ou avoir un sac à main.

Eliel Markman : bon, et quand vous êtes arrivé ici de Eruli, et que vous avez vu votre espace, ici, quelle a été votre première impression ?

Entretien 24 : eh bien une bonne impression, en fait, parce qu'à Eruli, à Eruli, je n'étais pas près d'une fenêtre, j'étais plutôt avec peu de lumière, lumière très... Lumière artificielle, de néon. Là, en fait, je suis près d'une fenêtre, donc il y a beaucoup de lumière. Donc ça, c'est le premier truc. Et puis deuxième truc, il y a moins de passage là, que là où j'étais à Eruli. À Eruli, j'étais à un endroit où il y avait beaucoup de passage. Parce que j'étais... Mon bureau était disposé près d'une porte. Donc il y avait pas mal de passage, et le bureau était plus petit, beaucoup de passage, là quand je suis arrivé, beaucoup plus de lumière. Parce que même les personnes qui sont sur la Ruche, là. Ils ont quand même des baies vitrées avec la verrière au plafond, qui ramène quand même énormément de lumière, hein ? Dans les bureaux. Et ça, c'est très très agréable. Il y a certes quelques bureaux qui sont en deuxième, ce qu'on appelle en deuxième jour. C'est-à-dire qu'ils ne sont pas proches d'une fenêtre. Ils sont après le couloir, donc, ils ont un deuxième jour. Donc ils sont moins lumineux. Mais globalement, c'est quand même... La disposition telle qu'elle est dans la Ruche, là, ça donne vraiment un volume et une lumière très intéressante. Et puis... La première impression a été bonne pour la lumière. L'impression qui a été moins bonne, c'est que moi, je ne connaissais pas bien l'organisation de la Ruche. Comment se retrouver dans les différentes... Le nord, le sud, les étages, les A, les B, etc. Mais bon, c'est l'affaire de quoi, d'un mois. Au bout d'un mois, on a compris

comment ça marchait, comment utiliser les ascenseurs, les escaliers, utiliser les différents transferts et... Une fois qu'on a compris, ça n'est plus un labyrinthe, quoi. Ça va tout seul. Donc, moi, la première impression était plutôt bonne en fait. Après, la deuxième, c'est celle que je vous disais tout à l'heure, c'est le bruit lié à l'open space. c'est ça le...

Eliel Markman : qui était moindre à Eruli du coup ?

Entretien 24 : non, il était pareil, si ça n'est pas pire à Eruli. Je pense que là, moi je n'ai jamais calculé, mais je pense que là, en mètres carrés par personne, enfin au global, j'ai l'impression que le plateau est plus grand que le plateau qu'on avait à Eruli, en termes de mètres carrés. On est plus étalés. Donc finalement, on a une densité qui est moindre, qui est moins forte à mon avis ici, par rapport à Eruli. C'est probable parce que c'est l'impression que ça donne, mais je pense que c'est la réalité.

Eliel Markman : vous parliez tout à l'heure du fait qu'on peut déranger, ou pas quelqu'un quand on va le voir directement, est-ce que d'après vous, cette articulation Communicator/espace physique, c'est productif ?

Entretien 24 : euh, oui, moi, je pense que c'est productif, d'utiliser Communicator, oui. Je pense que c'est très très productif, oui. Pour plusieurs raisons, en fait, si on n'avait pas Communicator, il faudrait, soit, se déplacer, soit, faire un coup de téléphone, soit envoyer un mail. En fonction de l'urgence, qu'on associe à la question. On peut dire : « ce n'est pas urgent, je fais un mail, il le verra ». Sauf qu'ils vont se retrouver avec des mails des mails et des mails, on en a énormément chez Arthur. Donc, ça va être un mail parmi les autres. J'ai une probabilité nulle que j'aie une réponse au mail... Rapidement. Donc ça, c'est le premier... Donc, si ça n'est pas urgent, c'est le mail. Sinon, c'est le coup de téléphone. Le coup de téléphone, on parle, donc on dérange les gens autour de nous et puis la personne en face parle aussi et puis et puis on dérange son environnement. Et puis sinon, c'est, je me déplace. Je me déplace, je vais voir la personne à son bureau., et je lui parle et je dérange, localement. Donc, bien souvent, le Communicator, par écrit, permet de ne déranger, en fait, quasiment personne. Encore une fois, la personne qui reçoit le petit texte par écrit n'est pas obligée de répondre tout de suite. Elle peut attendre. Elle peut déjà dans un premier temps regarder, c'est mon chef, ça n'est pas mon chef qui m'écrit, déjà.

Eliel Markman : donc, elle hiérarchise...

Entretien 24 : ou est-ce que c'est quelqu'un dont j'attends une réponse justement, donc il m'amène peut-être une bonne nouvelle, donc on peut déjà regarder qui c'est. Et puis après, on voit quel est le sujet. Et puis après. Donc, on peut gérer, quoi. On peut gérer son affaire. Alors que le téléphone ou se déplacer, on ne peut pas trop le refuser. Donc le fait d'avoir, cette liberté, de dire à un moment donné, de dire : je réponds tout de suite, ou je réponds dans 10 secondes, ou je réponds dans deux minutes, voir même, je dis, je suis en prise, on voit que c'est urgent, on voit que c'est le chef et on lui dit : « je suis en prise, mais t'inquiète, j'ai bien le sujet en tête, t'auras la réponse aujourd'hui. ». Voilà, on l'a rassuré, et nous, de toute façon, c'est l'engagement qu'on avait pris, de lui répondre. Donc lui il est rassuré, et il ne nous a pas perturbés, et on continue sur notre job. Donc, oui, moi, je dis, super efficace. Et d'ailleurs, on peut dire que le téléphone portable sonne beaucoup moins, avec le Communicator, avant, quand il n'y avait pas le Communicator, il y avait le mail, je me déplace, le portable. Là, maintenant, le portable, il est passé, je dirais en deuxième... C'est le Communicator d'abord. Après, si vraiment la personne ne répond pas et que c'est super urgent, etc. Ça sera le portable. Mais finalement, on s'aperçoit qu'on arrive, avec le Communicator, à relayer le portable, sur les véritables urgences où on ne peut pas faire autrement que d'avoir la réponse tout de suite, donc, c'est le portable. Mais finalement, le taux d'utilisation de portable est beaucoup plus faible.

Eliel Markman : si jamais il fallait que vous fassiez, comment dire, donner une fréquence, aux contacts physiques que vous avez avec vos collaborateurs, dans la journée, enfin, le nombre de fois ou vous allez les voir, quelle serait-elle ?

Entretien 24 : ah, je ne sais...

Eliel Markman : ça dépend des jours, j'imagine.

Entretien 24 : ça dépend des jours, on va dire, en moyenne, je vais les voir, une fois par jour...

Eliel Markman : au moins ?

Entretien 24 : au moins, mais pas forcément plus...

Eliel Markman : donc au moins et après, c'est selon, j'imagine,

Entretien 24 : après, on se voit dans des réunions, dans les réunions, je les vois, mais ça n'est pas un acte où je me lève de mon bureau et je vais les voir et où ça n'était pas prévu. Si vous me posez la question, je vais les voir et ça n'était pas prévu ni pour eux, ni pour moi, c'est une fois par jour.

Eliel Markman : et où c'était prévu.

Entretien 24 : et où c'était prévu, alors, par jour ça dépend, quelquefois, j'ai deux réunions avec la même personne dans la même journée. Donc ça dépend, certaines fois, pendant une semaine, je n'ai pas de réunions avec eux.

Eliel Markman : non, mais ceci dit, en incluant les fois, parce que, j'imagine que ça doit arriver, hein ? « Tu as 5 minutes cet après-midi », et puis de dire, « passe à 2h », et puis, clac.

Entretien 24 : oui, on va dire que c'est une fois par jour. Une fois par jour.

Eliel Markman : et c'est quand même tous des gens qui sont sur le plateau ?

Entretien 24 : oui,

Eliel Markman : c'est donc un plateau projet, finalement, puisqu'il y a... enfin, à l'ancienne, comme il y a eu.

Entretien 24 : oui,

Eliel Markman : Et ça, le principe du plateau projet, qu'est-ce que vous en pensez ?

Entretien 24 : moi, je trouve ça bien. Oui, oui, moi, je trouve à bien. Ah oui, vraiment, je trouve que c'est une bonne chose, et pour un projet, je pense que ça permet de faire avancer, effectivement, très rapidement, parce qu'il y a le chef de projet, il y a les métiers, il y a la qualité qui est là. Et ça permet de faire avancer un projet, dès qu'il y a un souci, sur un point dur, ça permet de le faire converger beaucoup plus vite que des personnes qui soient dispatchées à droite à gauche.

Eliel Markman : est-ce qu'on peut dire, qu'il y a au creux d'un plateau... Oui, au creux d'un plateau projet qui va, est-ce qu'il y a constitution d'un groupe. En gros, est-ce que ça serait possible d'envisager, je ne sais pas moi... Quand il y a un jalon du projet qui a été atteint et est passé, que vous disiez aux gens : « bien, on va tous prendre une bière ! ». Ça, c'est envisageable, ou pas ?

Entretien 24 : oui, je pense que c'est envisageable, ça s'est fait ce matin, mais ça n'est pas moi qui l'ai fait. Ça s'est fait ce matin pour un jalon qu'il y a eu, il y a une personne qui est venue avec une pile de crêpes, de la confiture. Et pour fêter ça, ils ont tous mangé des crêpes, dans le bureau.

Eliel Markman : tous ensemble... Est-ce que ça, par exemple, vous pensez que c'est un temps de travail productif ?

Entretien 24 : oui, eh bien oui. Alors, je ne sais pas si on peut appeler ça un temps de travail, c'est plus un temps de récréation, mais pour moi, c'est plus un temps normal, parce qu'en fait, la récréation, permet de toute façon de souder les gens, de parler d'autre chose. Et permet aussi d'aborder des sujets du boulot.

Eliel Markman : oui, et puis, ça rigole, ça met de l'huile dans les rouages, comme on dit,

Entretien 24 : oui, tout à fait, mais le meilleur exemple, c'est quand il y a une alerte incendie. L'alerte incendie, c'est... Donc il y a des exercices, ça ne sont pas des fausses alertes incendie. C'est des exercices d'alertes à incendie que Arthur fait, et après, à un moment donné, ça sonne dans tous les bâtiments, et on doit suivre la procédure, descendre, aller à un point de rencontre, et on est tous là, à un point de rencontre. Et là, ça dure, je ne sais pas... 20 minutes. Et là, en 20 minutes, comme tout le monde est dehors au même moment, pendant 20 minutes, on peut rencontrer tout le monde. Et donc, dire, ah tiens, machin, je t'ai envoyé un mail, tu ne m'a pas répondu pour tel truc. Au fait, la réunion, machin, c'est toujours annulé. Ah, bidule, etc. Et en fait, un peu comme à l'école, quand il y a une récréation, les gamins ils se parlent tous entre eux, tiens, qu'est ce que tu fais, tu va au foot, tu ne vas pas au foot, t'as fait ton devoir, il y a une interro en histoire, etc., et donc, eh bien là, c'est pareil. Quand il y a l'alerte incendie, tout le monde dégringole au même endroit, et comme tout le monde est présent, là, en 5 minutes, 10 minutes, on peut traiter plein de trucs. Et finalement, le coup de bouffer des crêpes, tous ensemble, hein ? Même si on rigole, ça permet aussi de dire : « ah, machin, tu te souviens que tu dois faire le budget, que tu dois faire le truc, tu n'as pas oublié ? », « non, non, non ». « Bon, eh bien fini ta crêpe et puis tu y vas... ».

Eliel Markman : et les gens ne parlent que de travail autour d'une crêpe ?

Entretien 24 : oh non,

Eliel Markman : non, de ce qu'ils veulent, quoi...

Entretien 24 : oui.

Eliel Markman : OK, et par rapport au projet lui-même, est-ce que vous pensez qu'il y a un attachement au projet, c'est-à-dire que l'équipe à un attachement.

Entretien 24 : il y a un attachement très fort.

Eliel Markman : du coup, vous êtes sur un, je n'ai pas très bien compris, je ne suis pas du tout ingénieur, du coup... Vous êtes sur un moteur, c'est ça ?

Entretien 24 : une boîte de vitesse.

Eliel Markman : une boîte de vitesse, pardon. Et est-ce qu'il y a des gens qui seront prêts à dire : « ah, ça, c'est la boîte de vitesse que j'ai faite. »

Entretien 24 : ah oui, oui, tout à fait.

Eliel Markman : voir acheter la voiture sur laquelle elle a été posée.

Entretien 24 : ah oui, pourquoi pas, oui oui. Non, mais c'est vrai qu'il y a une certaine fierté pour la personne de se dire, voilà, c'est effectivement le projet que j'ai mené, j'ai réussi à le mener, et il marche bien, donc, oui, il y a une fierté, il y a un attachement à ce que la personne en fait, tout à fait. Oui, oui, oui, c'est, c'est important. Et chez Arthur, les gens aiment bien, généralement ce qu'ils font, donc. Ils ont tendance à être attachés. Et puis le fait de voir le produit dans la rue, après. C'est quand même une image de reconnaissance énorme. Quand vous voyez une voiture qui passe dans la rue et que vous vous dites : « tiens, cette voiture, elle a la boîte de vitesse sur laquelle j'ai travaillé, ou on a eu tant de problèmes, qu'on a réussi à résoudre et que maintenant, il n'y a plus de problèmes, donc, il n'y a jamais eu de problèmes, on est content. On l'a bien validé, oui, c'est un... C'est un motif de satisfaction. Donc il y a un attachement très fort au projet, oui, pendant tout le projet. Les gens sont très attachés à ce qu'ils font. Ils ont une conscience professionnelle qui fait que... Pour rien au monde, ils ne veulent laisser passer un problème, qui pourrait créer une insatisfaction chez le client, donc, ils mettent tout en œuvre pour, effectivement, ne pas rater leurs missions. Ça, c'est une première chose, après, ils sont attachés. Parce que normalement, les gens aiment le produit automobile, donc ils aiment réussir à développer quelque chose de bien.

Eliel Markman : OK, eh bien écoutez, si vous avez un truc à rajouter, allez-y parce que moi je n'ai pas de...

Entretien 24 : non, non, moi, je n'ai pas de... Je n'ai pas de points complémentaires à...

-clac-

Entretien 55

Entretien 55 : OK, donc il y a eu un programme dont vous avez sûrement entendu parlé qui s'appelle le PRL, ou dont vous avez peut-être entendu parlé qui s'appelle, enfin qui s'appelait le programme « Arthur Losange », on va dire le PRL pour la suite de la conversation, ça ira plus vite. Et le PRL, c'est un truc qui partait de loin, l'idée était de... Un petit peu... homogénéiser, reprendre un peu toute l'implantation de Arthur en région parisienne et de la rationaliser, comme vous le savez en région parisienne, on est dans des endroits chez nous et à d'autres endroits en location. Et l'idée, c'était que sur la base de toute la vente de différents terrains, etc. D'en profiter pour regrouper les gens, avoir moins de déplacements, rationaliser et il y avait un énorme projet qui consistait à lâcher nos implantations où on était locataires, avec des baux à l'époque, très élevés, mais depuis qui ont été renégociées considérablement à la baisse puisque c'est la loi... Enfin, un marché de l'offre et de la demande. Si vous avez des gens prêts à payer sur des beaux bâtiments, bien placés, etc. Eh bien, les loyers sont chers, mais s'il n'y a personne, les gens préfèrent louer plutôt que de les laisser vides. Donc l'idée était tirée par un directeur général de l'époque qui depuis a quitté l'entreprise et l'idée c'était, en gros de regrouper tout le monde ici.

Eliel Markman : M. Martin, c'est ça ?

Entretien 55 : non, non, avant Martin, il y avait Patrick Pelata qui a quitté l'entreprise suite à l'affaire des faux espions là. Et donc, Patrick était très meneur sur ce projet et c'est d'ailleurs lui qui m'avait fait venir pour le diriger, ce programme. Et donc, l'idée, c'était rationalisation de Arthur en région parisienne. Alors, dans la rationalisation de Arthur en région parisienne, il y a des trucs qui étaient partis de loin, c'était tous les terrains de Paris-centre-Billancourt, les terrains, etc. Et le raisonnement de ce programme, c'était : on cherche pas à faire du fric, mais on cherche avec la vente de nos différents terrains, etc. À se payer une réimplantation ou tout le monde soit le plus possible regroupé. Et un des regroupements et c'est celui auquel vous avez fait allusion, c'est le regroupement de la mécanique avec les gens du véhicule. Donc il y avait toujours cette volonté côté ingénierie, mais bon, moi, je m'occupais de l'ensemble de l'entreprise. Côté ingénierie, il y avait toujours l'idée dans ce programme de rationaliser, de faire venir les mécaniciens, on va dire ça comme ça, au Chonrencette, là où il y avait toutes les études véhicule et ce rapprochement voulu. Et donc, quand vous avez cité Martin tout à l'heure, Martin est arrivé, je dirais en 2013, oui, c'est ça, oui. Il a dû arriver au printemps, 2013, oui, c'est ça. Et lui a remis ce sujet sur la table. Mais d'un aspect, là aussi, purement ingénierie, regroupement des ingénieries. Et donc ce qui a été, ce que vous, les gens que vous avez interviewés, etc. Finalement, il y avait déjà eu un premier coup, moi, j'étais passé en CCE, CE, etc. Enfin, on y allait, hein ? Mais pour des raisons X et autres que le problème du déménagement, même de Eruli. Le programme a été arrêté courant, 2011, donc début juillet 2011 par le président de l'entreprise. Et donc, tout le travail qui a été fait a été repris ensuite. Dans l'esprit de ramener ensuite les mécaniciens, mais bon, on faisait venir... On fermait le... On laissait le siège quai des Gaulois, là où on est en location à Novadis, etc. Tout le monde venait ici, donc on construisait, on faisait un bâtiment de communication, c'était un truc énorme, on rachetait des terrains, qui appartiennent, je ne sais plus si c'est le cas à Thompson de l'autre côté de la route, là, bon, voilà. Donc il y avait un énorme truc. Bon, on se serait retrouvé 18 000 ou 20 000 personnes au Chonrencette à terme, ce qui est un truc énorme. Les achats venaient, enfin, voilà bon, il y avait des gros... Enfin les achats sont partis là et l'ensemble était regroupé. Donc voilà. Donc il y avait un gros projet, un gros programme. Et donc quand Eruli a déménagé, enfin c'est installé, bon, ils savaient exactement à quoi s'en tenir, c'était déjà dans les tuyaux, etc. Et vous avez fait allusion à des gens qui ont dû rétro-pédaler sur certaines démarches personnelles, les inscriptions des enfants à l'école...

Eliel Markman : oui oui oui, je sais tout ça.

Entretien 55 : enfin, vous avez déjà entendu tout ça. Et donc, quand on a remis le couvert, courant, 2013 en disant, eh bien voilà : mi-2014 ou je ne sais pas quand, on y va ! Bon, eh bien voilà, ça n'était une surprise pour personne et il y a les gens qui voyaient ça d'un mauvais œil, mais il y avait aussi les gens qui voyaient ça d'un bon œil parce qu'ils avaient anticipé la venue. Ils avaient soit, déménagé, soit, ils étaient restés ici, etc. Et en attendant, ils allaient bosser à Eruli, ce qui n'était pas très pratique. Voilà, donc, le programme Arthur Losange incorporait le déménagement de Eruli sur le Chonrencette.

Eliel Markman : et comment est-ce que vous avez préparé concrètement le déménagement, qu'est-ce qui...

Entretien 55 : alors, il y avait plusieurs choses. Il y avait, on faisait un travail, vous avez parlé... D'aménagement de l'espace, etc. On a fait tout un travail ici, d'ailleurs qui semble être repris en ce moment. Le Chonrencette, c'est un truc qui a été conçu dans les années 1988-1990, quoi, à peu près, qui a ouvert quelques années après. Mais donc, à l'époque, la façon de travailler était assez différente, c'est-à-dire que la répartition espace individuel/espace collectif était une donnée en gros... Je ne sais pas si la côte est toujours la bonne, mais en gros, à l'époque, vous aviez 20m² par personne à peu près, enfin, c'était conçu comme ça dont 12 individuels et 8 collectifs, donc dans les collectifs on compte les couloirs, on compte les espaces, etc. Et c'est vrai que quand on regarde une situation en 2009 ou en 2015, eh bien la façon de travailler est différente donc on a peut-être pas autant besoin d'espaces individuels parce que maintenant, le bureau se résume à un micro (ordinateur), il y a beaucoup de choses qui se font par Communicator. Donc on se dit que par rapport à l'espace, on peut peut-être utiliser différemment, avoir plus de petites salles ou on peut s'isoler et puis faire Communicator dans polluer les autres en termes de nuisance sonore. Les armoires individuelles, pour vous donner une idée en ordre de grandeur, représentaient 2000 mètres carrés sur le Chonrencette. Bon, enfin, toutes ces armoires qui fleurissent partout, pleines de rien ou qui ne servent plus, enfin, ça ne servent plus bon dans le zéro papier aujourd'hui. Donc il y avait l'idée de reprendre l'espace de travail dans ce sens-là. La deuxième chose c'était volontairement de rapprocher les mécaniciens du véhicule. Et, eh bien on a vendu à l'époque, si on peut dire, un regroupement, donc de l'efficacité et on a vendu une conception de l'espace de travail assez différente et du coup, ici, comme on l'a dit, quand je parlais de défragmentation, etc. Au fur et à mesure de la vie du Chonrencette. de la Ruche, de l'avancée, etc. Il y a des trous qui se sont fait un petit peu partout. Et finalement, les gens qui devaient travailler ensemble s'étaient espacés, il n'y avait plus de sens à l'espace de travail. Les plateaux de travail, au sens projet ne fonctionnaient pas comme ils auraient dû fonctionner.

(changement des piles du dictaphone)

Bon, assez peu, mais il y a des gens que ça rapprochait. Et puis vous avez des gens que ça éloignait, donc permis les gens que ça éloignait, eh bien, voyez les gens qui acceptaient l'idée d'avoir plus de trajet, de ne pas bouger. D'autres qui disaient, bon, eh bien, c'est injouable, j'accepte de... J'envisage de déménager et puis les derniers qui eux ne voulaient pas bouger...

Eliel Markman : quand vous m'avez dit que vous avez vu avec les RH comment est-ce que vous déplaciez les gens quelque part, etc. Est-ce que vous avez fait un ratio en fonction d'où les gens habitaient par rapport au site ou est-ce que c'était autrement ?

Entretien 55 : non, non, c'était... De mémoire, moi, je dirais 1400 personnes, quelque chose comme ça, concernés, j'avoue que je n'ai plus bien les chiffres, mais... Et puis, on regardait et dans les durs de durs, on tombait sur 80 à 60 personnes, hein ? Ça n'était pas non plus une majorité de gens. Et là,

eh bien individuellement, il y avait : « qu'est ce que je fais au point de vue... Sur le plan individuel ? ». On avait même pour calmer le jeu, pour les gens pour qui ça posait un énorme problème. On avait dit, bon, eh bien on a une navette qui partira tous les jours à telle heure. Quitte à ce que la journée, quitte à faire 7h ou 8h, elle n'en fasse que 5h ou 6h, compte tenu des transports. On avait fait des trucs qui paraissaient, bon, pas tout à fait idiots. On avait approché, l'exploitant du tunnel entre Eruli et l'A86 pour avoir un tarif et, bon, qu'on avait obtenu, hein ? Pour les gens parce que c'est... Ça raccourcit énormément le temps de parcours. Donc là, on avait traité avec l'exploitant du tunnel. Bon, ça n'était pas finalisé, mais il n'y aurait pas eu trop de problèmes on aurait pu avoir 100, 200, 300 passages jour à des tarifs tout à fait réduits, c'est-à-dire des tarifs heure creuse par rapport aux tarifs d'heures pleines. Quelque chose comme ça, donc oui, on avait fait ce genre de trucs, pour faciliter, quoi, hein ? Pour faciliter et puis avoir des gens qui disaient que finalement : « bon, OK, ça ne me fait pas déménager, je n'ai pas à changer l'école des enfants, les trucs les machins. Moyennant des facilités, j'accepte l'idée de reprendre à Villeneuve pour travailler. Donc, enfin, moi, je pense que la méthode, elle était, elle était très analytique. on gardait vraiment les populations, etc. Pour éviter les amalgames, etc. Je pense que ça n'a pas posé de problème, je pense que le fait d'avoir pris le temps, la peine de regarder et de faire un peu des groupes de collaborateurs selon leurs problématiques. Il y avait effectivement tout un côté aides au déplacement, les primes les aides...

Eliel Markman : les seuils...

Entretien 55 : voilà, les seuils, les décalages, et puis bon, avec l'idée, dans le temps, de participer à au coût supplémentaire quitte à aller en diminuant sur les trois ans, etc. Enfin, il y avait...

Eliel Markman : et du coup, le déménagement actuel, finalement, il a été calqué sur le déménagement de 2011-2012

Entretien 55 : oui oui, oui, enfin, je pense, pas très loin quoi. Alors, vous dire les conditions matérielles, alors, moi, je suis complètement sorti de ce système-là. Alors, ça n'est pas ce qui s'est passé par rapport à ce qu'on avait prévu de faire. Mais c'est vrai que nous, on chiffrait dans notre projet. Enfin, bon, moi, j'avais un programme avec un bilan économique et dans mon programme, j'avais quelques millions d'euros qui étaient là pour aider les collaborateurs, plus ou moins là, selon leur problématique, au déménagement, au surcoût et absorber une partie des surcoûts pendant un certain temps, etc.

Eliel Markman : vous m'aviez dit que vous aviez repensé les espaces de travail du Chonrencette...

Entretien 55 : alors, on n'a pas été au bout, je sais qu'ils sont en train de reprendre tout ce dossier-là. On a beaucoup parlé avec les partenaires sociaux de ce sujet-là qui ne voyaient pas ça d'un très bon œil, parce qu'il y avait le côté « surface individuelle, etc. » même si en « off », les gens convenaient que la façon de travailler avait complètement changé... Bon, eh bien voilà. Quand on se balade dans le Chonrencette, je ne sais pas si vous l'avez fait, dans les différents départements, vous voyez des choses étonnantes, des gens qui se sont construit leurs petits espaces quasiment clos, d'autres qui sont facilement déplaçables, etc. On a pas mal travaillé là-dessus dans le cadre du programme où j'étais. On a visité d'autres entreprises, alors, entreprises françaises qui étaient loin. On a été en France, etc. On a vu des gens intéressants en dehors de la France sur l'espace de travail. Et puis l'affectation ou pas d'une surface ou pas pour travailler, on a vu des trucs. Bon alors, nous, bon. Enfin, moi, j'estime qu'on ne se situe pas trop mal parce que, il y a des endroits, ils rêvaient de notre façon de gérer le déplacement des gens. J'avais rencontré des gens style Gaz de France ou je ne sais pas quoi, à l'époque, les mecs, ils en sont encore avec les bureaux de tant de mètres carrés parce que les mecs ils ont tel grade, de tant de mètres carrés parce que les mecs ils ont tel grade, etc. Enfin, des trucs qui nous paraissent, nous, de l'histoire ancienne, enfin, on va dire ça comme ça.

Donc on a quand même fait un peu de chemin avec nos façons de déplacer, de gérer les gens, etc. On sait faire des trucs, bon. Même si ça n'est jamais très facile, bon, il y a quand même des trucs, des petites difficultés, des petits grains de sable, etc., mais globalement, on arrive à déplacer 250-500 personnes dans le Week-end pour monter un plateau, enfin on fait des trucs qui ne marchent pas trop mal. Non, où on a achoppé avec les partenaires, c'est quand. Enfin achoppé, ou quand c'était difficile quoi. Alors, je pense que ça va revenir sur le terrain parce que le directeur de l'ingénierie actuelle, est volontariste sur la qualité de vie au travail ou... eh bien, si on n'avance pas, on régresse parce que par rapport au niveau moyen avec d'autres entreprises, c'est vrai que nous, on a fait beaucoup il y a 20 ans on va dire, et puis, depuis 20 ans, les bâtiments vieillissent et puis notre façon de faire n'a pas trop changé et on voyait qu'on commençait à être en écart par rapport à certaines boîtes. Bon, ce n'est pas, mal, bon, peut-être que vous n'avez pas ça dans vos dossiers, on s'est pas mal rapproché de grosses boîtes qui vivaient les mêmes sujets. Dans la téléphonie, bon, j'ai pas mal discuté avec tout le groupe, bon qui s'appelle SFR maintenant, avec leurs déplacements sur Saint-Denis, là où on a ex-Numericable, où on a le premier, etc. Bon, vous connaissez peut-être tout ça. Donc, super intéressant, on a vu le Crédit Agricole, qui s'est recentré sur Montrouge ou Châtillon, bon, voilà, donc on a visité leur nouveau centre. Bon, moi j'étais en relation avec la nouvelle directrice du Crédit Agricole sur ces sujets-là, donc, voilà, on échangeait, ça permet de voir, si on a été un peu trop loin ou si on est à peu près dans le standard de société et puis, ça donne des idées, et puis de temps en temps, il y a des trucs à, je dirais, à pas cher, et très, très symboliques, quoi. Des trucs qui peuvent quand même, voilà, changer un peu l'état d'esprit et faciliter.

Eliel Markman : Quand vous dites que vous avez remis en place des plateaux-projet ici, ça, je l'ai évidemment beaucoup vu et entendu. Beaucoup de gens, en tous cas qui travaillent, l'ont plutôt salué. Est-ce que vous avez pensé à une imbrication entre de nouveaux espaces de travail et éventuellement une nouvelle organisation.

Entretien 55 : ouais, évidemment, ça doit être un sujet qui vous intéresse, euh... Non, pas vraiment, pas vraiment. En fait, si vous voulez, dans des sociétés comme nous, dans d'autres, ils n'y a pas que l'automobile comme ça, il y a toujours l'équilibre entre métier et projet à trouver. Et on a vu le balancier régulièrement se balader autour d'une recherche d'un point d'équilibre. c'est vrai que vous pouvez avoir des métiers à des moments très forts et puis du coup, des projets qui ont un peu de mal à obtenir ce dont ils ont besoin pour faire avancer leurs projets et puis à d'autres moments, des projets extrêmement forts avec des métiers faibles et des projets, qui, bon. Et ça peut se traduire dans les surfaces, hein ? Dans la gestion des surfaces, mais on a jamais, non, on a jamais eu la prétention d'aller sur ce terrain-là. Sur, voilà, de l'influence sur une orientation ou voilà, penser à une évolution d'organisation à penser du coup avec... avec l'organisation du travail et l'évolution, l'occupation des surfaces. Mais quand on dit, bon, eh bien, on va recréer des plateaux-projet, il y avait la volonté des gens de projet de... Dans l'esprit, d'ailleurs dans laquelle La Ruche a été construite, de faire des plateaux, où voilà, il y ait de la communication. Entre différents métiers qui travaillent sur un projet. Donc, ça a été, bon, eh bien voilà, la fameuse salle, la fameuse grande salle, où il y a tous les plannings, il y a toutes les choses qui concernent le projet et tous les lundis, tous les acteurs qui travaillent sur ce projet, s'y retrouvent, etc. Bon, il y a eu des tentatives comme ça, mais de là à changer l'organisation, etc. Je ne sais pas. Bon à moins que ça se fasse, mais que... enfin, nous, nous, on n'avait pas été jusque là, quoi. On n'avait pas été jusque là. Mais, c'est vrai qu'on avait pensé par exemple, sur les plateaux, systématiquement avoir des espaces d'échange ou de façon, voulue, volontaire ou involontaire, etc. Il y ait des moments d'échange sur un plateau où les gens se retrouvent, au fameux café, etc. Où eh bien finalement on parle boulot et on ne parle pas seulement, on parle aussi du film de la veille ou de ce qu'on a fait le Week-end. Et ça, on avait, volontairement sur tous nos plateaux, qu'on avait imaginé, isolé un endroit où, eh bien les gens puissent se retrouver. D'ailleurs si vous vous êtes ballade le matin, bon assez tôt, parce qu'on

commence assez tôt ici, vous voyez régulièrement sur certains plateaux-métiers eh bien des gens qui systématiquement se retrouvent à prendre le café de 8h à 8h30.

Eliel Markman : oui, et pas que le matin, à 14h, c'est un rituel, hein ? Après déjeuner.

Entretien 55 : oui, oui, bon, voilà. Donc, on avait pensé à un certain aménagement des plateaux de travail pour faciliter ça. Mais de là à organiser différemment...

Eliel Markman : c'était juste une question...

Entretien 55 : non non non, mais j'entends la question. On est quand même structurés, nous, avec un système, avec, bon, voilà. Un chef de service, des équipes, donc on fait attention à ce qu'il soit avec ses équipes. On essaie d'avoir le moins de chefs d'équipes qui ont du monde sur différents sites. Ça arrive, hein ? Mais... Bonn voilà, on a été pas mal marqué, vous le savez, par une période difficile ici, avec donc, les deux-trois suicides sur le plateau du site, là. Il est... Donc... Beaucoup de choses ont été faites pour détections de personnes en difficulté, etc. Il y a eu beaucoup de choses qui ont été faites pour former nos managers là-dessus. Et c'est vrai que dès qu'on touche un petit peu à la structure, au chef d'équipe avec ses collaborateurs et tout ça, c'est avec une très grande sensibilité, bon... Même si, même si ça commence à dater... C'est, d'ailleurs, une des raisons, sûrement, pour lesquelles le programme dont je m'occupais a été arrêté, c'était parce que, c'était : « vous êtes en train de construire un truc énorme avec 18 000-20 000 personnes à Villeneuve » et les pouvoirs publics qui sont quand même nos actionnaires de référence : l'État. En gros disait : « vous êtes bien sûr de ce que vous faites, hein ? ». Parce que, on faisait un des plus gros sites tertiaires d'Europe, quoi. On faisait un truc énorme. Et puis bon, à différents niveaux, il y a des gens qui ont pris peur et il y a eu une pression forte, on va dire... Bon. Et du coup, qualité de vie au travail, on a fait beaucoup regarder ça. Bon, vous remarquerez que le midi, vous vous mettez à la porte, bon, vous voyez quelques dizaines, pour ne pas dire quelques centaines de gens qui partent faire du footing. Bon, on avait regardé tous ces aspects-là, le « in » et le « off ». Puis faciliter, justement, reprendre des zones, de vestiaires, de douche, etc. Des salles de sport sur place, il y avait beaucoup de gens qui font ça pour leurs salariés, et puis donc on mettait un peu, même beaucoup de moyens, là-dessus pour travailler la qualité de vie au travail quoi.

Eliel Markman : comment vous avez travaillé les cloisons ? La répartition entre cloisons, enfin dans l'ordre : cloison, bureau, armoire.

Entretien 55 : alors, de ce que vous voyez actuellement ou nous, ce qu'on prévoyait de faire ?

Eliel Markman : la question c'est qu'est ce que vous prévoyiez de faire et finalement qu'est-ce que vous avez fait ou pas fait.

Entretien 55 : alors, l'idée c'était que, c'était de reprendre nos plateaux qui sont une surface imposée, enfin, les plateaux en transversal des différents connecteurs, on laissait uniquement bureau et puis ronéo basse, là. On enlevait deux des trois armoires de chaque vignette et l'idée était de pousser les gens tous sur l'extérieur, donc, les surfaces vitrées à la lumière et au milieu, faire une rangée de petites salles ou, j'allais dire, cabines téléphoniques ou zones « seules » où je me retrouve, voilà, comme moi, j'ai fait de 8h à 9h avec un casque et où je suis en « bilat' » avec un collaborateur ou avec quelqu'un assez loin et je m'isole de façon à ne pas polluer mon entourage. Donc sur le milieu, de chaque côté, on poussait les gens vers les surfaces vitrées et au milieu on faisait une rangée.

Eliel Markman : de petites pièces au calme ?

Entretien 55 : voilà, de petites pièces isolées, au calme. Alors, ça posait tout un tas de questions par rapport aux ventilations, etc. On était très emmerdés, par rapport aux conditions de travail. Pour que ces petites surfaces un peu fermées soient ventilées correctement. On avait regardé s'il fallait reprendre ou pas, parce que l'air de rien, on avait quand même des données imposées par le bâtiment qui ne sont pas toujours très facile à...

Eliel Markman : et vous avez pensé faire ça sur toute la longueur des plateaux ou vous avez pensé à des sectionnements ?

Entretien 55 : non, enfin, oui, il y avait deux passages, mais sinon, on faisait toute la longueur, parce que sinon, si vous voulez, nous, on avait des plateaux, où on était bien tassé à 60 - 80 personnes, hein ? Sur un plateau, il y a des moments où il y a les stagiaires, les apprentis, etc., bon, on peut varier.

Eliel Markman : et puis les presta aussi.

Entretien 55 : oui, oui, bon fait au maximum du schéma 3, c'est-à-dire des zones où les presta sont isolés. Et, euh, eh bien, l'air de rien, quand vous êtes sur un plateau de 60 - 80 personnes, vous pouvez avoir ponctuellement, 6-8-10 personnes qui ont besoin de s'isoler pour avoir le Communicator ou à deux, là comme on fait tous les deux...

Eliel Markman : pour parler...

Entretien 55 : voilà, pour dire, tiens, en fait, tu en es où sur tel sujet, ou un bilat' entre le chef d'équipe et son collaborateur. Parce que vous avez remarqué ? Qu'on soit manager ou pas manager, on a pas de bureaux fermés quoi, donc, il faut bien un endroit où on puisse échanger, faire un entretien, faire un bilat', etc. Donc toute la zone a été... Donc ils sont en train de reprendre ça, j'ai compris. (je fais signe) oui ?

Eliel Markman : d'accord, mais qu'est-ce qu'ils ont fait effectivement ?

Entretien 55 : rien pour l'instant, vraiment, rien.

Eliel Markman : Peut-être qu'ils sont en train d'essayer de le reprendre.

Entretien 55 : eh bien oui, parce que tout le monde... Bon, il y a la façon de travailler qui a beaucoup changé comme je disais, enfin, ça n'a rien à voir. Vous avez beaucoup de gens qui sont dans le zéro papier, à quoi bon toutes ces armoires en fait. Il y a toujours les gens et vous avez du les connaître à la mécanique, toujours les gens qui ont les archives.

Eliel Markman : pas beaucoup, franchement, on peut en parler...

Entretien 55 : ah, non ? Mais il y en a qui sont : « mais vous ne vous rendez pas compte, j'ai tous les dossiers, ou, j'ai les bulletins techniques qui sont mensuels ou trimestriels qui ont ça depuis 30 ans, enfin, voilà, il pouvait y avoir quelques réticences, mais quand moi, j'ai appris que le bilan des surfaces occupé par les armoires, c'était, 2000 m², là, c'était... Ces armoires de 1 mètre 50 là, bon, c'était... Et puis, quand vous ouvrez, vous avez, voilà, la ronéo bas qui ferme à clef pour que les gens puissent laisser leur portefeuille ou leur sac à main quand ils vont déjeuner.

Eliel Markman :... Et quel était le projet à l'époque, quel était le projet que vous n'avez pas pu mener à terme, mais le projet quel était-il ? C'était de faire ce que vous m'avez dit, donc de mettre des petites salles au milieu ? Et les cloisons du coup ? Les laisser, les supprimer ?

Entretien 55 : alors, non, non, on ne les supprimait pas, on ne rehaussait pas non plus, on gardait ces cloisons existantes qu'on aménageait, évidemment différemment puisqu'on partait sur des surfaces moindres par collaborateurs. Et sur la longueur d'une vignette, on mettait deux collaborateurs plus un, non permanent, type stagiaire, etc.

Eliel Markman : attendez, parce que les vignettes, que je comprenne bien, parce qu'aujourd'hui, ils appellent ça des boquettes, c'est la même chose.

Entretien 55 : oui, c'est la même chose.

Eliel Markman : donc c'est quatre (je dessine les espaces de travail)

Entretien 55 : ça, ce sont les tables ?

Eliel Markman : oui, ça ce sont les armoires, cloison, cloison, cloison, 1, 2, 3, 4 personnes, chaise, chaise, chaise, chaise, là, il y a la fenêtre

Entretien 55 : oui oui,

Eliel Markman : et du coup, vous aviez pensé, collaborateur, collaborateur, collaborateur, presta ?

Entretien 55 : non, non, non, en fait, vous avez peut-être vu le contraire, mais on n'a pas le droit de mettre un presta, là. Hein ?

Eliel Markman : ah non, je n'ai pas vu le contraire, je ne me permettrai pas de

Entretien 55 : non, non, mais l'idée c'est qu'on essaie dans la mesure du possible, on a différents schémas, vous avez peut-être entendu parler des schémas 1, 2, 3, 4. Le schéma 4 étant à l'extérieur, le schéma 3, c'est que, il y a des zones entières où on va mettre des presta. On ne veut pas se retrouver en délit de marchandage, et donc, que le chef d'équipe se trouve en face et qu'il s'adresse aux 4 dont un presta de la même façon, bon, eh bien, c'est formellement interdit, donc l'idée c'est que les presta on les regroupe sur certains plateaux où une vignette permis d'autres sur le plateau et on ne met que les gens, les collaborateurs, plus les apprentis qui sont nos collaborateurs, plus les stagiaires ou il n'y a pas de problèmes. L'idée sur les grandes longueurs, c'était d'avoir un bureau de passage au milieu là, en plus. Vous savez, là, il y a ces formes d'arrondi là, ou on est éventuellement...

Eliel Markman : comme la marguerite ?

Entretien 55 : oui, une chaise au milieu, pour mettre... Parce qu'il y a certains métiers qui ne sont pas là souvent, on avait ce problème-là, hein ? C'était de dire : à partir de quel moment, quel seuil ? Je déclenche un bureau permanent et en dessous de quel seuil, je dis, voilà : « bureau de passage, quoi. ». Il y a des gens qui sont partis, qui vont faire de l'audit de processus, qui vont aller chez les fournisseurs pour démarrer des installations, pour sécuriser des démarrages, etc. C'est parti du lundi matin, ils font une réunion, donc, voilà, ils passent le lundi et puis le reste de la semaine, ils ne sont pas là, donc on a pas mal discuté. Bon, de mémoire, on s'était mis à peu près d'accord sur deux jours, quoi. Bon, au-delà de deux jours de présence, on considère qu'il y a besoin d'un bureau. En dessous, bureau de passage. Vous avez tous les gens qui commencent à télétravailler aujourd'hui. Bon, on s'était posé aussi les questions. On garde des bureaux vides pour des gens qui 4 jours sur 5 ne sont pas là pour des raisons professionnelles, enfin peu importe. D'organisation du travail. Quand vous gérez un site comme ici et le nombre de places à gérer, bon, eh bien, c'est un problème

quoi. On était un peu parti sur cette côte mal taillée, moins de deux jours, plus de deux jours. Il y a eu des essais qui ont été faits, notamment dans une direction qui s'appelle la direction de la présente sur des bâtiments qu'on avait au pont de sèvre, vous avez entendu parlé de ça.

Eliel Markman : beaucoup, vous voulez les résultats ?

Entretien 55 : je ne sais pas, je ne sais pas, je ne saurais pas dire parce que j'ai entendu à peu près le tout et son contraire.

Eliel Markman : bon, moi, j'ai plutôt entendu le contraire, pour être tout à fait honnête.

Entretien 55 : non, non, mais il n'y a pas de souci. Bon, ce que j'ai entendu c'est que ça déclenchait — il faut qu'on fasse attention au temps — c'est que ça déclenchait des comportements, j'allais dire, déviants quoi. C'est-à-dire que vous avez des gens qui finalement se débrouillent pour arriver finalement un peu plus tôt que les autres et qui se débrouillent pour être systématiquement à la même place et ça devient leur bureau, quoi. Donc, je jour où ils ne sont pas là, vous n'osez pas vous y mettre. Avec, les bons et les mauvais bureaux, les bonnes et les mauvaises places, lumière, pas lumière, etc. Ouais, je ne sais pas s'il y a un bilan, si un bilan a été dressé de cette expérience, vous y avez peut-être eu accès à cette expérience... Il y a d'ardents défenseurs et il y a effectivement... Mais moi, j'ai vu ça, pour ne pas les citer, j'ai vu ça, chez Microsoft à Amsterdam... Attends, oui, c'est Microsoft à Amsterdam. Et là, c'était absolument époustouflant, hein ? Bon, à part 2 ou 3 personnes qui avaient un bureau fixe, il n'y avait aucun bureau attribué. Ils étaient 800 salariés et il y avait 400-450 places. Et alors, tout le monde acceptait et ça ne posait pas trop de problèmes, les gens se mettaient... Bon, alors, le rapport à l'horaire et tout ça était complètement différent de chez nous, donc, il y a des gens qui pouvaient se pointer à 10h, partir à 11h, ils allaient bosser chez eux, etc. Bon, euh.

Eliel Markman : et en termes de résultats opérationnels je veux dire ?

Entretien 55 : ah ! je ne sais pas, je ne sais pas parce que nous, on y allait pour comprendre, comment c'était possible, etc. je n'en sais rien, je, je... Moi, je pense, bon, vous, vous devez être là-dedans, mais c'est hyper difficile à mesurer quoi, hein ? C'est difficile à mesurer. Mais c'est vrai que selon l'activité, qui est plus ou moins individuelle, plus ou moins d'équipes. Déjà par rapport au télétravail qui a bien avancé chez nous. Bon, eh bien voilà, quand vous commencez, quand on dit, moi, j'ai fait des groupes d'expression là-dessus, il y a beaucoup d'idées préconçues sur le télétravail, notamment vis-à-vis de la part du management, parce que vous ne voyez pas le mec ce qu'il fait, collaborateur, vous n'avez pas le nez dessus, etc. Tout le monde s'imagine que parce que les gens télétravaillent, ils vont glander chez eux et qu'ils vont s'occuper de leurs enfants. Et puis en fait, quand vous discutez avec les salariés et puis même avec les managers, il y a plein de gens qui en télétravail ont une productivité qui est bien meilleure, et ils disent tous, systématiquement, eh bien, moi, le dossier chiant ou il faut se concentrer, etc., eh bien, je le garde pour ma journée de télétravail ou je dépote un truc que je mettrais 2 semaines à faire au boulot et ça me permet de faire des choses sans ruptures de charge permanentes, etc. Et, avec une organisation, je suis bien plus reposé, je suis bien plus... Je ne me tape pas l'heure de transport le matin ou le soir. Donc voilà, quand vous avez des gens, vous êtes chef d'équipe, vous avez une équipe qui ont des gens en télétravail. Le mercredi, parfois les femmes qui essaient d'avoir un 80 %, qui ne travaillent pas le mercredi. Bon la réunion d'équipe, etc. Bon, ça commence à être compliqué pour imposer un jour, donc évidemment, c'est des modes de travail permanent. Alors que ces sociétés dont on parlait là, pour terminer là-dessus, à Amsterdam, bon, je ne sais pas si la notion d'équipe... Bon, peut-être qu'ils se retrouvent le soir pour boire une bière.

Eliel Markman : bon, mais le gap culturel est important.

Entretien 55 : oui, oui, tout à fait, oui. Mais par exemple, ils nous disaient, bon, vous avez 400 ou 450 places, vous êtes 700 ou 800. Le mec qui arrive, le 451ème, là le matin, eh bien, si jamais ça arrive, eh bien il repart chez lui, ça ne lui posait pas plus de problèmes que ça et ils acceptaient qu'une fois que le parking était plein ou qu'il n'y avait plus de places pour travailler, eh bien ils allaient ailleurs et ils utilisaient les places du réfectoire, ils utilisaient...

Eliel Markman : bon, eh bien écoutez, je vais vous... L'heure tourne et puis...

Entretien 55 : oui, oui, j'ai un rendez-vous en plus.

(interruption)

Entretien 55 : Du fait de l'implantation en région parisienne assez vaste, renforcer, augmenter la place dans l'open space, c'est-à-dire pour vous donner un exemple concret : on a tout ce qui est financement des voitures qui s'appelle Arthur crédit international ou en France la DIA. Ces gens-là, ils sont, je ne sais pas où à Champ sur Marne ou sur le grand est parisien. Et on avait imaginé : bon est-ce qu'on a pas un open space de 10, 20, 40 places à aménager là-bas, et puis, pour les gens qui viennent ici tous les jours parce qu'il y en a et qui habitent par là. Imaginez qu'une fois par semaine, en accord avec leur hiérarchie, une fois par semaine, ils puissent rester bosser en open space, là-bas. Et, du coup, gagner, bon, c'était la qualité de vie, leur éviter au moins une fois par semaine cet aller-retour, ou bien moi, c'est ce que je fais aujourd'hui : je suis sur un site, moi, mon bureau est à Lardy, je suis sur un site, j'y passe la journée quoi. Ce matin, j'avais une bilat' avec un collègue, avec un de mes chefs de service, bon, eh bien de 8h à 9h, pour éviter ces heures, ces trois quarts d'heure, ces demi-heures, ces heures et demie... Donc voilà, on avait imaginé que les gens puissent être à un endroit, quitte à travailler avec les moyens de communication qu'on a à notre disposition. Alors après évidemment, la place, à notre bureau, etc. Bon à la limite, aujourd'hui on n'a pas du tout touché à ça. Aujourd'hui, on a 5000 personnes, on a 5000 bureaux, sauf exception du mec qui a déménagé. Donc voilà, il n'y a pas l'idée, il n'y a pas l'idée. Mais je trouvais quand même que entre la part individuelle et la part collective, il y avait sûrement quelque chose à faire quoi. C'est-à-dire, se dire, on se dote de beaucoup plus de surface d'échange, que ce soit une surface où je prends un café, mais enfin. Où je travaille à deux, etc. où finalement pour une surface globale donnée, j'ai un équilibre individuel/collectif différent. Bon, moi, j'y crois pas mal, quoi, parce que c'est pas mal de pouvoir se dire, que voilà. C'est pas mal de se retrouver à un endroit, quitte à pouvoir le squatter pour la journée, bon, réservation/pas réservation d'espace collectif, bon, à voir, quoi. Mais je trouve que...

(clac !)

Entretien 5

Eliel Markman : vous êtes venu de Eruli, c'est ça ?

Entretien 5 : oui, c'est ça.

Eliel Markman : je veux bien que vous me racontiez votre arrivée, ce que vous attendiez, comment on vous a préparé.

Entretien 5 : est-ce qu'on nous a préparés ? Oui, alors, je ne sais pas, mais, alors, le déménagement de Eruli, il y a eu deux étapes. La première étape, c'était en... Il y a quelques années. On a dû vous raconter en 20... Il y a trois ans environ, on nous avait dit, oui, eh bien, il faut déménager, et puis après, suite à un changement politique, on est resté là-bas autant qu'on était et on avait dans la tête que Eruli allait bouger. Voilà, à l'époque, et après, bon, maintenant, ça s'était enclenché, donc, dans ma tête, j'étais un peu préparé à ça, quoi. Préparé à bouger. Après, oui, on nous a annoncés, on nous a donné tous les équipements, tout ça, les cartons, les sacs poubelle pour mettre les choses et tout ça. Donc à Eruli, ça s'était bien passé, relativement bien passé. Lors de la phase préparatoire, je veux dire. Ensuite, ce qui est plus compliqué, c'est les indemnités et tout ça. Eh bien voilà, pour certains, c'était problématique, parce qu'en fait, les modes de calculs kilométriques, pour prendre en compte l'allongement du parcours pour venir au travail, ça n'était pas des plus objectifs, c'est-à-dire, que ça ne prenait pas en compte les embouteillages, les choses comme ça.

Eliel Markman : l'inconfort, on va dire.

Entretien 5 : oui, c'est ça. C'était, vous allez sur un site, et puis le site, il vous donne une distance et un temps, mais c'est sur que l'ordinateur ne prend pas en compte que quand on vient, c'est bouché, quand on repart, c'est bouché, etc. Donc, je pense que c'est là où les collègues, ils n'étaient pas vraiment très confortables. Et puis ensuite, il y avait une appréhension, c'est que la distance entre le parking, là où nous emmène le transport, le nouveau parking et le bureau.

Eliel Markman : oui ?

Entretien 5 : eh bien, vous voyez, il y a 10-15 hectares ici, ça peut prendre jusqu'à 10-15 minutes quoi. Donc ça, ça n'est pas aussi pris en compte dans l'écart, enfin comment dire, la différence de temps de transport pour aller au travail et pour... Et vis et versa...

Eliel Markman : oui oui oui, et vous ? Personnellement, ça vous impacte ?

Entretien 5 : moi, ça m'impacte, oui, parce que j'ai eu un rallongement, mais bon, moi, personnellement, j'ai fait comme tout le monde et puis, je n'ai pas... Disons que sur le coup, je ne m'en suis pas rendu compte en fait. J'ai rempli et je me suis dit : « bon, voilà, on verra comment ça se passera plus tard ». C'est ça.

Eliel Markman : quand vous dites que vous avez été préparé, comment est-ce que vous l'avez appris de façon solide, on va dire. Il y a eu une réunion, vous avez reçu des mails...

Entretien 5 : non, c'est quand en réunion de service on nous dit : « eh bien voilà, c'est décidé, eh bien voilà quoi, on y va. ». Après, bien sûr, il y avait plein de bruits, les syndicats, ils faisaient des tracts, tout ça, mais bon, moi, personnellement, ça n'est pas de là que je prends les infos sûres.

Eliel Markman : du coup, vous avez attendu la réunion de service et puis là, vous le saviez.

Entretien 5 : oui.

Eliel Markman : Et on vous a donné d'emblée un calendrier ?

Entretien 5 : je ne me rappelle plus... oui, normalement oui. Mais nous, c'est particulier, parce que nous, notre direction, c'est le plus tard, tout le reste était parti, en fait, au fur et à mesure, je crois qu'à partir de... avant ou après les vacances en tous cas, et nous on faisait la dernière vague, on le faisait fin octobre je crois. Donc, on avait tout le temps de... Par rapport aux autres, de se préparer...

Eliel Markman : vous avez dû voir des bureaux très vides, du coup ?

Entretien 5 : oui, oui, c'est ça, ça fait bizarre, mais... ça fait bizarre, mais bon, sans plus quoi.

Eliel Markman : Beaucoup de place tout d'un coup, et puis pfiut ! Euh,

Entretien 5 : oui, oui. Mais bon, on savait que les gens étaient partis pour le Chonrencette, ça n'est pas comme si on ne savait pas et puis... C'est bizarre, hein ? Ça peut arriver pour quelqu'un qui arrive, plutôt. Enfin qui arrive, qui vient au Chonrencette nous rendre visite, ça, c'est un sujet d'étonnement comme se demander si la boîte, elle ne va pas fermer, des trucs comme ça.

Eliel Markman : avant de venir au Chonrencette, vous connaissiez déjà le Chonrencette,

Entretien 5 : je connais un peu oui. Bon, il y a longtemps, mais j'ai travaillé au Gradient pendant quelques mois. Mais sans venir vraiment au Chonrencette ici. Donc en fait, j'étais là-bas. Quand on est au Gradient, on reste au gradient.

Eliel Markman : oui, c'est particulier le Gradient, ça n'est pas le Chonrencette, c'est loin.

Entretien 5 : oui, c'est un peu plus loin. Il faut tout traverser, donc, oui.

Eliel Markman : est-ce qu'avant d'arriver ici, vous avez eu connaissance de votre espace de travail, c'est-à-dire du plateau, de l'aménagement ?

Entretien 5 : non... si... enfin, je connaissais le plan.

Eliel Markman : d'accord

Entretien 5 : et l'affectation de l'emplacement de travail, en fait, c'était volontaire-désigné. Donc en fait, on l'a appris comme ça et puis c'est tout, on n'avait pas eu le choix en fait.

Eliel Markman : d'accord, donc on vous a dit : « toi, c'est là ».

Entretien 5 : voilà, c'est ça.

Eliel Markman : OK, donc, il n'y a pas eu de bataille de ce côté-là, c'était juste comme ça, et voilà.

Entretien 5 : moi non, moi non, je ne sais pas pour les autres

Eliel Markman : et l'espace que vous aviez là-bas est plus grand ou plus petit que celui que vous aviez ici ?

Entretien 5 : euh, je dirais, équivalent.

Eliel Markman : et l'agencement était à peu près similaire ?

Entretien 5 : équivalent aussi.

Eliel Markman : est-ce que les gens avec qui vous devez parler, non pas autour de vous, mais pour votre tâche, pour votre travail, est-ce que c'est des gens qui sont autour de vous.

Entretien 5 : oui... Disons que moi, moi, je fais du télétravail, le mardi, enfin un jour par semaine, et disons que notre, nous, on travaille beaucoup par... enfin, on n'a pas forcément besoin de se voir tout le temps. Donc déjà quand on était là-bas, même dans le même bâtiment, on faisait beaucoup de Communicator, ici, ça n'a pas beaucoup changé quoi, ça ne change pas de... donc, oui, les gens avec qui je travaille ce sont mes voisins, devant derrière, etc. Et de temps en temps, l'équipe projet plus loin.

Eliel Markman : d'accord, et qui « plus loin », veut dire à la Ruche ?

Entretien 5 : là, c'est à la Ruche, avant, ils étaient aussi de l'autre côté du bâtiment quoi.

Eliel Markman : ah oui d'accord, donc ça n'était pas loin du tout. Et vous allez privilégier un contact « aller les voir » ou...

Entretien 5 : moi, oui, je vais les voir oui, si je peux, mais c'est une organisation personnelle. C'est plutôt par respect, on dit... Bon, si je vais l'embêter, je ne vais quand même pas le faire venir, mais bon, je vais aller le voir.

Eliel Markman : OK, donc, vous privilégiez les contacts directs.

Entretien 5 : oui.

Eliel Markman : et, pourquoi, je veux dire, quels sont les arguments du contact direct ? Par respect ?

Entretien 5 : eh bien par respect et puis on a quand même besoin de... enfin, je veux dire, l'initiation d'une relation de travail, je dirais, nécessairement passe par le côté physique, je veux dire, si on ne connaît pas la personne, si on... etc. Enfin il y a des cas comme ça ou tout se passe par téléphone, mais ça, c'est quand on a des gens super gentils, super, tout. Là, il n'y a pas de problème, mais si ça ne sont pas des gens comme ça, et qu'il y a besoin, un peu plus, de comprendre comment ils fonctionnent, eh bien, il faut que vous y alliez. Une fois que la relation est établie, il n'y a plus besoin vraiment d'aller très très souvent quoi. Donc je dirais, oui, au début, il faut se déplacer, il faut vraiment établir la connexion, et une fois que c'est connecté, eh bien il faut reconnecter de temps en temps.

Eliel Markman : voilà, donc vous allez les voir de temps en temps...

Entretien 5 : voilà, mais après, c'est vraiment plus... C'est plus vraiment très utile, c'est toujours utile, mais bon, ça n'est pas vraiment obligatoire.

Eliel Markman : OK, donc, c'est vous qui le faites si vous avez envie de le faire. Et, est-ce qu'à Eruli, c'était différent ?

Entretien 5 : est-ce qu'à Eruli c'était différent, non, ça n'est pas différent. En fait, que le bureau soit à cinquante mètres, c'est-à-dire que vous avez dépassé la porte là, là. Que ce soit de l'autre côté, que ce soit à mille mètres, c'est pareil, pour moi.

Eliel Markman : et quand vous étiez à la Ruche ? Sachant qu'ils étaient au-dessus, à côté...

Entretien 5 : eh bien moi, je n'étais pas... Ah à Eruli !

Eliel Markman : ah oui, pardon, à Eruli.

Entretien 5 : c'était plus facile d'accès, oui, en effet, mais bon, faire cinq cent mètres de plus, ça n'est pas grave. C'est pas, c'est pas 20 minutes quoi. Voyez ? S'il faut aller au Gradient, houla, il faut aller au Gradient, c'est un peu loin, c'est un peu dur. Là, c'est vraiment la limite d'accord, mais sinon, autrement, c'est facile, voilà, c'est ça.

Eliel Markman : du coup, les collègues qui sont assis à votre gauche et à votre droite, est-ce que c'est des gens avec qui vous interagissez pour votre travail, ou alors vraiment pour échanger de bonnes pratiques.

Entretien 5 : C'est pour des échanges essentiellement. Dans notre pratique, chacun a un périmètre, comme on est commerciaux, en gros, donc chacun a ses comptes, quoi. Donc moi je m'occupe de mon compte, mon voisin s'occupe de son compte. Leur temps d'interaction c'est leur réunion de service. Principalement, ou le café, comme d'habitude.

Eliel Markman : oui, comme d'habitude.

Entretien 5 : d'accord donc le temps de réaction, c'est...

Eliel Markman : Donc ça n'est pas lié à votre pratique professionnelle, et vous faites des bilans, des choses comme ça...

Entretien 5 : oui, en fait, en réunion de service, nous, on dit, on parle de ce qui nous arrive, on raconte un peu ce qui arrive dans notre vie pro... Dans nos projets. et puis s'il y des sujets qui sont un peu communs, eh bien on en parle amis ça, ça dépend des gens aussi, il y en a qui parlent, il y en a qui disent rien parce qu'ils pensent que ça n'est pas utile de parler.

Eliel Markman : donc c'est au cas par cas quoi ?

Entretien 5 : Est-ce que c'était différent à Eruli, ça ?

Eliel Markman : oui.

Entretien 5 : c'était le même fonctionnement en gros.

Eliel Markman : et à Eruli, compte tenu du fait que le bâtiment était vide. Est-ce que c'était facile de trouver des salles pour faire ce genre de réunion ?

Entretien 5 : ah ! Nous, c'était aussi différent, on avait ce qu'on appel le « powertrade » café. Et en fait, en gros, il y avait un coin, chez nous, où on a mis quelques fauteuils et tout. Et à midi, ou quand on en a envie, on peut aller dans ce petit coin de convivialité là.

Eliel Markman : et ça, c'était à Eruli ?

Entretien 5 : ici, il n'y a pas cet espace-là. Ici, on ne peut pas quoi. Enfin, on essaie, mais c'est un peu glauque quoi. La cave là, qui est en face.

Eliel Markman : où il n'y a pas de fenêtres,

Entretien 5 : là, c'est aseptisé, là, on essaie, mais ça n'est pas évident.

Eliel Markman : et quel rôle ça avait un espace comme celui-là ?

Entretien 5 : eh bien, c'est la convivialité, c'est là aussi que vraiment entre collègues, on parle des choses d'une manière informelle. On rigole, on fait des choses comme ça. Et donc, c'est là où les relations sont un peu plus... Pas intimes, mais plus faciles. Ça rend les relations plus faciles. Mais entre nous, hein ? Les gens de... Par exemple les gens de l'autre côté de la porte, eh bien, il n'y en a pas beaucoup qui viennent dans cet espace avec nous. C'est surtout les gens à l'intérieur de notre service quoi. De notre direction.

Eliel Markman : et c'était pareil à Eruli ça ?

Entretien 5 : c'était comme ça oui, c'était à Eruli, c'était pareil.

Eliel Markman : c'est un espace pour les services.

Entretien 5 : c'est ça oui. Ou les anciens, oui, des services. Il y a les anciens qui viennent aussi. Qui sont ailleurs, partis à... partis vraiment ailleurs quoi. Dans d'autres directions. Eh bien, il y en a qui reviennent, qui reviennent au « powertrade café ».

Eliel Markman : quand ils passent par là, quoi.

Entretien 5 : quand ils passent par là ou parfois quand ils ont envie de venir, ils viennent. Parce qu'ils savent qu'ils vont trouver des gens pour rigoler quoi.

Eliel Markman : d'accord, c'est important ça.

Entretien 5 : oui.

Eliel Markman : quelle difficulté, parce que vous m'avez dit que le « powertrade café », c'était quand même plus cool là-bas, l'espace était plus agréable, etc. Et que la « cave », comme vous dites, ça n'est pas optimal. Est-ce que, quand vous avez découvert le... Bon, il y a deux choses : comment vous faites, ici pour trouver des salles de réunion, parce que ça n'est pas si...

Entretien 5 : c'est relativement difficile, je dirais, eh bien parce que les salles de réunion, c'est soit les boquettes qu'on squat, on essaie de voir s'il n'y a personne, on squat, voilà, comme maintenant, et puis on essaie, on fait quand même moins de réunions, parce que si on ne trouve pas de salles, eh bien on fait audio quoi. Oui. On essaie, mais la dernière fois, je suis allé chez le projet, il n'avait pas trouvé de salle. Donc au final. Je me suis jeté sur un téléphone et lui, il était sur l'autre téléphone,

alors que j'étais venu le voir, quoi. Pour participer à une réunion parce qu'il y avait d'autres personnes qui devaient se connecter sur le téléphone.

Eliel Markman : d'accord, du coup, ça n'était pas...

Entretien 5 : on ne peut plus. trop, c'est sur que avoir moins de salles disponibles je dirais, eh bien, les gens, ils ont moins tendance à se réunir parce que, c'est plus difficile, ils ne peuvent pas, ils n'ont pas le choix.

Eliel Markman : et ça, qu'est ce que ça produit ?

Entretien 5 : eh bien, l'établissement des interactions est entravé quoi, ça, c'est difficile, et en plus, il y a des réunions, ou il y a des réunions, si les gens ne se connaissent pas bien... C'est sur, il faut qu'ils se voient, pour s'expliquer, pour dire, pour... parce que ça, ça ne se fait pas au téléphone, ça, c'est sûr, ça, c'est sûr.

Eliel Markman : et encore moins sur Communicator, j'imagine

Entretien 5 : alors là, ça n'est même pas la peine. Communicator, c'est bien entre les gens qui se connaissent bien. Ou les gens qu'on ne connaît pas du tout, dans ce cas-là, c'est juste pour savoir s'ils sont là, s'ils seraient disponibles pour une réunion, mais pas pour discuter des choses.

Eliel Markman : OK, donc Communicator, ça sert à dire : « t'es là ? ».

Entretien 5 : voilà, c'est ça oui.

Eliel Markman : « À tout ».

Entretien 5 : voilà c'est ça, « t'es là », « À tout », ou on a besoin d'une info, est-ce que tu sais telle chose. Et puis si la personne... Parce qu'on en a besoin tout de suite. Si la personne vous connaît, eh bien, il vous la donne tout de suite, mais s'il ne vous connaît pas, il ne vous répondra jamais, ça n'est même pas la peine de lui poser la question.

Eliel Markman : quel est l'angle du carburateur -32-

Entretien 5 : voilà, c'est ça, c'est ça, oui.

Eliel Markman : c'était la première question, et la deuxième, c'est : quand vous avez vu l'espace aménagé ici, quand vous êtes arrivé, qu'est ce que vous en avez pensé. Quelles ont été vos impressions ?

Entretien 5 : bon, bien, bien, en tout cas moi je me suis dit qu'on a eu de la chance, nous c'est vrai qu'on est bien orienté, au soleil et l'espace est plutôt agréable. Donc sauf la cave, tout le reste, c'est pas mal.

Eliel Markman : c'est vraiment... Qui est ce qui l'appelle la cave, c'est trop marrant.

Entretien 5 : c'est moi, c'est moi.

Eliel Markman : OK, donc la lumière en tous cas, c'est un facteur...

Entretien 5 : Je pense que c'est super important. Parce que j'ai un autre collègue, côté diapason, là, ah eh bien lui, il déprime, lui, il a déprimé. Enfin, entre guillemets, mais c'est un problème parce qu'il dit, oui, le chauffage, ça ne va pas, c'est vieux, c'est un plateau avec 5000 personnes, donc, c'est trop grand donc, lui, ça lui a fait un gros choc.

Eliel Markman : Oui, parce que ça fait un peu batterie, batterie de...

Entretien 5 : Oui, nous on est un plateau, à taille humaine, on n'est pas 5000 personnes, nous, qui fait tout le long, etc. Il y a des portes battantes qui, eh bien qui confinent et c'est beaucoup plus adapté je dirais,

Eliel Markman : c'est à échelle humaine.

Entretien 5 : c'est ça.

Eliel Markman : du coup, est-ce que vous connaissiez déjà les gens avant d'arriver ?

Entretien 5 : non, non, moi, je ne connaissais quasiment rien du Chonrencette, j'étais au Gradient, j'étais au Gradient, et à l'époque je ne m'en rappelle plus, mais il était aussi assez bien cloisonné.

Eliel Markman : donc du coup, vous êtes arrivé et...

Entretien 5 : oui, j'ai passé pas longtemps là-bas, hein ?

Eliel Markman : non, mais je veux dire : les gens avec qui vous travaillez maintenant, ce ne sont pas les gens avec qui vous travailliez à Eruli.

Entretien 5 : si si, ceux qui sont là, c'est les mêmes, ceux qui sont sur le plateau là, c'est les mêmes, mais bon, bien sûr, mais bon, les gens en face, là-bas, la Ruche, il y a des gens qui... D'autres gens, oui.

Eliel Markman : oui, d'accord, oui, mais bon, il y a des dizaines de milliers de personnes à la Ruche, ça n'est pas possible de connaître tout le monde.

Entretien 5 : ça, c'est... Par contre le nombre de personnes, ça ne me dérange pas, parce que c'est vrai que c'est plutôt sympa d'avoir Paul, le café, les choses comme ça. Et puis un espace où l'on peut marcher, pendant midi, c'est bien, mais voilà, mais par contre, un seul... Par exemple, si tout le couloir ici, ça n'était que des bureaux jusqu'au bout. Je crois que ça serait beaucoup moins, beaucoup moins agréable.

Eliel Markman : d'accord, donc le fait que ce soit quand même un peu sectionné.

Entretien 5 : oui,

Eliel Markman : est-ce que vous diriez que parmi les gens qu'il y a ici, là. Même si les gens ne travaillent pas ensemble, je veux dire sur le même processus, sur la même tâche. Mais que finalement, ils sont quand même collègues et que vous me dites qu'il y a quand même des échanges entre les gens.

Entretien 5 : ah oui oui oui.

Eliel Markman : est-ce que vous diriez que ça fait groupe quand même ?

Entretien 5 : oui, oui (hésitant), oui, enfin ça fait groupe parce qu'on est une petite direction, et puis il y a quand même des gens qui font des efforts pour organiser quelque chose, des moments de convivialité. Une « crêpe party », là. Un matin. Voilà...

Eliel Markman : on m'en a parlé, c'est très bien.

Entretien 5 : oui, mais, ça, oui, c'est bien parce que les gens... C'est bien pour que les gens... Pour communiquer quoi, le fait que les gens se parlent.

Eliel Markman : les gens sont contents d'arriver, bon, OK. Est-ce que vous avez une armoire ?

Entretien 5 : oui.

Eliel Markman : est-ce que vous vous en servez ?

Entretien 5 : pour stockage, oui, mais je ne m'en sers pas vraiment. Pour stockage, pour stocker mes vieux trucs, les dossiers, tout ça. Je veux les mettre dedans, mais aujourd'hui, tout est là-dedans (il tapote son ordinateur). Pratiquement, hein ? Je dirais, bien sûr, il y a encore les contrats, les choses comme ça qu'il faut que vous imprimiez...

Eliel Markman : pardon, vous êtes, juriste ?

Entretien 5 : non, je suis commercial,

Eliel Markman : commercial commercial. Et vous êtes ingénieur ?

Entretien 5 : oui, j'ai un background ingénieur, mais je fais du commerce.

Eliel Markman : oui, mais c'est pour ce type de documents stockés, vous vous rendez compte, ça n'est pas du tout la même chose. Des juristes, par exemple, vont avoir, 50 bouquins, des piles de contrats.

Entretien 5 : c'est vrai, mais tous mes contrats sont là-dedans (il caresse son ordinateur). Les originaux, on les envoie en stockage chez les juristes.

Eliel Markman : d'accord.

Entretien 5 : donc, nous, on a que des copies, en principe, hein ? En principe.

Eliel Markman : Donc finalement, dans votre armoire, il y aurait quoi ? Il y aurait quelques archives et...

Entretien 5 : oui, c'est tout, quelques archives et c'est tout.

Eliel Markman : Il pourrait y avoir aussi des trucs personnels comme, je ne sais pas, café, chaussures de sécurité...

Entretien 5 : chaussures de sécurité oui, et, ça, et ma tasse, et c'est tout. Bon, alors, après, les stylos, machin et tout ça, et j'en passe, mais bon, je ne stocke rien de personnel.

Eliel Markman : d'accord, non, mais là, personnel, ça peut-être lié au bureau, il n'y a rien de...

Entretien 5 : non, en fait, je n'ai pas le temps, parce que voilà, le temps de travail fait que... ah oui, l'impact pour moi, c'est que je suis en covoiturage maintenant, je covoiture pour venir. Et bien sûr, j'arrive, je suis obligé d'arriver plus tôt., mais je repars plus tôt aussi, et j'ai des heures vraiment figées, je ne peux pas. Enfin, tant que je peux, je ne pars pas à 6h, je pars à 5h.

Eliel Markman : le matin ?

Entretien 5 : non, le soir. Le soir, à 5h, si je ne pars pas, ça va être super galère pour moi, après, donc, je dois vraiment attraper mon covoitureur, si vous voulez. Et le matin, c'est moins problématique, parce que quand vous prenez le train tôt, c'est relativement rapide. Enfin, je veux dire, je mets une heure et quart, si j'arrive à attraper le train tôt, mais en covoiturage, ça se passe relativement bien. C'est plus rapide.

Eliel Markman : par rapport à... Je suis désolé, j'ai du mal parce que je suis très... (je désigne mon nez et mon gros rhume, maudit hiver)

Entretien 5 : pas de problème, pas de problème.

Eliel Markman : par rapport à votre bureau, est-ce que c'est un espace que vous avez personnalisé ?

Entretien 5 : non.

Eliel Markman : est-ce qu'il est en ordre ?

Entretien 5 : comment ?

Eliel Markman : est-ce qu'il est en ordre ?

Entretien 5 : pas vraiment, je ne suis pas quelqu'un de super clac ! comme ça, dans les rangements, c'est pour ça que j'ai besoin de l'ordi. Donc, voilà, quoi. Le moins j'ai de papier, le mieux je suis organisé. J'évite,

Eliel Markman : est-ce que c'est un espace que vous vous êtes approprié ? Votre bureau... C'est à vous quoi ?

Entretien 5 : est-ce que c'est... oui, je dirais oui, malgré tout, je n'aime pas qu'on vienne fouiller dans mes affaires ou quelque chose comme ça, oui. Même si c'est le fouillis. Je n'aime pas que l'on vienne fouiller dans mon fouillis.

Eliel Markman : oui, non, c'est le vôtre. Imaginons les cloisons. Vous me dites, si je comprends bien que si vous avez une information à demander à quelqu'un du plateau, votre voisin de devant ou de derrière, votre premier réflexe, ça va être de passer une tête et de demander directement. Sauf si, bon il est au téléphone... Mais si les cloisons étaient plus hautes ou plus basses. Est-ce que ça aurait un effet, vous pensez ?

Entretien 5 : non,

Eliel Markman : est-ce que — par exemple — ça ferait une différence, si les cloisons permettaient de voir la personne qui était en face de vous ?

Entretien 5 : la différence, ça n'est pas pour voir la personne, c'est pour avoir cet espace confiné, je dirais de confidentialité, de confort. Si j'avais des cloisons, comme par exemple chez certains avec qui on voit le voisin, moi, ça ne me plairait pas du tout. Je préfère me sentir seul quoi, dans le travail. Enfin quand je suis... Enfin, quand je me concentre, ça n'est pas comme si, ça n'est pas comme si j'étais en réunion quoi.

l'appareil bip.

Entretien 5 : plus de batterie ?

Eliel Markman : non

Entretien 5 : plus de mémoire ?

Eliel Markman : je ne sais pas ce qu'il fait. Certaines machines ont leur vie propre. Mais OK, ça, c'est important. Bon, si vous pouviez changer quelque chose sur votre espace de travail, qu'est-ce que ça serait ?

Entretien 5 : la cave.

Eliel Markman : la cave ? Faire un espace avec une fenêtre peut-être, ou je ne sais pas...

Entretien 5 : oui, faire un espace moins aseptisé, plus confortable, parce que c'est vraiment la fonction qu'on recherche, tu vois, un endroit convivial où les gens viennent pour partager un moment pour quelque chose.

Eliel Markman : OK, bon, merci beaucoup.

Entretien 5 : je vous en prie.

Codage

Afin de rendre le codage le plus clair possible, nous avons limité les verbatims à deux par catégorie. Nous avons grisé les catégories que nous avons finalement abandonnées.

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Moi, je suis arrivé chez Arthur en 1991 ou 1992, je ne sais plus, enfin ça fait quand même quelques années que je suis là. On savait que le site de Eruli était en sursis.</p> <p>Je dirais qu'aujourd'hui, historiquement, Guyancourt a été ouvert au milieu des années 1990, pour simplifier. Il était prévu au moment du lancement du site, de la concentration de l'intégralité de l'ingénierie centrale de Arthur et en théorie, de ce fait, la mécanique, qui est restée à Eruli pendant à peu près 20 ans de plus que ce qui était prévu au départ. Il était prévu que la mécanique vienne de même façon s'installer ici depuis longtemps, je dirais que ça fait très longtemps que nous savions que le site de Eruli n'avait qu'une durée de vie très... Enfin, a priori, peu développée dans l'avenir, bon. Et, on a eu... Bon, j'étais au courant du fait d'un certain nombre de postes que j'ai eu auparavant... Bon, on savait qu'était revenu périodiquement le fait de déménager la mécanique et de la faire venir ici... On a eu une tentative, alors, très avancée, sur laquelle j'ai travaillée, encore dans un poste auparavant, sur le déménagement qui aurait du survenir en 2012, de mémoire, mi-2012, qui a été annulé, un peu au dernier moment, pour des raisons, budgétaires dirons-nous. Enfin, en partie budgétaires, mais enfin, on savait de toutes façons que ça allait survenir dans les années qui suivaient, donc on a pas eu énormément de surprises.</p>	Rumeurs de long terme	Avant de déménager, rumeurs, peurs et angoisses	Avant le déménagement, de la peur au mouvement
<p>Ah oui, il y avait des bruits, tout le monde parlait, on va dire, que... Je ne me rappelle plus tellement, parce que ça ne m'a pas impacté plus que ça, enfin, ça m'a... Ca ne m'a pas perturbé du tout au niveau, on va dire, professionnel, qu'on déménage</p> <p>J'ai l'impression qu'il y a eu pas mal de jeu de chaise musicale au Chonrencette global, pour faire un peu de place, et je pense qu'il y a des gens qui se sont retrouvés au final, peut-être, soit provisoirement, soit... Dans des positions ou...</p>	Rumeurs de court terme (espace projeté)		
<p>Alors, je n'ai pas d'attachement particulier au mobilier, après, c'est vrai que l'endroit est plutôt sympa, alors, je me battrais si je devais laisser ma place pour être ensuite sur un bureau ou il y a un peu moins de lumière et un peu moins d'espace, mais après, que ce soit ici ou dans autre aile du bâtiment quelque part, ça ne change pas...</p> <p>Oh oui, oui, ça va. Quand vous réfléchissez un peu au truc, et que vous vous penchez sur le côté physiologique de la chose, la première chose qu'on vous dit, c'est: « vous faites une coupure », vous arrivez le matin, vous bossez, vous repartez le soir, vous ne bossez plus. C'est-à-dire, quand vous franchissez la barrière, vous commencez votre journée de travail, quand vous quittez la barrière, vous avez fini votre journée de travail. La seule façon de lutter efficacement contre le stress, c'est de ne pas ramener du boulot à la maison, et ces histoires de « desk sharing », c'est quoi, c'est que vous vous baladez avec votre PC portable, bon, vous le ramenez chez vous. Vous avez votre saloperie d'ordinateur portable avec les mails qui tombent toutes les 5 minutes. Il faudrait que vous en parliez avec un de mes chefs, mais il y en a qui sont comme ça avec la main comme ça, ils ont un œil qui regarde à gauche pour voir les mails arriver, la main qui tremblote en permanence pour aller... C'est horrible en terme de stress.</p>	Peur d'une dégradation des conditions de travail	Peur avant de déménager: une caisse de résonance de peurs sociétales	
<p>Non, parce que je suis prêt à partir n'importe quand. C'est pour ça que je parlais de confort et pas de propriété, moi je considère que ça n'est pas à moi tout ça, que c'est à l'entreprise. Si je dois quitter l'entreprise...</p> <p>Mais voilà, après, il faut... Il faut savoir quels sont les points importants dans la vie, on a un boulot, on est pas viré, on est pas licencié. On change, certes, pour certains, c'est un gros changement.</p>	Peur du renvoi et du chômage		
<p>On est dans un endroit ou finalement, il n'y a pas tant de passage que ça. Je pense qu'on est plutôt bien loti par rapport à d'autres équipes, là. Au troisième ou autre, ils sont plus serrés que nous. On a de la place sur les bureaux...</p> <p>Il y a certes quelques bureaux qui sont en deuxième, ce qu'on appelle en deuxième jour. C'est à dire qu'ils ne sont pas proches d'une fenêtre. Ils sont après le couloir, donc, ils ont un deuxième jour. Donc ils sont moins lumineux. Mais globalement, c'est quand même...</p>	Comparaison par rapport à d'autres services	Se rassurer, Repousseurs, « ça aurait pu... »	

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Non, c'est le chef, le chef japonais qui ne va pas rentrer tout de suite. celui qui surveille, et qui met une ambiance, eh bien voilà, on ne peut pas parler de la convivialité.</p> <p>À Tamil Nadu, Tamil Nadu, c'est un État du sud de l'Inde, voilà, ou Arthur et Nissan se sont installés, il y a une usine qui fabrique des véhicules, des organes mécaniques, et donc, sur mon poste précédent, j'ai pu aller, enfin, j'ai du aller travailler là bas, faire des missions. Et là, j'ai été vraiment impressionné parce que un open space de 10 personnes en France...</p>	Comparaison à d'autres entreprises et d'autres pays		
<p>Là, forcément, dès qu'on commence à rentrer un petit peu dans le vif, à la fois, ça devenait beaucoup plus concret pour les gens, à la fois... Donc, là, il n'y avait plus de débat.</p> <p>3ème Weend-End, septembre 2014, il y a eu le déménagement, donc en fait. C'est pas quelque chose qu'on a découvert parce qu'en fait, c'était dans la stratégie de Arthur à un moment donné de regrouper un certain nombre de personnes pour atteindre une certaine efficacité, donc au Chonrencette. Et Eruli faisait partie des sites qui devaient bouger. Et puis comme le vous le dit, il y a eu cette première date de décidée, et puis, d'annulée et puis une seconde date de reprise derrière, avec le déménagement effectif, tel qu'il a été fait.</p>	Pas de débat ni de choix	Impuissance face à l'organisation	
<p>Et puis par quelques tracts de nos amis syndiqués, mais finalement, on ne les a pas trouvés très virulents.</p> <p>Après, il n'y a pas eu de « grognage » particulier lié à ça.</p>	Des résistances syndicales faibles ou inexistantes		
<p>Du point de vue de l'annonce, mon sentiment vis à vis de l'annonce, c'est que c'était un sentiment désagréable et attendu de longue date. Voilà, après, votre question si c'est: est ce que ça a été bien annoncé, mal annoncé, il n'y a pas de bonne façon d'annoncer les mauvaises nouvelles.</p> <p>Bon, eh bien ce regroupement a peut-être mis un petit froid, parce que quand tu es nouveau, tu ne connais pas les gens, donc, tu te lâche un peu moins, bon. mais par contre ça va revenir, c'est normal.</p>	Malaise	Réagir aux ordres	
<p>On commence à avoir l'habitude de bouger. Et en plus, on est dans des métiers ou on passe énormément de temps en réunion ou en essai, donc... On est mobile.</p> <p>Non, je suis venu du bâtiment un peu plus loin du gradient, je pense que vers le 27 ou 28 septembre et puis je suis venu vers les services le 1er octobre, alors je viens directement du gradient ici. Et je n'ai même pas fait venir, les gens qui déménageaient là, les déménageurs, parce que je n'ai rien, alors je suis venu juste avec mon PC qui est avec moi.</p>	Habitude des changements d'adresse au sein de l'entreprise		
<p>Là je le vois, hein? Je pilote plein de métiers et ceux qui sont le plus loin, barrière de la langue, décalage horaire. On ne sait pas où ils sont puisque de toutes façons, on a pas moyen de vérifier. Là, pour que ça avance, il faut s'acharner quoi. Voilà.</p> <p>Bon, on aurait des salles un peu plus grandes, ça serait un peu plus confortable, mais on arrive à vivre comme ça, on fait « camping » pendant deux heures pendant que on est un peu trop nombreux dans une salle. Mais on a cette salle, on a deux moyennes etc.</p>	Résignation face à un bureau imposé		
<p>Il m'a montré les plans du coup, je savais où j'allais arriver ici. Je ne me suis pas battu aussi pour avoir une fenêtre, parce que ça aussi, c'était des bagarres quand tu déménages, la fenêtre elle est là. Je me suis dit: « de toutes façons, je survivrais ».</p> <p>Moi, ça m'impacte, oui, parce que j'ai eu un rallongement, mais bon, moi, personnellement, j'ai fait comme tous le monde et puis, je n'ai pas... Disons que sur le coup, je ne m'en suis pas rendu compte en fait. J'ai rempli et je me suis dit: « bon, voilà, on verra comment ça se passera plus tard ». C'est ça.</p>	Distanciation, bon an mal an, « je survivrais »	Relativiser et accepter	
<p>Non, non non, la couleur de la chaise ou la forme du bureau m'importe peu. A partir du moment où c'est fonctionnel, et qu'il y a, je vous dit, des gens autour pour travailler, ça n'est pas un problème. L'armoire pourrait être rose, ça marcherait aussi.</p> <p>Mais moi, vu que je n'avais pas de soucis après, sur le site d'arrivée, je ne sais pas moi, les parkings, les bureaux, l'organisation je connais moi, voilà... C'est déjà... Pas de problème.</p>	Indifférence « ça n'a pas d'importance »		

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Oui oui oui, eh bien je ne sais pas exactement quel bureau j'aurais, mais je sais ou c'est implanté et puis je sais comment... Et puis je connais le site, ça fait longtemps que je suis sur le site, alors, ça ne me... Alors, moi, si on me demande si le déménagement avait vraiment impact ce que je fais, non, pas du tout. En fait, mon arrivée ici coïncide avec le déménagement du service.</p> <p>Oui, voilà, des infrastructures, mais bon, après, on a pas grand mot à... Dans ce genre de déménagements, on a pas grand mot à... On a pas notre mot à dire, hein, je pense que c'est un système organisationnel en place.</p>	Raisons institutionnelles, « c'est comme ça »		
<p>Là, dans l'étage, je trouve que c'est le bon équilibre.</p> <p>Eh bien l'environnement est beaucoup plus agréable, je trouve par rapport au bureau que j'occupais à Eruli. Donc moi j'adore je Chonrencette, je trouve vraiment que c'est un joli bâtiment... L'idée de Ruche m'a toujours plu, j'étais venu auparavant pour des réunions, des trucs comme ça, voilà.</p>	Général	Relation au bâtiment	
<p>Oui, c'est vrai qu'on est tellement nombreux ici, que c'est vrai qu'en se renseignant un peu... D'ailleurs, la plupart qui sont venu de Eruli, qui habitent loin ils ont covoituré. Ils ont fini par trouver des gens qui habitaient dans le même coin qu'eux.</p> <p>Oui, c'est ça. C'était, vous allez sur un site, et puis le site, il vous donne une distance et un temps, Mais c'est sur que l'ordinateur ne prend pas en compte que quand on viens, c'est bouché, quand on repars, c'est bouché, etc. Donc, je pense que c'est là ou les collègues, ils n'étaient pas vraiment très confortables. et puis ensuite, il y avait une appréhension, c'est que la distance entre le parking, là ou nous emmène le transport, le nouveau parking et le bureau.</p>	Parking		
<p>il y a deux démarches. le déménagement lui-même, bon, on ne va pas dire grand choses, hein? On passe d'un bureau à un autre, bon, ça n'a pas été traumatisant. Le lieu en lui-même n'est pas traumatisant, enfin... Encore que, bon, on était en ville d'un côté, on se retrouve dans un truc à 12 000 personnes...</p> <p>C'était 3000 personnes je crois, oui, 3000 personnes, vous avez plus... Vous vous connaissez, enfin, vous vous côtoyez un peu plus facilement. vous connaissez plus facilement un comité d'entreprise, enfin les proximités, la proximité et ne pas faire X kilomètres pour... même ça, ça vous dissuade, bon, après, il y a d'autres raisons, mais c'était beaucoup plus petit et la proximité faisait que, pour moi, ça donnait un climat plus agréable, plus agréable, voilà.</p>	Taille du bâtiment et cadre en termes de ville		
<p>Climatisation, il faut que ce soit, oui, pas trop chaud. tempéré. bon, on a tout ce qu'il faut ici. Bon, voilà, après, on est un peu des grosses bêtes de boulot en général, donc on s'affranchi de pas mal de choses quoi. Maintenant à voir, parce qu'il y a des gens qui sont plus sensibles à d'autres choses. Personnellement, oui, mes limites, elles sont là. Dans l'implantation, c'est un peu le lien avec ce que je disais,</p> <p>On est plutôt bien ici, en plus. On est... La température est assez bien régulée, c'est assez lumineux, enfin, non... On est pas mal, hein? Je ne vais pas dire que je suis mieux qu'à Eruli, mais ça se vaut.</p>	Clim/ température		
<p>et le bien-être va être sur la quantité de lumière que je reçois. Tu vois les bureaux qui sont en face, là, à l'angle.</p> <p>Globalement, l'espace, il est lumineux, moi, je dis qu'en termes d'implantation, moi, mon poste, il est bien.</p>	Lumière/fenêtre/ vue		
<p>Je ne vais pas dire que je suis mieux qu'à Eruli, mais ça se vaut. C'est du même tonneaux, on a le même niveau d'emmerdement parce que le bâtiment de Eruli était très vieux, donc, on avait régulièrement des fuites, le courant qui se coupait etc. le Chonrencette, bon, eh bien, aujourd'hui, il doit avoir une vingtaine d'années au bas mot. Donc, on commence à avoir pas mal de fuites.</p> <p>Donc, voilà, le bâtiment, il vieillit, donc... Ça ressemble beaucoup à Eruli, on retrouve les mêmes décorations, les mêmes mobiliers, enfin bon, je ne vais pas... De ce point de vue là, je ne vais pas vous révéler des scoops, hein?</p>	bâtiment malaimé		

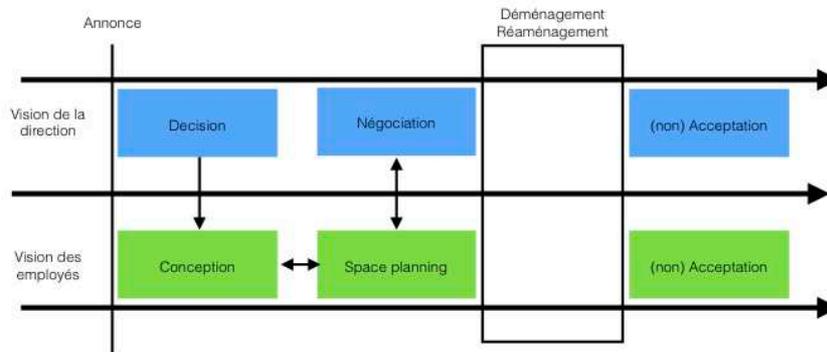
Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Il faut des armoires, si on baissait, si on baissait les cloisons, on serait embêté. De toutes façons, on serait embêté par les armoires, si on les rehaussait jusqu'au plafond, non. C'est la bonne, c'est la bonne taille.</p> <p>Mais sur le cadre de travail, non, il n'est pas mal, le cadre de travail.</p>	Mobilier	Relation au mobilier	
<p>C'est un petit peu ce que je te dis, ces armoires qui sont au milieu, qui sont hautes, c'est, on est quatre et tu ne vois que ton voisin, et moi j'ai quand même des voisins qui est une journée en télétravail, mais il a quand même... Enfin, la semaine dernière, je l'ai quand même vu deux jours. J'ai été tout seul pendant trois jours.</p> <p>Hein? Voilà, donc, ça... Bon, moi, je te dis, je me déplace et je vais voir les autre, mais je te dis... Il y aurait quatre personnes... Elles sont peut-être un peu hautes pour... Et ça n'est pas là qu'il fallait les...</p>	Mobilier malaimé		
<p>Après, oui, on nous a annoncé, on nous a donné tous les équipements, tout ça, les cartons, les sacs poubelle pour mettre les choses et tout ça. Donc à Eruli, ça c'était bien passé, relativement bien passé. lors de la phase préparatoire je veux dire.</p> <p>Oui, oui, sur les 3-4 jours, là. J'ai fini de faire mes colis, je me suis assuré avec l'assistante de direction que les déménageurs allaient bien récupérer les bons colis aux bons endroits, tout ça tout ça, tout ça, et ça s'est fait quoi. C'était...</p>	Trier/jeter	S'installer; Ranger et stocker	
<p>Je savais déjà, parce que je suis sur le site, et puis j'avais des bureaux un peu comme ça. Alors moi, je n'ai pas de surprises. je sais comment je vais fonctionner. Et je sais aussi que j'aurais une armoire, mais je ne mettrais rien dedans parce que maintenant il y a très peu de papier. Tout le papier que je garde là, je pense qu'un jour je vais le jeter aussi. Mais bon je les ai encore, mais sinon, c'est très léger.</p> <p>Pas vraiment, je ne suis pas quelqu'un de super clac! comme ça, dans les rangements, c'est pour ça que j'ai besoin de l'ordi. Donc, voilà, quoi. Le moins j'ai de papier, le mieux je suis organisé. J'évite,</p>	stockage des données physique et numérique		
<p>Et puis on est dans un open space, donc, il faut un machin qui ferme à clefs quoi. Chez Arthur, on est aujourd'hui une population assez homogène et assez nantie, mais il y a eu des époques où il y a eu pas mal de vols. Et moi, j'ai gardé l'habitude de cette époque de quand j'arrive le matin, de tout mettre sous clefs et de repartir... Voyez, ma clefs, elle est là, elle est accrochée à mon badge. Ça fait 20 ans que ça dure.</p> <p>Alors, effectivement, elle est fermée, je ne la laisse pas ouverte. La raison pour laquelle je la laisse fermée, c'est qu'il y a beaucoup de fauche et donc je protège les choses qui ont de la valeur, je les met dedans. Et puis, même si on travail avec zéro papier, de temps en temps, j'ai un ou deux documents qui confidentiels et je préfère les mettre dans l'armoire plutôt que sur le bureau. Même s'il est bien rangé, voilà quoi.</p>	Contenu des armoires		
<p>Tu as des cantines qui ne font pas les mêmes choses, j'ai vu, parce que j'ai vu, j'a vérifié, celle là, ça n'est pas forcément la même chose le même jour etc. Par contre, je trouve que la qualité a encore... Pas dégradé, c'est à peu près le même... Enfin en qualité je trouve à peu près, enfin, c'est la même assiette, par contre, à la cantine de l'avancée, je me dis, mais ils se fichent de nous. D'ailleurs, il n'y a pas que moi qui doit le penser puisque je ne sais pas, je fait une fixation, je veux manger des fruits en ce moment. Mais quand tu va là bas, c'est la banane que si je la compare à un poisson, ils seraient obligé de la jeter à l'eau, parce que taille trop petite. mais ils ont l'air de... A Eruli, ils avait du tout venant. Tu avais des grands, des petits des... Et là, je ne sais pas, ils ont l'air de les trier, et c'est pas des bananes, c'est... Et j'en fait une fixation.</p> <p>Sinon, les cantines, bon, moi je trouve que franchement, je ne sais pas si c'est lié au déménagement, mais ils ont l'air d'être encore plus radins que ceux de Eruli. il y avait du poulet à Eruli tu avais un truc, enfin c'était un quartier de poulet... Enfin, ça ne devait pas aller bien de temps en temps. Maintenant tu as... Comment dire? Du blanc de poulet. C'est aussi cher et puis tu n'as plus que le blanc. Non, ça, c'est franchement, s'il y a une chose qui... S'il y a une chose qui m'a frappée ici, et qui me déplaît, je me dis que ça s'est encore dégradé.</p>	Dégradation de la qualité de la nourriture	La cantine, espaces de marge ou espaces occupés	Pratiques spatiales

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Oui, il y en a 4 ou 5 même, avec une affluence assez importante, et il y a un timing ou il ne faut vraiment pas y aller, parce que.. Quand on arrive trop tôt, on fait un queue folle au niveau des choix culinaires, j'ai envie de dire.</p> <p>Et puis je trouve aussi que c'était mal... Le bordel, l'organisation, ça n'était pas spécialement mieux. le sol n'était pas propre les premières fois où on est arrivé. Quand tu marchais, ça collait. En septembre, septembre, octobre, novembre, décembre. Enfin les deux ou trois premiers mois, tu avais des journées ou enfin, des midis ou tu arrivais, des fois c'était directement dans la salle centrale ou là où il y a les portes... Enfin à l'avancée, ailleurs, je ne pourrais pas dire parce que je n'ai pas fait. Donc je ne peux pas constater ça. Ça collait au sol.</p>	Dégradation des flux de personne et de hygiène (massification)		
<p>Eh bien quatre à faire ça, tu as largement rempli l'espace hein? Ici. Donc, c'est faire du petit, du grand en fonction des réunions Tu as des salles de 80 personnes qui sont occupés par deux. Enfin 80 personnes, j'exagère, mais à Eruli on le voyait, tu avais des salles qui pouvaient accueillir 20 à presque 30 personnes.</p> <p>Eh bien à Eruli, on commençait tous à se plaindre de... Des salles de réunion, parce qu'il était difficile d'en trouver, parce qu'avant, on se déplaçait sur les sites et on allait voir.</p>	Salles de réunion (boquettes) trop petites	disrupture des espaces de contact institutionnels, le problème des salles de réunion (sous-cas)	
<p>Bon, eh bien voilà, cette salles, elle doit être réservée 24h sur 24, mais là, elle est vide. Donc c'est très chiant quand on a besoin de faire une réunion impromptue parce que vous avez un fournisseur qui vient, il faut le recevoir dans une salles fermée, vous n'allez pas le recevoir sur un coin de table. Donc oui, on manque clairement de salles de réunion.</p> <p>Ça complique sérieusement oui, moi je trouve, ici c'est pour ça qu'on a des boquettes, ça, c'était pas là à l'origine, c'était des salles, elles étaient numérotés, elles sont pour nous parce que les premiers qu'on essayé de...</p>	Manque de salles de réunion		
<p>Ce qui manque énormément aussi dans l'installation qu'on a ici, c'est que, ont été retirés toutes les petites tables qui permettaient de créer des réunions à deux, à trois, sans avoir à chercher une salle de réunion, sans avoir à chercher... C'était impromptu, et ça permettait de résoudre très rapidement un problème, d'avoir une orientation... Ça, ça manque.</p> <p>Non, parce qu'il n'y a pas le côté spontané, parce que du coup, ce sont des salles qui sont sous réservation, voilà.</p>	Pas de spontanéité possible		
<p>J'ai travaillé dans les deux conditions, y compris avec des bureaux fermés, j'étais hiérarchique avec bureaux fermés, la porte restait ouverte l'immense majorité du temps, mais il est parfois nécessaire de fermer la porte ou... Enfin. Et quand on a un boulot sur lequel on veut rester concentrer, et auquel on ne dois pas être dérangé, on prend une salle de réunion, ou qu'on la trouve, ici. Et on s'enferme.</p> <p>Le pendant de ça, ce ces open space, c'est d'avoir ça: ce qu'on a bien eu, c'est-à-dire des petites salles, il faut des salles pour s'isoler, il faut des grandes salles et il faut des petites salles, et là, on a trouvé un compromis qui n'est pas trop mal. Bon, on aurait des salles un peu plus grandes, ça serait un peu plus confortable, mais on arrive à vivre comme ça, on fait « camping » pendant deux heures pendant que on est un peut trop nombreux dans une salle. Mais on a cette salle, on a deux moyennes etc. Ca, c'est les deux petites salles, ça, c'est les deux plus grandes pour qu'on s'isole, donc, on ne dérange pas l'open space, on ne dérange pas les conversations, le bas niveau d'échange parce qu'il faut de l'information de tous niveaux, hein? projet et extra-projet, et là, quand on a besoin de discuter, on peut s'isoler et on discute plus facilement, donc, ça, c'est indispensable.</p>	Pratiques spatiales pour palier à un inconfort		
<p>Oui, oui, globalement, oui. Bon, après, Communicator ou live meeting, ça nous arrive d'être sur le plateau, à nos bureaux, visibles et dans la même réunion, mais branché au téléphone à son bureau, ça, ça nous arrive un petit peu plus qu'à Eruli, là aussi pour des raisons de salles disponibles et ce genre de choses.</p> <p>Bon, on a un peu plus de mal à trouver une salle commune pour être au même endroit, donc ici, on a un peu plus fréquemment, le casque branché sur la tête, pour suivre une réunion avec des gens divers et variés et on se retrouve finalement dans la même réunion que son voisin de bureau, parce qu'il était nécessaire aussi, mais.</p>	Résultat, manque de contact direct		

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Bureaux de passage qui sont au fond de, du plateau là. Ça m'est déjà arrivé d'aller faire une réunion à deux... Dans cet endroit là. Tout en étant super discret, ne pas étaler... De façon... Ne pas partager avec tout l'open space le sujet de ma réunion, mais oui, je m'étais mal prise, je n'avais pas réservé de boquettes ou autre, ou de salle de réunion donc, on s'est retrouvé un peu coincé, donc oui, on a utilisé une petite, enfin un petit endroit de deux bureaux, ou on sait que c'est des bureaux de passage et il n'y avait personne, on s'est mis là, bon, c'est un bureau de passage, ça n'est pas le bureau de Untel, quand il vient là, forcément.</p>	Réunion dans l'open space		
<p>Non, bien sûr. bien sûr. Bon, je système il n'est pas, il n'est pas... Le principal problème, c'est qu'on ne peut pas effacer des réservations en fait. On peut effacer des réservations unitaires. Mais quand vous avez réservé une salles sur 6 mois, vous ne pouvez pas effacer les 6 mois, sauf à les réserver uns par uns.</p> <p>De ce fait, les réunions physiques se limitent à une présence dans les salles de réunion, quand on en trouve, ce qui est un des gros inconvénients de Guyancourt par rapport à Eruli, enfin, je suppose. Mais enfin, c'est une catastrophe, hein? C'est une catastrophe. J'ai, avant de réserver cette boquette, j'avais commencé à regarder des salles pas trop loin parce que je préférerais éviter de me retrouver dans des bungalow à l'autre bout du site. La Ruche est complètement réservée.</p>	Système de réservation des salles		
<p>Ça m'a pris un peu de temps, une semaine et demie pour le badge, on a eu des difficultés et avec le badge, entrée de toutes les portes à enregistrer, il fallait faire d'autres demandes, ça a duré encore un moi, donc on a galéré encore un peu.</p> <p>Il fallait juste faire des organisations pour lier l'un à l'autre, vous savez. Par contre, les accès tout ça, un mois et demi, on a galéré un peu, attendre devant les portes pour accéder à nos bureaux.</p>	Délai d'obtention des badges	Déplacements humains et portes badgées	Se déplacer dans l'espace
<p>Quand je vois qu'un chef de projet qui veut aller voir des correspondant véhicules à la DEP ne rentre pas sur plateau de la DEP parce que idem, il trouve porte close, c'est une honte. Alors que ça n'était pas le cas auparavant. Avant le déménagement de Eruli, le mieux c'était qu'on pouvait rencontrer toutes les personnes et qu'à la DEP, on rentrait sur tous les plateaux, hein?</p> <p>C'est: « on t'a dit, vous allez voir, il y a plein de salles de réunion, que... » Sauf que tu essaie d'aller à l'étage en dessous, tu as une salle de réunion qui... Si tu réuni tes gens, enfin si toi tu organise, tu te retrouve devant la porte et puis... Et puis les gens que tu as invité, c'est la même chose, enfin, non, non quoi.</p>	difficultés à se voir		
<p>Et que en cas de changement, que d'une part, ces changements soient motivés. Bon, là, en l'occurrence, on a fermé un site, donc c'est une bonne motivation, mais que comme tu faisais le lien tout à l'heure avec un changement de culture. La question, au moins de l'ancienne organisation dans le nouveau site doit être posée. Et cette question là, moi, je ne l'entend pas. Et je pense qu'elle devrait être attaquée, discutée. et qu'ils doivent se construire une réponse qui doit être apportée à certains collaborateurs qui se posent des questions notamment sur les aspects très concrets qui sont... Lorsque sur un site, tu as trois groupes qui ont la même fonction et qu'ils sont tous réintégré sur un même plateau, est-ce que les interactions vont être les mêmes? Et du coup, s'il y a des modifications du fait d'interactions ou de modalités différentes, est-ce que l'espace alloué à l'organisation peut être aussi linéaire qu'un plateau comme on a là. Est-ce qu'il n'y a pas mieux, plus optimum,</p> <p>Il faut ajuster. L'idée de regrouper les gens qui ont le même type de besoin ensembles, c'est un besoin d'optimisation, culturellement, pour éviter que je fasse 36 déploiements... Et du coup, géographiquement, c'est quelque chose aussi d'important pour moi, parce que savoir ou sont les gens qui vont avoir besoin de moi pour la réponse que je suis spontanément en train d'apporter à l'un d'entre eux alors qu'il y a trois ou quatre profils répartis sur l'ensemble des plateaux qui ont besoin de la même réponse.</p>	Ajustements personnels liés au déménagement.	Espace non codé, l'espace comme immensité hostile	

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Oui. Il n'y avait que des mécaniciens, donc, n'ayant pas de métier mécanique, mais souhaitait travailler dans un établissement ou il n'y avait que des mécaniciens, je me suis orienté vers du projet. Le projet, il n'y a pas besoin d'être bon dans un domaine particulier. ça se fait... On peut faire du projet de n'importe quoi. Aujourd'hui, en revenant au Chonrencette, mon prochain mon prochain poste ne sera certainement pas un poste de projet. Je vais revenir vers mon métier de base qui est l'électronique. Parce que le projet, ça me fait chier, c'est pas mon truc, j'ai horreur de ça.</p> <p>Alors soit, les équipes grossissaient pour atteindre la taille critique du projet au moment des contrats, soit au contraire, elles étaient en décroissance et tu voyais des gens disparaître les uns après les autres. Jusqu'à constituer des petits îlots dont l'efficacité était clairement à rediscuter et dont le regroupement s'imposait sur des petits plateaux avec des micro-déménagements constants quoi. moi, il m'est arrivé d'avoir des périodes ou mes cartons n'étaient jamais défait.</p>	Flexibilité du bâtiment/ infirmation des rôles,	Ruptures managériales : un chemin vers le politique/ pertes e repères	
<p>Donc voilà, là, c'était des gens que je connaissais de Boulogne et qui ont déménagé à Eruli, quand nous on est parti à... Non, ils ont déménagé de Boulogne à ici, nous, on est parti à Eruli. Donc c'était, c'était autre chose quoi. C'était encore lié à mon ancien poste ou j'étais agent de maîtrise dans un atelier de proto.</p> <p>Entretemps, il y a eu quand même une réorganisation aussi au niveau de cette direction, ça n'est pas simplement un déménagement, c'est aussi une réorganisation. c'est pour ça que ça complexifie aussi le déménagement, parce que ce déménagement, c'était non seulement un déménagement géographique, mais aussi un arrêt de l'activité de la direction puisqu'on s'est regroupé et la fonction que j'avais auprès de la DCM a été complètement arrêtée. Donc, ces deux choses là, évidemment, c'est lié, puisque ça a des impacts, il faut retrouver une autre activité dans un site qu'on ne connaît pas.</p>	changement de fonction et déménagement		
<p>Aujourd'hui, on aurait besoin, on le ferait dans le travail. Mais en même temps, voilà, cette proximité, cette facilité de voir les gens, de croiser... On pourrais se permettre, pourquoi pas à la limite de l'alpaguer sur le chemin de la cantine à Eruli, voilà, les opportunités, ici, si j'ai besoin du directeur, ici, il faut que je prenne rendez-vous avec lui...</p> <p>Et là, tu sens une distance en fait qui est là, qui se crée et qui du coup est énorme avec un effet, du coup, très négatif qui est que le chef qui est isolé, il a tous pouvoirs sur ton équipe et tu as création d'un isolement. Donc tu vois, l'influence de la localisation géographique, lié à l'aspect fonctionnalité du site et de la hiérarchisation, ça a un impact très très fort, enfin sur le vécu...</p>	Perte de proximité		
<p>Moi, j'ai l'impression que les gens avec qui je discute, il y a une passion. les gens de la Ruche ici, il y a une passion, il y a quelque chose qui appartient à l'ordre de la culture d'entreprise au sens noble du terme tu vois: « je ne suis pas ici que parce que j'ai un bon salaire, je ne suis pas ici que parce que suis reconnu comme étant le meilleur, je suis ici parce que j'aime ça. Et il y avait plein de gens comme ça.</p> <p>On a évolué comme ça et... C'est une façon de bosser différemment, mais je ne pense pas que ça soit un inconvénient. Avant, on était beaucoup sur le de la bonne franquette. Avant, donc, dans les années 1990.</p>	Perte de culture/ Attachement à l'entreprise		
<p>Ils prennent leur café, ils prennent leur café par deux ou trois maintenant, dans, les petites boquettes, on va appeler ça... Mais il n'y a plus ces... Il n'y a plus ce rassemblement qu'il y avait là bas, quoi. les gens ont perdu quoi.</p> <p>Ah! Nous, c'était aussi différent, on avait ce qu'on appel le « powertrade » café. Et en fait, en gros, il y avait un coin, chez nous, ou on a mis quelques fauteuils et tout. Et à midi, ou quand on en a envie, on peut aller dans ce petit coin de convivialité là.</p>	Des amis	Le problème du réseau	
<p>Moi, j'ai de meilleurs liens humains, et donc professionnels avec des gens qui sont loins qu'avec les gens qui sont sur mon propre plateau.</p> <p>Moi, ce que j'apprécie dans le fait d'avoir été en projet, c'est d'avoir dans un même endroit, tout un tas d'interlocuteurs qui ont des réponses, qui se posent des questions et qui conviennent de travailler ensemble à la résolution de question.</p>	Perte de l'espace perçu		

Présentation du projet doctoral



Bamet conseil

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

Arthur



Etude de terrain

Questions

- **Entretiens semi-directifs**
 - **Un maximum d'entretiens par équipe**
 - **Codage thématique**
 - **Codage « inductif »**
 - **supports photographiques**
 - **description « sensorielle »**
- Comment êtes-vous arrivé dans votre nouvel espace de travail ?
 - Comment s'est déroulé le déménagement ?
 - Est-ce que cet espace a changé votre travail- et votre quotidien ?
 - Comment communiquez-vous avec vos collègues ?
 - Est-ce productif ?
 - Que changeriez-vous ?

Bamet conseil

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

Arthur

Concrètement

Equipes projet

- Équipe 1 déplacées de la Ruche vers l'avancée
- Équipe 2 venue de Rueil

- Projet mêlant les métiers (diverses spécialités)
- Collaborateurs « dépêchés »
- objectifs commun
- Calendrier variable et serré

Bamet conseil



Equipes métier

- Équipe venue de Rueil, bien plus large

- Pas de projet commun
- Collaborateurs fixes
- objectifs différents
- Calendrier stable

Arthur

Quelles perceptions de l'espace?

(1) Commun

- Lumière naturelle directe
- Déménagements bien organisés
- Cloisons de séparation
- Attachement à un espace personnel
- Emplacement fixe (localisation importante)
- Contact oral reconnu comme plus efficace
- Espaces de stockage armoires/tiroirs
- Boquettes (théoriquement) non réservées

→ interprétation personnelle des tâches

ATTENTION
Système de réservation des salles de réunion

Bamet conseil



Arthur

Quelles perceptions de l'espace?

(2) Différences

Equipes projet

- Salles de réunion réservées puis réparties manuellement
- Espace « ouvert » préféré
- Problème du bruit peu important (ou arrangés)
- Collaboration forte (sujets commun)

Equipes métier

- Salles de réunion introuvables
- Espace ouvert remis en cause
- Problèmes du bruit important
- Collaboration « molle »: politesse mise en avant (conventions)

Bamet conseil



Arthur

Résultats

Pour les SG

- Evaluation objective « neutre » du ressenti des salariés
- Point de vue extérieur dégagé de tout enjeu
- Prise de « température » des équipes

Pour les salariés

- Possibilité de dire ce qui ne va pas
- Faire profiter tout le monde de leur expérience
- Participer à la création de connaissances sur le sujet

Pour la recherche

- Travail innovant, n'a jamais été fait auparavant
- Publication et développement théorique sur le sujet
- Eventuelles formations étudiantes sur le sujet des espaces de travail

Bamet conseil



Arthur

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Donc, du coup, ça nous surprend un peu au début, et puis après, il y beaucoup de gens qui se sont fait cette remarque: « c'est bizarre, les gens ne disent pas bonjour. ».</p> <p>Donc je suis plus sur le relationnel que sur le dur, le physique. C'est... Comment on dit? L'homme qui bénit l'endroit et non pas l'endroit qui bénit l'homme? Non? Je ne sais plus, il y a un truc comme ça. Après, si on a envie de rendre quelque chose ou une relation conviviale, on le fait, si on a pas envie, on ne le fait pas.</p>	Pertes de l'espace des pratiques		
<p>Après, tous les autres métiers, on travail en transversal avec eux, moi, je peux, si je pilote le chef de projet des achats, le chef des projets des prototypes, celui du process, ça m'arrange de savoir ou est leur bureau, parce que, quand on a besoin de se voir, c'est plus facile, mais, maintenant, si c'était un peu plus différent et que par Communicator on s'écrit: « ah, bien tu es là, tu es là, on y va », c'est bon, quoi. Voilà.</p> <p>Voilà c'est ça, « t'est là », « A tout », ou on a besoin d'une info, est-ce que tu sais telle chose. Et puis si la personne... Parce qu'on en a besoin tout de suite. Si la personne vous connais, eh bien, il vous la donne tout de suite, mais s'il ne vous connais pas, il ne vous répondra jamais, ça n'est même pas la peine de lui poser la question.</p>	« T là? » Localiser les gens via Communicator	baliser l'espace: le cas des SI	Les SI, un outils d'appropriation de l'espace
<p>Oui, moi, je trouve que c'est très efficace, et puis on peut également partager l'écran. Quand on parle avec son voisin, on est obligé de lui dire: « viens voir mon écran », là, avec la personne à distance, on peut lui dire: « je vais te partager l'écran », et il voit l'écran, il voit les choses qu'on veut lui montrer.</p> <p>Non, Monsieur Bléjean. Donc, on se regarde souvent par l'interstice, parce qu'il y a... La cloison est un peu vitrée, et il y a une place, donc on se voit là. Donc, oui, certes. Dès que j'ai une question eh bien je l'appelle Franck, s'il est dispo, il répond, sinon, non. Ça, oui, mais avec les moyens de communication qu'on a à notre disposition aujourd'hui... Communicator, s'il était à l'autre bout de la terre, ça ferait le même effet, donc...</p>	La disponibilité numérique, les SI comme seuil		
<p>Donc, on est plus proches, car on est sur le même site, effectivement. En revanche, le fonctionnement par livemeeting est quand même de rigueur parce qu'on a pas forcément le temps matériel pour enchaîner les réunions, de se déplacer physiquement dans toutes les salles. Ça, c'est un point...</p> <p>Les deux, les deux, je communique par Communicator avec tous les gens qui sont trop éloignés. Alors, moi, je suis chef de projet, hein?</p>	Travailler via internet, un outil efficace par défaut	Les SI comme palliatif aux rencontres directes « un » politique codé	
<p>Ça, ça ne sert à rien d'aller voir la personne, mais pour un truc un peu technique, ou stratégique ou un peu comme ça, c'est mieux d'aller... Ou même de programmer un point d'un quart d'heure, si on ne peut pas passer de façon informelle, oui, je préfère voire les gens que faire par Communicator, mais bon, c'est au cas par cas.</p> <p>Ici aujourd'hui, vous trouvez énormément de personnes qui font des audios à leurs bureaux.</p>	Les SI, un frein au contact humain?		
<p>Ils prennent leur café, ils prennent leur café par deux ou trois maintenant, dans, les petites boquettes, on va appeler ça... Mais il n'y a plus ces... Il n'y a plus ce rassemblement qu'il y avait là bas, quoi. les gens ont perdu quoi.</p> <p>Le service qu'on avait, voilà, se redilue et on est un petit peu perdu... Donc voilà...</p>	Isolement humain/solitude	Anonymat/ anomie : pas de politique (espace « sec »)	
<p>Donc, ils ont tendance à travailler de manière individuelle. Mais par contre, si tu vas échanger avec eux, ils sont très ouverts hein?</p> <p>Pour moi, là, aujourd'hui. et le fait d'être sur un même plateau, avec des gens qui ont des problématiques complètement différentes, ça n'amène pas forcément le dialogue. Ça n'amène pas...</p>	Difficulté à créer le dialogue/briser la solitude		
<p>Donc, voilà, peut-être qu'on ne s'en apercevait pas quand on était dans la vie de tous les jours, il faut comparer, systématiquement, si on veut voir ce qui va et ce qui ne va pas.</p> <p>S'il le fallait, je ferais comme ça, mais, voilà. Ça ne sera pas facile de revenir en arrière.</p>	La nostalgie comme terreau de la reconstruction		

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Non, je pense que cette hauteur là, c'est bien, parce que ça permet de garder une certaine intimité on va dire. On ne se sent pas submergé par les messages qui viennent dans tous les sens trop importants et trop bruyants, ça délimite, mais par contre, ça permet... l'open space.</p> <p>Oui, nous on est un plateau, à taille humaine, on est pas 5000 personnes, nous, qui fait tout le long etc. Il y a des portes battantes qui, eh bien qui confinent et c'est beaucoup plus adapté je dirais,</p>	<p>Une cartographie émotionnelle, un espace marqué et balisé</p>	<p>Le rôle de la taille de l'espace du bâtiment dans la reconstruction de flux émotionnels</p>	<p>(Re)créer une carte affective de l'espace</p>
<p>C'est tellement grand et les gens faisaient tellement de choses différentes différentes sur le site, qu'il était, enfin, que certaines personnes ne se connaissaient pas d'un bureau à un autre parce qu'elles ne travaillent pas sur les mêmes périmètres.</p> <p>Tes interlocuteurs de travail, ils ne sont pas là. Enfin, je veux dire, ils ne sont pas autour de toi, physiquement.</p>	<p>Temps de déplacement et éloignement des interlocuteurs de travail (perdu dans l'espace)</p>		
<p>Et moi, je n'appelle pas les gens, je vais voir les gens. A chacun sa façon de faire, depuis qu'on est passé en plateau projet, ça a accéléré à une vitesse incroyable la façon dont on échange les informations au même niveau quoi. Alors que c'était indispensable, entre guillemets, pour la vitesse du projet et la vitesse qu'on veut de développement.</p> <p>Mais ça a une efficacité redoutable quoi. C'est vrai que de temps en temps, en communication directe ou en tendant l'oreille, on entend des choses, on est au courant de pas mal de choses. Et ça permet de choper au vol des trucs: « attends, t'es bien sûr que... ».</p>	<p>Harmonie entre bâtiment et bureaux, quel management?</p>		
<p>Après, ça dépend des gens, hein? Moi, ça ne me gêne pas de me déplacer. Moi, je me déplace pas mal, moi j'ai la direction des achats au B, là, juste de l'autre côté. bon, on se déplace, on y va de temps en temps. Ça fait marcher, la qualité est en dessous et voilà, on se déplace quand même. Les Deux.</p> <p>Ah oui, ça, c'est le plus gros avantage, d'avoir un plateau projet avec tous les métiers pour discuter face à face, pour éviter, comment dire, les non-compréhension (malentendus).</p>	<p>Aller voir les gens, un argument efficace (dominer l'espace)</p>	<p>S'appropriation l'espace</p>	
<p>Donc aussi, on se téléphone et... De temps en temps, quand ça se déroule vraiment mal, je me déplace.</p> <p>Ah, non mais quand j'ai envie de... Quand j'en ai marre de bosser, je vais les emmerder, ou eux, ils viennent me voir et puis c'est tout.</p>	<p>Réseau personnel et espaces de marge, déjeuners, pauses café, etc.</p>		
<p>Eh bien, l'établissement des interactions est entravée quoi, ça, c'est difficile, et en plus, il y a des réunions, ou il y a des réunions, si les gens ne se connaissent pas bien... C'est sûr, il faut qu'ils se voient, pour s'expliquer, pour dire, pour... Parce que ça, ça ne se fait pas au téléphone, ça c'est sûr, ça, c'est sûr.</p> <p>J'ai aussi une personne de l'équipe qui est sur place là bas, hein? Qui est 100% de son temps là bas. Donc ça me permet aussi de la voir plus régulièrement. Elle, elle vient aussi de temps en temps, mais... Du coup, ça permet de retisser un peu des liens, eh bien voilà.</p>	<p>« je travaille avec les copains », réseau personnel professionnel</p>		
<p>Oui, tu as parfois besoin de progresser seul et cet isolement intellectuel, il doit aussi s'accompagner d'un isolement physique.</p> <p>Pour moi, l'open-space, il manque quelque chose, il manque, je ne sais pas, des bouchons d'oreille, ou un casque, ou je ne sais pas, quelque chose qui permettrait de s'isoler les oreilles. S'isoler complètement les oreilles, donc, de ne pas avoir... Parce qu'à la limite, les cloisons sont suffisantes pour ne pas être gêné par les gens qui passent, etc. On ne va pas forcément les voir, ça ne va pas nous attirer l'oeil</p>	<p>Isolement physique au bureau</p>	<p>Un espace à soi</p>	<p>appropriation active, re-création d'un cocon</p>
<p>Parce que pour moi, l'installation à un bureau, il y a un aspect très personnel aussi. Tu t'installe, tu crée ton espace, tu prends tes marques etc</p> <p>C'est comme ça que je suis productif, tout bêtement. Quand je dis que c'est mon espace personnel, pour autant je ne le personnalise pas, il n'y a pas de photo d'enfant, il n'y a pas de photos de...</p>	<p>Un morceau de chez soi</p>		
<p>Parfois, au contraire, tu as besoin d'avancer en groupe et là, par contre, c'est appréciable d'être dans un open space, de pouvoir heler un collaborateur. De pouvoir faire une réunion impromptue autour d'une table.</p> <p>Ça n'est pas officiel j'imagine, mais j'ai une place qui est à mon nom et ou j'utilise mon portable TCR et un téléphone Douai.</p>	<p>Un espace identifié</p>	<p>Une appropriation matérielle</p>	

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>De mes postes précédents j'ai conservé l'habitude d'avoir de quoi visiter une usine parce que ça m'arrive, et sinon, des effets pratiques, j'ai des camarades qui ont des cravates de rechante ou des chemises, mais ça, je n'ai pas.</p> <p>Qu'est ce que j'ai de très personnel, oui, je pense à un truc, ça va te faire rigoler, j'ai sur mon bureau, on m'a offert une petite figurine de San Goku, tu sais de Dragon Ball...</p>	Objets visibles, histoire(s) et habitude(s) personnelle		
<p>Oui, après, il y a toujours des gens qui ont tendance à laisser le micro ouvert, il faut mettre un casque ou autre, ça arrive, mais globalement, non. Les gens se disciplinent plutôt pas mal.</p> <p>Mais là, on en a pas, des gens qui parlent fort, qui racontent leur vie. Les gens sont plutôt discrets, pros, voilà. Après, oui...</p>	Discipline et habitudes partagées	Appropriation collective de l'espace : (re) créer des codes communs	
<p>J'en connais un, qui est très sympathique, mais enfin, ne t'amuse pas à parler à côté de lui avec le casque parce que très vite, il va te le faire comprendre.</p> <p>Non, il est plus que tacite, on a parlé, on a cherché à savoir comment on pouvait partager cet espace commun, l'avantage qu'on a eu, c'est de pouvoir s'installer ici avant que je reste de l'équipe arrive, donc on avait un peu le plateau à nous et on a pris nos marques avant.</p>	Codes non-verbaux et accords		
<p>Oui, oui (hésitant), oui, enfin ça fait groupe parce qu'on est une petite direction, et puis il y a quand même des gens qui font des efforts pour organiser quelque chose, des moments de convivialité. Une « crêpe party », là. Un matin. voilà...</p> <p>Je pense que c'est envisageable, ça s'est fait ce matin, mais ça n'est pas moi qui l'ai fait. Ça s'est fait ce matin pour un jalon qu'il y a eu, il y a une personne qui est venu avec une pile de crêpes, de la confiture, Et pour fêter ça, ils ont tous mangé des crêpes, dans le bureau.</p>	Jalons et cérémonies		
<p>Il y a moins de passage là, que là ou j'étais à Eruli. A Eruli, j'étais à un endroit où il y avait beaucoup de passage. parce que j'étais... Mon bureau était disposé près d'une porte. Donc il y avait pas mal de passage, et le bureau était plus petit, beaucoup de passage,</p> <p>On était au calme par rapport à l'activité de la Ruche, ou là, c'est l'ébullition, parce qu'on est dans des grands plateaux, des choses comme ça qui sont un peu bruyant. Donc ici, on était un peu plus au calme parce qu'on était un peu plus isolé. Et ce qui est très bien c'est qu'on a une bonne exposition ici.</p>	calme	Se concentrer, problème inhérent aux open space	Efficacité ?
<p>J'entends peut-être moins les gens qui sont dans la salle que les gens qui sont au téléphone. Des fois, ça m'arrive de frapper à la porte et de dire: « excusez-moi, vous pouvez baisser le son de votre téléphone? Ça n'est pas normal qu'on l'entende, nous, au milieu du plateau. Mais je ne sais pas pourquoi, il y a des gens... Voilà, quand ils sont connectés avec des gens à distance, ils ont besoin de mettre un son assourdissant, mais vraiment assourdissant. Et des fois, c'est vraiment pénible parce que la façon des gens... Parce qu'il y a des gens qui ne se rendent pas compte, ils ne le font pas méchamment, hein, mais c'est... Je ne sais pas, ils ont besoin d'entendre une... Peut-être, c'est la façon de rapprocher ceux qui sont très loin, mettre le son plus fort, on a l'impression qu'ils sont là. Ça n'est pas ma façon de travailler, donc... Je préfère être plutôt discrète, après, je suis quelqu'un de très exubérant, donc, je peux être bruyante si je ne travail pas, si je vais voir les gens, oui, je peux faire du bruit. Mais si je travail, je fais attention aux autres et j'essaie de ne pas les importuner avec mes conversations professionnelles. Oui, si je pouvais changer ces deux trucs là, je le ferais...</p> <p>Eh bien aujourd'hui, ne nous faisons pas d'illusion, un open space, c'est bruyant, point. Et donc, je répète, déjà si on ne subit plus les réunions des autres, et si les autres ne subissent plus les miennes, je pense qu'on aura fait un grand pas en avant.</p>	Manque de calme		
<p>Voilà, il y a une disponibilité qui est affichée. Alors que dans l'open space, il n'y a pas de message qui dit qu'on est pas disponible. premièrement. Bon, on pourrait mettre un petit panneau, ça n'empêche que si on met un panneau, ceux qui font des réunions dans la... Derrière la cloison, vont quand même faire leurs réunion, quoi.</p> <p>On ne va pas forcément les voir, ça ne va pas nous attirer l'oeil, et par contre, c'est surtout les oreilles, c'est le bruit, c'est ce qu'on entend. Autant, on peut fermer les yeux, mais on ne peut pas fermer les oreilles.</p>	Distraction et concentration		

Verbatims « bruts »	Niveau de codage 1	Niveau de codage 2	Niveau de codage 3
<p>Insonorisé, insonorisé, merci. Ou alors, tu pouvais travailler tranquillement. et tu passais facilement de ton plateau de travail commun à ces salles là. Donc tu voyais si c'était occupé ou pas, tu y allais et ça allait très bien. Et ça, cette architecture là, c'est une de celle ou je me suis senti le plus efficace et le plus libre de pouvoir choisir mon mode de travail.</p> <p>l'idée c'est que tu puisse provoquer, et ça, c'est un vrai besoin, provoquer un point, à l'isolement des autres, sans pour autant être seul. Et ça, il n'y a plus d'espace pour ça. Tout est institutionnalisé pour la prise de réservation d'une salle, il faut passer par un site, pour certaines salles, il faut vérifier que ce soit accessible, voilà, c'est...</p>	Trop de contrôle	Manque de liberté excès de contrôle	
<p>La différence, ça n'est pas pour voir la personne, c'est pour voir cet espace confiné, je dirais de confidentialité, de confort. Si j'avais des cloisons, comme par exemple chez certains avec qui on voit le voisin, moi, ça ne me plairait pas du tout. Je préfère me sentir seul quoi, dans le travail. Enfin quand je suis... Enfin, quand je me concentre, ça n'est pas comme si, ça n'est pas comme si j'étais en réunion quoi.</p> <p>Est-ce que c'est... oui, je dirais oui, malgré tout, je n'aime pas qu'on vienne fouiller dans mes affaires ou quelque chose comme ça, oui. Même si c'est le fouillis. Je n'aime pas que l'on vienne fouiller dans mon fouillis.</p>	Manque de privacité		
<p>Et, quoi d'autre comme sujet? Je ne sais pas, je ne me sens pas à aménager un espace chez moi dédié au travail chez Arthur.</p> <p>Alors, moi, j'ai besoin de... Enfin, je travail beaucoup, enfin le boulot que je fais, je crois, m'y conduit. J'ai beaucoup de fichiers excel avec pas mal de données, donc j'imprime beaucoup, parce que le petit écran, qui sert à Monter/descendre. Donc, il me faudrait une imprimante, enfin, je suppose qu'ils en ont une aussi... Enfin, non, je ne vois pas. J'ai un trois pièces, je ne me vois pas perdre 3 mètres carrés chez moi pour ça.</p>	manque de place	Inconvénients du télétravail	
<p>Oui, on s'ennuie, hein?</p> <p>Oui, parce qu'en télétravail, vous perdez un aspect qui lui est vraiment lié à la relation humaine, c'est votre chef qui a une idée, qui se retourne et que dit « ah, eh bien tiens, je vais lui en parler ». parce que quand le mec est derrière, on peut lui en parler, alors que quand le mec est chez lui, qu'il faut allumer le téléphone, se rappeler à quel numéro il faut l'appeler, c'est plus compliqué. Donc, là en terme d'efficacité, je pense qu'on y perd un petit peu. Après, eh bien... Moi, j'ai fait un peu de télétravail parce qu'une année, je me suis exposé, j'ai eu un accident, je n'ai pas pu conduire, bon, je suis resté bosser chez moi. Et puis pour en parler avec mes potes qui font du télétravail. Bon, il y a un peu d'omerta, la plupart des gens considèrent qu'ils sont plutôt plus efficaces en télétravail. Moi, mon ressenti, c'est qu'une fois sur deux, je ne suis pas efficace du tout parce que si je suis chez moi, je fais autre chose.</p>	Ennui et isolement		
<p>Oui, encore que ça n'est pas trop ça parce qu'on est pas trop sollicité, mais... Alors, les gens sont en télétravail, on s'assure, il y a une audit qui est fait, on s'assure qu'il y a un fauteuil adapté, avec une pièce calme, des moyens informatiques fonctionnels, enfin bon, ça n'est pas mal. Bon, moi, je suis un opposant au télétravail. Ça n'est pas courant, mais j'en suis un. Voilà.</p> <p>Voilà. Juste plus pauvres. Donc, le jour ou vous bossez de chez vous, il n'y a aucun problème à vous remplacer par un mec situé à l'autre bout du monde. Donc c'est dangereux à court terme parce que ça ne maintiens pas l'étanchéité entre le boulot et la famille. Et c'est dangereux à long terme parce que ça fait peser une menace forte sur l'emploi. Donc moi, je suis extrêmement opposé au travail à la maison. Ce qui n'est pas le cas des... Maintenant, on voit bien que le vendredi, ça roule bien. Vendredi, les bureaux sont vides. il y a quand même énormément de gens... Je n'ai pas la proportion en tête.</p>	Séparation claire travail/marge		



Bamet conseil

Arthur

Présentation générale

Introduction

L'espace de travail est un élément essentiel du management : il en est le cadre. Depuis son introduction dans les années 1960, l'*open space* aura fait couler beaucoup d'encre, les espoirs des débuts ont rapidement été emportés par la réalité du terrain et le problème s'est avéré plus complexe qu'escompté. La plupart de ces études sont quantitatives et ne donnent donc presque aucun indice sur l'impact émotionnel des nouveaux espaces de travail. Nous nous proposons donc ici d'engager un travail de recherche en ce sens, organisé autour de deux axes :

- l'engagement
- le goût du travail

Une démarche qualitative nous permet d'apporter un éclairage nouveau sur toutes ces problématiques tout en ouvrant un aspect peu exploré de la recherche en management.

Qui suis-je ?

Doctorant à Paris-Dauphine, je suis arrivé à Arthur via le cabinet de conseil bamet conseil dirigé par Mme XXX. Cette dernière m'a mis en contact avec Mme XXX qui m'a orienté vers le Chonrencette par l'intermédiaire de M.XXX J'ai donc revu M. XXX, M. XXX et M. XXX pour leur présenter mon travail. Finalement, M. XXX m'a présenté M. (directeur de service 3).

Description de l'étude

Terrain d'étude

L'idée serait des entretiens avec des acteurs, autour de leur déménagement de Rueil ou de leur déplacement de la Ruche à l'avancée. L'objectif est de produire une évaluation du

nouvel espace et des manières de « vivre au travail » qu'il implique. Cela sera axé sur deux axes principaux :

- engagement
- goût du travail

Il s'agit ici de déceler les éventuels éléments de motivation ou d'inconfort des collaborateurs. Cela permettra de donner un aperçu des potentialités, mais aussi les limites de ce nouvel espace.

Démarche et résultats

Démarche

J'effectuerai en tout 20 à 30 entretiens dans votre équipe autour des nouveaux espaces de travail, chaque entretien dure au maximum une heure dans un espace clos (boquette généralement)

Résultats

Il sera ensuite codé à la lumière des thèmes correspondant à l'étude. Un second codage interviendra pour déceler les éventuels sujets « sous-jacents », non-envisagés de prime abord. Les résultats seront anonymes, rédigés et présentés.

Livrables

Une synthèse de 2 pages envoyée aux collaborateurs après validation (cela peut aussi prendre la forme d'un PowerPoint).

Je suis présent sur le plateau de M. (directeur de service 3) au fond à droite (à l'angle diamétralement opposé à son bureau). N'hésitez pas à me poser toute question directement ou à me contacter par mail.

DÉMÉNAGER , RÉAMÉNAGER, UNE PERSPECTIVE SPATIALE DE L'ORGANISATION

Bamet conseil

Mme XXX
PDG de Bamet Conseil



Ellel MARKMAN
Doctorant

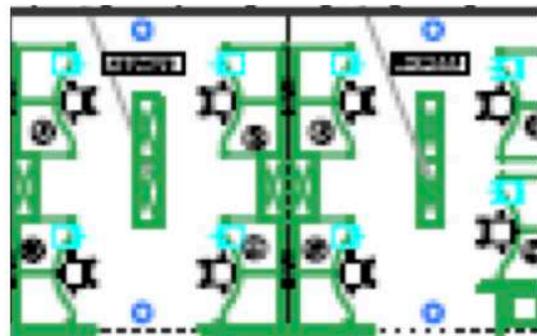
Arthur

Mme XXXX
Directrice immobilier et services généraux

Quels espaces?

Equipes projet

Petits à moyens et définis



Equipes métier

Vastes et indéfinis



Bamet conseil



Arthur



Arthur

Bamet conseil

De Eruli à Villeneuve, changements, critiques et perspectives

Une approche des espaces de travail



Remerciements

J'ai initialement contacté Mme XXX, co-fondatrice et DGA de Bamet Conseil au salon du bien-être au travail. J'avais été séduit et impressionné par une conférence de sa collègue, Mme XX co-fondatrice et DG.

Après quelques rencontres oscillant de l'informel au formel, nous avons signé un document de collaboration entre Bamet Conseil Cie et l'Université Paris Dauphine et c'est grâce au Dr XXX que mes travaux ont été portés à l'attention de Mme XXX, directrice immobilier de Arthur. Elle nous a présenté à M. XXX, directeur immobilier Arthur Île-de-France qui m'a orienté vers M. XXX, Directeur des ressources humaines des établissements d'Île-de-France et M. XXX, chef de projet immobilier.

Mon travail s'est donc situé à la frontière entre espace et ressources humaines, ce qui a largement facilité mes démarches d'enquête sur le terrain. Je tiens à remercier l'ensemble des gens nommés précédemment ainsi que leurs secrétaires respectives pour leur accueil et sympathie

Je tiens également à remercier tous les directeurs de services qui m'ont « prêté » leurs équipes mais que je ne nommerai pas ici dans un souci de confidentialité.

Un grand et chaleureux merci à M. XXX pour m'avoir si gentiment reconduit à Paris pendant deux mois.

Contacts

XXX: xxx.xxxx@xxx.fr

Eliel Markman: markman.eliel@gmail.com

Le déménagement physique

Plus les salariés ont eu du temps pour déménager, plus ils ont été satisfait. Tous s'accordent à dire que le déménagement effectif a été bien organisé.

« Après, l'organisation du déménagement, j'ai trouvé ça pas mal, parce que ça ne m'a pas gêné dans mon travail. »

L'activité réduite de l'entreprise en été a permis aux collaborateurs de marquer une coupure avant d'intégrer leur nouvel espace.

« Les gens ont à peu près tous pu faire leurs cartons, (...) soit, à leur rentrée de congés, soit juste après être rentrés de congés. Ils ont pu préparer leurs cartons, donc il y a pas mal de choses qui ont été préparées bien à l'avance. »

Certains collaborateurs expliquent tout de même qu'ils auraient apprécié une journée pour prendre leurs marques dans leurs nouveaux espaces.

« Le problème, si vous voulez, c'est que on avait pas prévu une journée « off » pour le déménagement, donc on arrive le lundi matin et si on met plus que 2-3 heures à se remettre en route, allez, plus que la demi-journée, ça fait beaucoup, quoi. »

Une fois installé, chaque collaborateur a repris son travail normalement.

Résumé général

Le déménagement du site de Eruli vers le Chonrencette n'était pas une surprise pour les collaborateurs. La première tentative avortée en 2012 avait créé une attente. L'effort logistique a été largement salué, et un jour « off » aurait été souhaité par les salariés pour prendre leurs marques. L'arrivée dans le nouvel espace s'est fait sans heurts car tous les collaborateurs connaissaient le site, qui est considéré comme lumineux et confortable. La convivialité, propre au site antérieur, mettra probablement un certain temps à se reconstruire.

Les collaborateurs sont très attachés à un bureau qu'ils considèrent comme un espace privé. Nombre de règles implicites protègent cet espace, par exemple l'interdiction tacite de regarder l'écran d'un collaborateur par-dessus son épaule. Pour cette même raison, les cloisons séparant les bureaux sont importantes. La plupart des plateaux ont un accès restreint, et de fortes incompréhensions surgissent lorsque les collaborateurs se trouvent « bloqués » devant un espace où ils doivent se rendre. Si l'on ajoute à ceci la taille du Chonrencette, comparativement à celle de Eruli, les salariés se sentent parfois perdus. Sentiment d'autant plus fort que les salariés préfèrent souvent se voir directement plutôt que de se parler au téléphone, s'envoyer des mails ou autres.

L'indisponibilité des salles de réunion est un sujet de crispation important. Généralement, les collaborateurs estiment qu'il en manque. C'est pourquoi les managers réservent souvent à l'année la salle de réunion la plus proche de leur plateau. Les réservations sont donc souvent informelles, via un cahier indépendant du système d'information. Cela génère une grande frustration pour les collaborateurs, qui voient des salles vides et ne parviennent pas pour autant à en réserver. Les salles de réunion sont donc, dans la mesure du possible, occupées de manière « sauvage ». Pour pallier à cette pénurie, boquettes et salles de réunion sont utilisées indifféremment : il est, par exemple, courant de trouver une salle de réunion occupée par un seul collaborateur souhaitant s'isoler. D'autres collaborateurs se résignent à se réunir *virtuellement* via *livemeeting*.

Pistes d'amélioration

- 1) Chercher des moyens pour que les collaborateurs s'approprient le site (décorations, visites, etc.)
- 2) Favoriser la connaissance entre les différents services. Un collaborateur, par exemple, a proposé que chaque semaine, un service différent présente ses activités dans l'amphithéâtre sur une demi-heure.
- 3) Revoir les limites d'accès des badges. Peut-être privilégier la traçabilité plutôt que la limitation d'accès.
- 4) Revoir le système de réservation des salles de réunion et, au besoin, en créer davantage ou prévoir des boquettes plus grandes.

Introduction

Pour commencer, il convient de définir les limites de ce document, nombre de collaborateurs ont exprimé une certaine nostalgie que nous avons volontairement laissée de côté, le déménagement que nous envisageons ici, deviendrait, faute de mieux, l'expression du temps qui passe.

Nous laisserons également de côté les enjeux de transport, comme les problèmes de temps de déplacement, bien que ce point soit évidemment central pour la qualité de vie des collaborateurs. Nous prenons la liberté de nous focaliser sur les espaces de travail, sans quitter, en quelque sorte les murs du Chonrencette.

Cette note introductive serait incomplète sans exprimer un sentiment qui s'est présenté tout au long de mon enquête : les salariés de Arthur en sont très fiers, autrement dit, l'attachement à l'entreprise est réel et profond. Les gens qui y travaillent possèdent une Arthur. Les hommes et les femmes qui ont conçu ces voitures et vu le fruit de leurs efforts circuler au gré des feux verts, ont construit une mémoire inscrite en des lieux : Billancourt, Eruli (pour ce qui nous concerne ici) et le Chonrencette.

I. ON DÉMÉNAGE !

Résumé

Dès la construction du Chonrencette, nombre de collaborateurs s'attendaient à quitter le site de Eruli. Le déménagement avorté en 2012 n'était donc pas une surprise, car de nombreuses rumeurs existaient. Cependant, la décision du déménagement a souvent été vécue comme imposée par la direction.

Le plus souvent, l'organisation de la logistique du déménagement a été saluée (cartons suffisants, délais exemplaires, etc.). Le tri des archives demandé aux collaborateurs restera un moment à part, l'occasion, souvent, de jeter des vieux dossiers et de faire un bilan professionnel. Seul bémol, un jour de congé aurait été apprécié pour « prendre ses marques » dans le nouvel espace.

La plupart des collaborateurs connaissaient bien le Chonrencette. La reprise du travail sur le nouveau site a donc été rapide. Le site est globalement plus confortable et lumineux que celui de Eruli. Cependant, nombre de collaborateurs ont rencontré des difficultés pour trouver leurs marques dans un site si singulièrement plus grand.

1. Le Déménagement

Ce chapitre a pour objectif d'analyser ce qui se déroule entre l'annonce d'un déménagement et la mise en marche du processus.

Anticipations non-officielles

Anticipation et attentes

Depuis la construction du Chonrencette, nombre de collaborateurs de Eruli s'attendaient à y déménager. Cela a pris la forme de rumeurs.

« Bon, on s'y attendait depuis des années. Moi, je suis arrivé chez Arthur en 1991 ou 1992, je ne sais plus, enfin ça fait quand même quelques années que je suis là. On savait que le site de Eruli était en sursis. »

Un doute existait quant à un déplacement de Eruli sur l'île Seguin dont la rénovation était alors en question.

« Eh bien en tant que personne attachée à Eruli, parce que j'ai débuté à Eruli, ma carrière, ça fait 15 ans que je suis chez Arthur, et j'ai débuté là bas. »

Certains collaborateurs étaient donc persuadés que le site était trop important historiquement pour être déménagé. D'autres étaient persuadés qu'il allait disparaître, comme la plupart des petits centres techniques disséminés en Île-de-France.

« Il y a trois ans environ, on nous avait dit, oui, eh bien, il faut déménager, et puis après, suite à un changement politique, on est resté là-bas autant qu'on était et on avait dans la tête que Eruli allait bouger. Voilà, à l'époque, et après, bon, maintenant, ça s'était enclenché, donc, dans ma tête, j'étais un peu préparé à ça, quoi. »

Cette attente a joué en défaveur du déménagement.

« Il y avait des bruits, mais rien de très officiel et de confirmé. On savait qu'il fallait qu'on y arrive, mais il y avait déjà eu un projet avorté deux ans avant, je crois. donc, on était quand même pas très chauds. »

D'autres salariés y ont perçu des opportunités.

« Dans l'équipe aussi, là, dans les gens proches de chez moi, il y a finalement pas mal de gens qui étaient intéressés. »

Place des syndicats

De nombreux salariés ont été surpris par un certain manque de réactivité des syndicats, empêchant un réel dialogue de s'établir.

« Et puis (à part) quelques tracts de nos amis syndiqués, mais finalement, on ne les a pas trouvés très virulents »

Cela a porté un lourd discrédit sur les instances syndicales : les informations qu'ils ont diffusées n'ont pas été prises plus au sérieux que les rumeurs habituelles.

« Après, bien sûr, il y avait plein de bruits, les syndicats, ils faisaient des tracts, tout ça, mais bon, moi, personnellement, ça n'est pas de là que je prends les infos sûres. »

Ainsi, privés d'interlocuteurs, nombre de collaborateurs ont eu l'impression d'un manque d'écoute de la part des instances décisionnelles.

« Dans ce genre de déménagements, on a pas grand mot à... On n'a pas notre mot à dire, hein? je pense que c'est un système organisationnel en place. »

« Eh bien comme tout le monde ici, par mutation, on va dire obligatoire, enfin, ça n'est pas... Ça n'est pas désiré. »

Le déménagement a donc souvent été vécu comme imposé, peu négocié avec les collaborateurs.

« Et bon, j'ai eu l'impression que les gens avaient été douchés une première fois quand il y a eu l'annonce officielle puis l'avortement, puis, la deuxième fois, la pilule est finalement bien passée. »

Beaucoup étaient d'ailleurs persuadé qu'ils allaient déménager depuis la tentative de 2012.

« On savait de toutes façons que ça allait survenir dans les années qui suivaient, donc on a pas eu énormément de surprises. »

Cette première tentative a donc produit une attente. Dans certains cas de figure, l'annonce

officielle du déménagement de 2014 a même été un soulagement.

L'annonce officielle

Il convient de séparer la réception de l'information en deux étapes :

- L'annonce officielle qui a confirmé une attente.
- L'annonce du calendrier qui implique un mouvement.

« On a eu pas mal de temps ou les dates officielles n'étaient pas connues, hein ? Il y a eu, je pense qu'il y a eu une période de six mois, sur lesquelles les dates officielles de déménagement n'étaient pas connues, on nous avait cité une période dans l'année. »

Les annonces officielles comme les rumeurs annonçaient l'imminence du déménagement.

« Et après, clairement, on a été informés par un certain nombre de communications internes, hein ? À la fois officielles par les communications de l'intranet, par les descentes d'information, je veux dire hiérarchiques, donc dans nos réunions de service, hein ? Dans nos réunions d'équipe. »

Cela a permis l'apparition de certitudes communes entraînant un certain calme au sein des équipes.

« Globalement, on savait que ce serait autour de l'été et probablement après l'été, on n'avait pas eu de date officielle et puis finalement, ça s'est un petit peu organisés juste avant l'été, on a commencé à avoir des informations plus précises. On savait un petit peu mieux où est-ce qu'on allait atterrir et quand. »

La circulation des informations a donc été fluide. L'annonce précise des aspects logistiques est arrivée naturellement.

Aspects logistiques

Le tri des archives

Le tri des archives a parfois été envisagé sous un tour nostalgique.

« Toute ma vie professionnelle était dans 3 ou 4 cartons quoi. »

Mais la plupart des collaborateurs interrogés semblent satisfaits d'avoir été contraints au tri de leurs archives.

« Donc on nous a demandé de trier... Soit on les laissait... En même temps, ça fait du bien, ça fait un peu de nettoyage. Soit on les laissait, soit on les emmenait. »

D'autant que nombre de collaborateurs n'en ont pas le temps habituellement.

« Il faut préparer ses paquets, ses bureaux, qu'est-ce qu'on déménage soi-même, qu'est-ce qu'on ne déménage pas soi-même. Voilà, c'est des trucs dont on n'a pas envie de s'occuper forcément quand on est chef de projet et qu'on a plein de choses à gérer déjà pour le travail. »

La plupart des collaborateurs admettent ne pas avoir eu besoin de tous les cartons qui leurs étaient alloués ce qui a permis l'apparition de mécanismes spontanés d'entraide.

« On était certains qu'on atteignait pas le nombre de cartons maxi, donc du coup... On s'est arrangés avec ceux qui avaient le plus d'affaires à déménager. Je n'ai pas vu de points bloquants pour les déménageurs de déménager 8 cartons pour M. X et seulement 2 pour Mme. Y, quoi. »

Le déménagement physique

Plus les salariés ont eu du temps pour déménager, plus ils ont été satisfait. Tous s'accordent à dire que le déménagement effectif a été bien organisé.

« Après, l'organisation du déménagement, j'ai trouvé ça pas mal, parce que ça ne m'a pas gêné dans mon travail. »

L'activité réduite de l'entreprise en été a permis aux collaborateurs de marquer une coupure avant d'intégrer leur nouvel espace.

« Les gens ont à peu près tous pu faire leurs cartons, (...) soit, à leur rentrée de congés, soit juste après être rentrés de congés. Ils ont pu préparer leurs cartons, donc il y a pas mal de choses qui ont été préparées bien à l'avance. »

Certains collaborateurs expliquent tout de même qu'ils auraient apprécié une journée pour prendre leurs marques dans leurs nouveaux espaces.

« Le problème, si vous voulez, c'est que on avait pas prévu une journée « off » pour le déménagement, donc on arrive le lundi matin et si on met plus que 2-3 heures à se remettre en route, allez, plus que la demi-journée, ça fait beaucoup, quoi. »

Une fois installé, chaque collaborateur a repris son travail normalement.

2. L'arrivée dans le nouveau bâtiment

Connaissance antérieure du Chonrencette

D'une manière générale, la familiarité avec le Chonrencette a largement facilité l'arrivée des collaborateurs.

« Moi, avant, je travaillais dans un secteur où j'étais qui était pour moitié implanté ici. Donc en fait, déjà, j'avais l'habitude de venir travailler alternativement, soit à Eruli, soit ici. »

« Si vous parlez de Villeneuve, oui, je connaissais pour... Enfin, pour y être allé assez souvent pendant une période, beaucoup moins pendant les derniers mois. »

Malgré cela, de nombreuses appréhensions existaient quant à la réputation parfois « difficile » du bâtiment, plus particulièrement de la Ruche.

« Ils ont dit : « oui, oui ne vous inquiétez pas, il y aura ce qu'il faut à Villeneuve, (...) » Enfin, c'est quelque chose qui est arrivé à mon oreille. Enfin, on avait un écho différent, enfin, on connaissait des gens ici. »

Cependant ces impressions négatives ne font pas l'unanimité, car l'histoire et le projet que représentent le bâtiment est connu, parfois même salué.

« Donc moi j'adore le Chonrencette, je trouve vraiment que c'est un joli bâtiment... L'idée de Ruche m'a toujours plu, j'étais venu auparavant pour des réunions, des trucs comme ça, voilà. »

Impressions vis-à-vis des espaces de travail

Les équipes qui ont pu décider elles-mêmes de l'agencement de leurs espaces de travail l'ont apprécié.

« Alors, en fait, on a pas choisi le lieu, par contre, on nous a demandé: « comment vous voudriez vous

organiser ? » Et donc, du coup, on l'a fait conjointement, avec les différentes équipes. »

Les salariés ont souvent découvert avec soulagement leur espace de travail. Rares sont les collaborateurs qui se sont plaints de leurs bureaux.

« Je pense qu'on a été bien servis, au niveau du département, on a quand même des bureaux au 4ème étage, j'ai eu la chance d'avoir un bureau à la fenêtre. »

La plupart des bureaux du Chonrencette sont plus lumineux que ceux de Eruli, d'où une certaine satisfaction.

« Bon, moi, je suis contre la fenêtre, même en ayant le toit de la Ruche, je vois l'intérieur, là. Non, non, c'est super bien éclairé. »

« Donc en été c'est super et en hiver on a quand même de la lumière sauf quand c'est le brouillard comme aujourd'hui où on voit rien. Non, mais globalement, on a de la lumière, et ça c'est bien, c'est important. »

La lumière étant un argument central, nombre de collaborateurs s'estiment chanceux.

« Certaines personnes à l'étage en dessous, ils sont un petit peu plus... Il y a une densité un peu plus importante. Les gens sont dans des bureaux beaucoup plus contraints, en terme d'espace. »

Le mobilier est comparable à celui de Eruli, la prise de repères semble avoir été rapide.

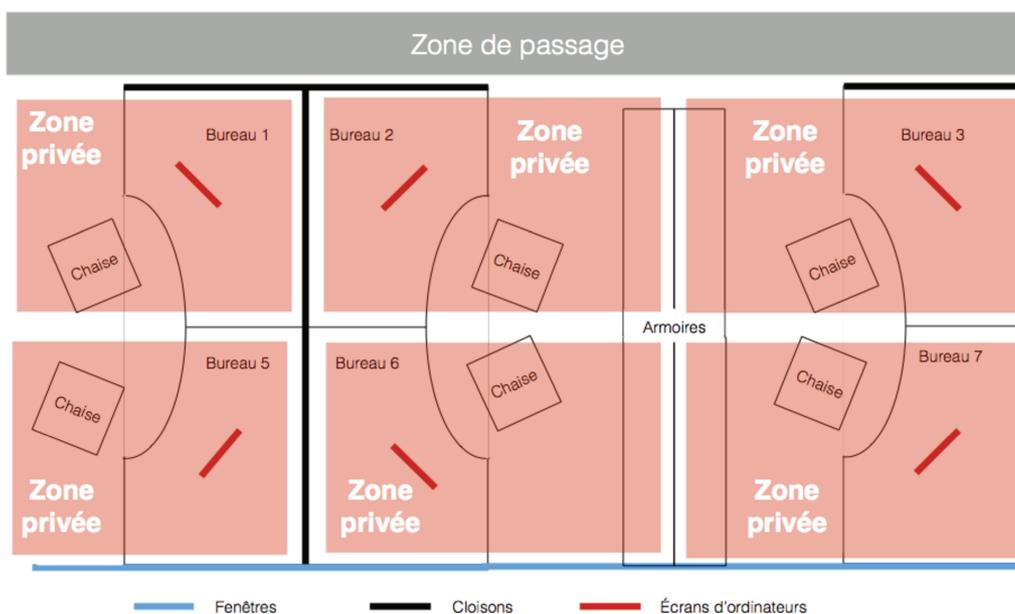
« j'ai repris mes marques... Comme le mobilier était identique. C'était vraiment comme dans les films de science-fiction, on sort de là, on se retrouve là, (...) il a fallu que je fasse les cartons mais il n'y a pas eu un changement. »

La plupart des collaborateurs ont l'impression d'avoir gagné de la place par rapport à leurs anciens bureaux.

« Le site n'est pas vraiment très très différent mais les 7m2 par employé, comme nous avons, ou 9, je ne sais plus à combien on a eu droit. (...) Je pense qu'on avait moins de place à Eruli qu'on a nous ici. »

Les infrastructures, par contre, font nettement moins l'unanimité.

Les espaces privés dans un bureau



2. Arriver, s'intégrer

Craintes liées au déménagement

Le licenciement

De nombreux collaborateurs associent déménagement à plan social. Ils craignent un arrêt d'activité de leur équipe.

« Ça n'est pas simplement un déménagement, c'est aussi une réorganisation. (...) C'était non seulement un déménagement géographique, mais aussi un arrêt de l'activité. »

La perte de l'espace de travail nominatif est également interprété comme un signe de précarité.

« Arthur dégraisait énormément à l'époque, c'était la crise, les prestataires partaient. (...) on les a complètement sorti des plateaux »

Changement de fonction

Un déplacement peut aussi générer la crainte d'un changement de fonction.

« Du fait d'un transfert vers Cléon (...), ils se sont reconvertis »

« Quelle est la part importante du déménagement et quelle est la part à donner au changement de profession, de boulot. »

Espace et convivialité

Nombre de salariés ont signalé le manque de rapports cordiaux : le « bonjour », automatique à Eruli, ne l'est plus au Chonrencette.

« Ça nous surprend un peu au début (...), il y a beaucoup de gens qui se sont fait cette remarque : « c'est bizarre, les gens ne disent pas bonjour. » »

Ce manque de convivialité peut créer un sentiment d'isolement.

« Vous ne partagez pas. Donc je pense que vous pouvez vite vous sentir tout seul. »

Pour beaucoup, cela nuit à l'efficacité des travaux en équipe.

« il y a des réunions, si les gens ne se connaissent pas (...) c'est difficile! »

II. VIVRE DANS LE NOUVEL ESPACE

Résumé

Les collaborateurs interrogés considèrent que posséder un bureau individuel est un signe d'importance. Aujourd'hui, c'est le fait de pouvoir choisir son emplacement dans l'*open space* qui fait la différence.

Les managers sont le plus souvent proches de leurs collaborateurs. Si la plus part apprécient cette proximité, ils se sentent de plus en plus éloignés (physiquement et hiérarchiquement) de leurs $n+2$. Cela peut générer des frustrations. Cette impression est renforcée par les difficultés d'accès aux plateaux qu'ils rencontrent. Souvent, les salariés se plaignent de ne pas pouvoir circuler librement.

Parallèlement, les salariés considèrent leur bureau comme un espace privé, que chacun respecte selon des règles plus ou moins tacites. Leur personnalisation permet la création d'espaces d'intimité, protégés par les cloisons qui les séparent. Un espace à soi leur permet de se prémunir contre la crainte du licenciement ou du changement de fonction. L'espace de travail des salariés est aussi le théâtre des contacts d'équipe, qu'il convient de faire fructifier, car il permet des contacts professionnels informels très appréciés.

1. Espace(s) d'entreprise et espace(s) privé(s)

Hiérarchie et bâtiment

Le choix du bureau

Nombre de collaborateurs se souviennent d'un marquage hiérarchique de l'espace : un bureau individuel est un signe d'importance, plus le bureau est grand, plus la personne est importante.

« Vous identifiez la position hiérarchique d'un mec par rapport à la surface qu'il occupe. On est en région parisienne, on est sur des surfaces à 4000-5000 € le m², donc plus le mec à de surface, plus il est cher. »

Dans un *open space*, on pourrait penser que l'accès aux fenêtres est un marqueur hiérarchique stable, mais ça n'est pas le cas :

« Et là, on a notre directeur là, qui s'est pris un super bureau avec vue sur la mer, il a souffert (...) en septembre quand il faisait une chaleur à crever, il faisait 45° dans son bureau, c'était intenable alors que nous, on est pas mal. »

Finalement, au Chonrencette, le niveau hiérarchique est plus souvent perceptible à travers la liberté dans l'espace. Les managers sont les seuls à pouvoir choisir l'emplacement de leurs bureaux.

Distance et hiérarchie

Le bureau du $n+1$ est souvent proche. La plupart des collaborateurs sont en contact régulier avec leurs supérieurs hiérarchiques immédiats.

« Le seul avec qui je fais ça, c'est mon chef parce qu'il est juste en face de mon nez, donc, c'est facile de lui faire: « Pat ? ». »

Par contre, ils ressentent une distance bien plus importante avec leurs $n+2$, et plus.

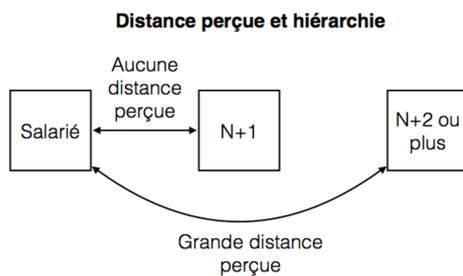
« Mon hiérarchique n'est pas au même niveau par exemple. Les contacts sont moins réguliers »

Cela marque une rupture avec le site de Eruli, où un contact direct avec un haut supérieur hiérarchique était possible.

« A Eruli, on pourrait se permettre, à la limite d'alpagner le directeur sur le chemin de la cantine (...). Ici, si j'ai besoin du directeur, il faut que je prenne rendez-vous. »

Ce sentiment s'explique par la taille du Chonrencette, bien plus importante que le site de Eruli.

« Aujourd'hui... Le directeur d'établissement, (...) peut-être qu'il a autre chose à faire qu'à parler aux collaborateurs, je ne l'ai pas côtoyé. »



Une immensité hostile

La taille du bâtiment

Les collaborateurs venu de Eruli se sentent souvent « noyés » dans un si grand bâtiment.

« Il y a peut-être de nouvelles directions, que moi-même j'ignore. On n'a pas la vision... C'est tellement grand, tellement grand ce site est tellement énorme. »

Bien que la plupart des salariés s'y orientent sans difficulté.

« Mais quand vous travaillez dans un espace transversal avec un acheteur qui est à... deux connecteurs par-là, le process qui est à trois connecteurs par là, dans ce cas-là, vous passez votre journée à marcher et vous ne trouvez personne quoi. »

Mais la logique de l'organisation du bâtiment n'est pas toujours comprise.

« Mais bon, après, ça, c'est lié (...) à des volontés de certains qui voulaient pouvoir utiliser la Ruche pour faire venir plus de métiers ou comment intégrer Eruli, dans la Ruche. Donc, il fallait bien trouver de la place. »

Les plateaux aux accès limités

Le Chonrencette est organisé par plateaux à l'accès restreint pour des raisons de sécurité. Cela est souvent perçu comme une entrave à la liberté de circulation.

« Tu as 10 portes badgées à passer et tu restes devant la porte parce que tu ne connais pas quelqu'un ou tu n'as pas le badge qui va bien... »

Certains collaborateurs estiment que cette compartimentation de l'espace du Chonrencette nuit à l'efficacité de leur travail.

« Quand je vois qu'un chef de projet ne rentre pas sur le plateau de la XXX parce qu'il trouve porte close, c'est une honte. »

Cela conduit même à des questionnements quant à l'importance que l'entreprise donne aux collaborateurs.

« Que les portes soient fermées pour tout un chacun, (...) ça me semble normal. Qu'un chef de projet ne rentre pas sur des plateaux comme ça, ça me paraît aberrant. »

Ces limitations d'accès entravent les relations entre collaborateurs, par exemple les relations amicales.

« Pour voir une ancienne copine (...) Je me suis retrouvé devant la porte. Alors on a des téléphones, (...) on essaie d'en embêter un qui veuille bien nous ouvrir ou on attend que quelqu'un sorte. »

Un espace à soi

Des bureaux personnels

Un bureau nominatif est un argument de confort important pour les collaborateurs.

« Oui, quand on a une place dédiée à votre nom, c'est beaucoup plus agréable toujours, ça c'est sûr. »

De ce fait, les collaborateurs considèrent leur bureau comme un espace privé.

« En fait, si tu veux, c'est toujours agréable de sentir quand on a un chez nous. Quand on a un bureau, on considère qu'on est chez nous. Donc, c'est bien. »

Ils n'apprécient pas que quelqu'un d'autre y ait accès sans leur autorisation.

« Je n'aime pas qu'on vienne fouiller dans mes affaires ou quelque chose comme ça, oui. Même si c'est le fouillis. Je n'aime pas que l'on vienne fouiller dans mon fouillis. »

Au sein des équipes, les collaborateurs ont organisé eux-même leurs espaces.

« Dans mon équipe en particulier, on a fait un tour de table, (...) on a essayé de trouver le meilleur compromis pour tout le monde (...), les gens ont plutôt choisi des places qui leur convenait, oui. »

Personnaliser son Bureau

Personnaliser son espace est un argument de confort pour nombre de collaborateurs.

« Et puis je pense que je vais personnaliser mon bureau de façon à me sentir bien quand je suis là... »

Nous pouvons définir trois types de signes personnels :

- Les signes rappelant la vie personnelle comme des dessins d'enfants, des photos de vacances, etc.
- Les signes correspondant à des phénomènes professionnels comme des cadeaux de fin de contrat, des publicités, des objets liés à un projet etc.
- Les signes « négatifs », c'est à dire des « non-signes » comme un bureau systématiquement scrupuleusement vide.

À cela s'ajoutent les dossiers en cours.

« C'est des trucs que je fais pendant la semaine, c'est ça qui compte, donc, ça tourne. »

Un espace d'intimité

Les cloisons sont appréciées, elles permettent de circonscrire l'intimité du bureau.

« Mais c'est vrai qu'ici, on se sent mieux, comment dire. plus renfermé dans son espace, même s'il est ouvert sur le 3/4. »

Cela contrebalance l'ouverture de l'*open space* et permet une meilleure concentration des collaborateurs.

« C'est important qu'il y ait un petit cloisonnement là pour éviter trop de dispersion. (...) Il faut qu'on puisse avoir un minimum d'isolement à son poste. »

L'intimité du bureau du salarié est respectée à travers de nombreuses règles.

Tout d'abord, ne pas regarder les écrans des collaborateurs.

« Quand vous saluez quelqu'un, il faut toujours le saluer par-dessus son écran et pas par derrière (...), sinon, vous voyez ce qu'il fait, c'est embêtant pour tout le monde. »

Si un collaborateur porte un casque, c'est qu'il ne veut pas être dérangé.

« Ça fait partie des codes que j'ai instauré avec mon collègue, c'est que quand je mets un casque, (...) j'ai besoin de m'isoler et il ne me parle pas, pour autant, le casque n'est branché à rien. »

Le schéma ci-après illustre ce que la plupart des collaborateurs considèrent comme étant leur espace privé.

3. Re-créer la convivialité

Contacts d'équipe

Il s'agit des contacts non strictement professionnels qui existent au sein des équipes.

Les anciens de Eruli se reconnaissent entre eux, même s'ils n'ont jamais travaillés ensemble.

« C'est marrant maintenant de se dire: « tiens, cette personne-là, je ne sais pas ce qu'elle fait, mais elle était à Eruli. » »

Cependant l'ambiance conviviale propre au centre de Eruli semble perdue.

« Par contre, l'ambiance... On a perdu, entre Eruli et ici. On était une plus petite entité »

Nombre de collaborateurs se plaignent de ne pas (encore) connaître les membres de leur équipe.

« Les autres à côté, ne font pas le même travail, donc, on a rien à se dire, on ne se connait pas, quoi. »

Ils regrettent souvent les espaces de convivialité de Eruli.

« Il y avait un coin, chez nous, ou on a mis quelques fauteuils et tout. Et à midi, ou quand on en a envie, on peut aller dans ce petit coin de convivialité là. »

Si tous reconnaissent la qualité des activités conviviales proposées au Chonrencette, certains salariés peinent à trouver leurs repères.

« Aujourd'hui, on a beau me balancer toutes les activités (...) Dieu sait s'il y en a et dieu sait s'ils sont compétents et tout. Mais franchement, on a du mal à trouver, (...) des centres d'intérêt. »

De fait, des pistes existent au sein des équipes pour créer des espaces conviviaux.

« Oui, faire un espace moins aseptisé, plus confortable, parce que c'est vraiment la fonction qu'on recherche, (...) un endroit convivial ou les gens viennent pour partager un moment. »

Contacts professionnels

Se voir

Les collaborateurs pensent qu'il est indispensable de se voir pour qu'un projet avance efficacement.

« On a résolu un problème in extremis que nous rencontrions parce que je suis allé dans l'usine. Le fait de connaître les personnes, les avoir rencontré etc. C'est important »

Par conséquent, ils préfèrent se déplacer en personne, pour éviter les malentendus et construire des analyses communes.

« On s'aperçoit que quand on veut animer des essais par exemple, on a besoin régulièrement d'aller sur place (...) pour voir physiquement les gens (...) pour finalement avoir une analyse (...) partagée. »

Cela permet de créer des liens précieux pour le déroulement du projet.

« Quand on anime un projet un petit peu ambitieux, un petit peu plus costaud, on voit qu'il faut remettre les pieds sur le terrain (...). Ils viennent aussi de temps en temps, (...)   a permet de retisser un peu des liens. »

Se voir permet, selon les collaborateurs, de mieux traiter des sujets complexes.

« Pour (...), les jalons, les trucs importants et autres, on réserve une réunion physique avec un maximum de personnes autour de la table.(...) Dès que les sujets deviennent un petit peu complexes, (...) on a du mal à se cantonner seulement à une réunion téléphonique, on voit que ça ne suffit pas. »

Se déplacer

Les collaborateurs préférant se voir directement, ils n'hésitent pas à se déplacer dans le bâtiment.

« Je passais mon temps à parcourir les étages pour aller chercher untel et aller chercher les infos ou untel. Et moi, je n'appelle pas les gens, je vais voir les gens. »

Dans une large mesure, les moyens de communication servent à vérifier la présence d'un collaborateur à son poste avant d'aller le voir.

« si j'ai envie d'aller les voir, oui. Mais encore une fois, avec le communicator, un petit : « Salut, t'est là? Je peux passer? OK ». »

Ces contacts directs sont finalement les plus appréciés.

« C'est vrai qu'on échange pas mal d'informations (...) en passant nous voir les uns les autres. Ça permet de tisser à la fois des liens et à la fois des relations qui sont assez agréables. »

Célébrer

Les rencontres entre équipes peuvent également se faire grâce à des événements. La visite des équipes Arthur externes est très appréciée.

« L'équipe technique dont j'ai la responsabilité, on a des moments conviviaux sur les fins d'années, les début d'année, les repas, les repas d'été, ce genre de choses, on a tendance à les faire, en équipe technique. »

La diminution de ce genre de rassemblements (de début ou fin de projet) est remarquée.

« Sur la nouvelle XXX, il y a eu des félicitations et des choses comme ça, qui ont été dites au bureau, mais on a pas eu cette célébration autour d'un verre de l'amitié ou dans un lieu extérieur. »



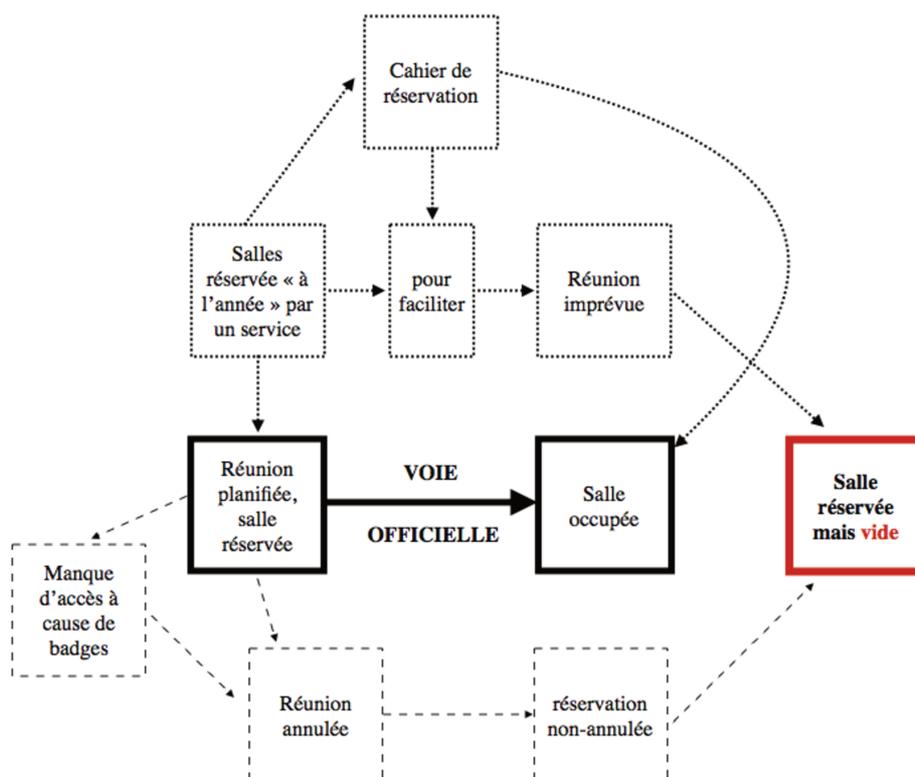
III. COMMUNIQUER DANS LE NOUVEL ESPACE

Résumé

Au Chonrencette, trouver une salle de réunion est difficile. La plupart des collaborateurs considèrent qu'il en manque sur le site. Cela crée une situation de stress qui pousse nombre de managers à réserver le plus de salles possibles, sans nécessairement les occuper. Cela produit de fortes incompréhensions de collaborateurs qui voient des salles de réunion vides sans pouvoir en réserver pour eux-mêmes.

Certains collaborateurs sont même contraints de prendre des salles lointaines. Se pose alors le problème de l'accès aux plateaux. Il arrive que des collaborateurs restent bloqués devant la porte d'un plateau, sans possibilité d'accès à la salle qu'ils ont réservé.

Finalement, les salles sont parfois souvent occupées « sauvagement ». Sans salles de réunions, les réunions *virtuelles*, via *livemeeting* se multiplient. Mais cela reste une solution *par défaut* car les collaborateurs préfèrent se voir directement. Dans le pire des cas, certaines réunions commencent dans les couloirs devant les portes des plateaux. Voir, si une réunion dure plus que prévu, devant la salle de réunion. Par défaut, les boquettes sont utilisées comme des salles de réunion.



1. Le problème des salles de réunion

Trouver et réserver une salle

Problème récurrent, du Chonrencette, le manque de salles de réunion.

« Là, il y a beaucoup de salles qui sont très souvent réservées et qui ont mis un peu de déficit de salles de réunion, et c'est parfois un peu difficile d'en avoir une au pied levé. »

Nombre de collaborateurs précisent qu'il n'y en a pas suffisamment disponibles.

« Là, c'est une horreur. On commence à trouver à peu près systématiquement des salles à partir de 18h, mais c'est absolument effarant. »

Les collaborateurs craignent d'être contraint de se réunir dans des salles éloignées de leur lieu de travail.

« J'avais commencé à regarder des salles (...) parce que je préférais éviter de me retrouver dans des bungalow à l'autre bout du site. »

Il est même parfois impossible aux collaborateurs d'accéder à la salle qu'ils ont réservé, faute d'autorisation d'accès.

« Si tu essaies d'aller à l'étage en dessous, (...) tu te retrouves devant la porte. (...) Et puis les gens que tu as invités, c'est la même chose. »

Occuper une salle de réunion

Pour se prémunir, les managers réservent toutes les salles « à toutes fins utiles ».

« Comme moi j'ai la chance d'arriver à 7h30 le matin, j'ai réservé toutes les salles dont j'avais besoin, là, à 7h31, et ce jour-là, on était tous à réserver nos salles. »

Dès lors, les planning sont complets, et les réservations se feront officieusement à l'aide

d'un cahier, indépendant du système d'information.

« La Ruche est complètement réservée. (...) Vous verrez qu'il y a des dizaines de salles libres, mais la Ruche est complètement réservée à l'année, enfin, c'est complètement effarant. »

Une autre stratégie consiste à occuper « sauvagement » une salle de réunion vide, sans plus de démarches.

« Eh bien parce que les salles de réunion, (...) on essaye de voir s'il n'y a personne, on squatte, voilà, comme maintenant, et puis on essaye »

Dans le pire des cas, des collaborateurs commencent leurs réunions dans les couloirs.

« Les salles de réunion manquent un peu, des gens (...) se retrouvent attroupés qui discutent pendant des heures (...) en attendant qu'une salle se libère. »

2. Et sans salles de réunion ?

Se réunir « virtuellement »

À cause du manque de salles de réunions, de nombreux collaborateurs se réunissent *par défaut* en audio-conférence.

« On fait quand même moins de réunions, parce que si on ne trouve pas de salles, eh bien on fait audio. »

Cette forme de communication limite le contact direct et entraîne la disparition de liens personnels.

« Par facilité, on essaie de privilégier du livemeeting (...) Donc de la conférence à distance. (...) Du coup, on a perdu un certain nombre de liens avec un certain nombre de personnes. »

Finalement, cela limite les contacts au sein des équipes, car les collaborateurs passent plus de temps à leur bureau, un casque sur les oreilles.

« On a un peu plus fréquemment, le casque branché sur la tête, (...) et on se retrouve finalement dans la même réunion que son voisin de bureau »

Utiliser les boquettes

Les boquettes sont des petites salles de réunion informelles. En principe, elles ne peuvent pas être réservées. Dans la pratique, un cahier ou un panneau d'inscription organise leur fréquentation. Elles sont généralement de taille réduite et possèdent un mur en verre mate. Il est donc possible de voir si elles sont occupées. De fait, les boquettes sont très souvent utilisées comme des salles de réunions. Elles sont hélas trop petites.

« On aurait des salles un peu plus grandes, ça serait un peu plus confortable, mais (...) quand on est un peu trop nombreux dans une salle, on fait « camping » pendant deux heures. »

Cela est toutefois préféré aux réunions via *livemeeting*.

« Moi, je préfère prendre une boquette parce que c'est mieux que sur le PC. »

Les réunions virtuelles impliquent une nuisance sonore dans l'*open space*, c'est pour s'isoler que de nombreux salariés utilisent les boquettes.

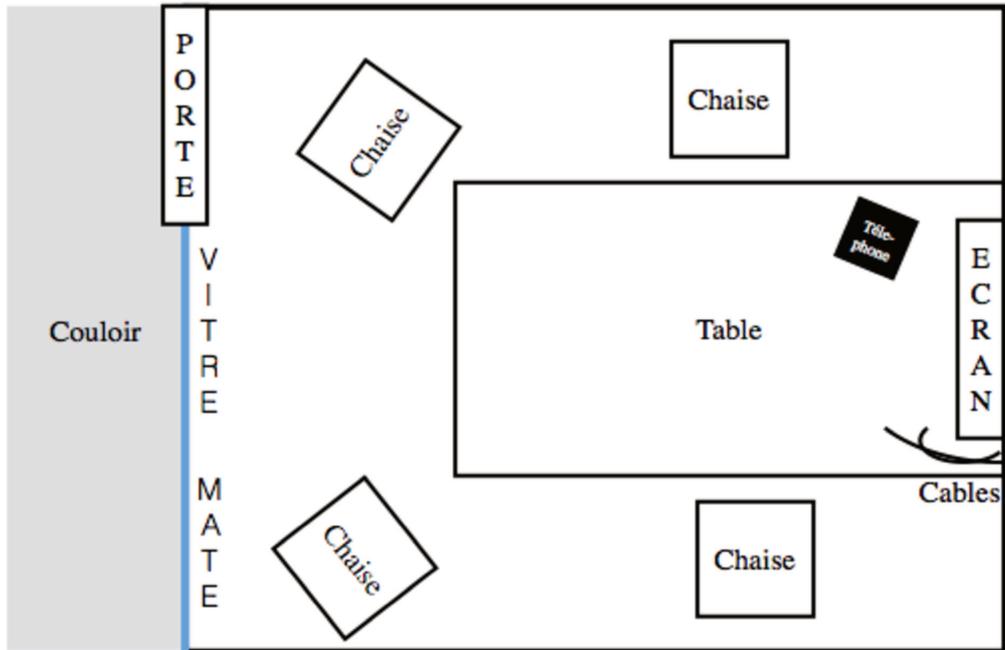
« il y a une cascade de réunions et il faut qu'on puisse s'isoler pour ne pas déranger tout le monde dans l'*open-space*. »

Elles permettent aussi de se concentrer pendant un moment. Les salles de réunion vides remplissent la même fonction.

« Eh bien je préfère aller dans une salle, tout seul, pour continuer à travailler et être efficace. »

Dans la pratique, les collaborateurs se servent indistinctement des boquettes et des salles de réunion.

Exemple de boquette



Conclusion

Les collaborateurs apprécient les cloisonnements entre les bureaux, cela permet de sauvegarder un espace privé et une capacité de concentration indispensables. Cependant, une certaine méconnaissance du site nuit au confort et potentiellement à l'efficacité des collaborateurs. Les nouveaux venus ont entraîné une **reconfiguration des collectifs**, ceux du Chonrencette et ceux de l'ancien centre de Eruli :

De nombreux « Eruli » regrettent l'ambiance de leurs anciens locaux et nombre de « CRT » ont senti l'ambiance changer. Les « Erulis » amènent avec eux une culture plus technique. L'intégration des « Eruli » est un enjeu important pour les « CRT », car bien que la plupart des collaborateurs se connaissent, visiter un lieu et y travailler est très différent. Leur **intégration** pourrait être facilitée grâce à différentes actions : améliorer la communication entre les collaborateurs et permettre une **appropriation et une meilleure connaissance du site**. L'équilibre recherché doit avant tout appartenir aux collaborateurs. La culture « Arthur », à laquelle de nombreuses personnes semblent être attachées, dépend de **la qualité des relations entre collaborateurs**. C'est bien des liens de « bonhomie » et d'efficacité qui sont défendus ici : une culture de la « pause-café » aussi bien que du travail bien fait.

Voici quelques idées glanées au fil des entretiens et à adapter selon les possibilités.

1) Cafés collaboratifs

(Re)créer¹ des cafés collaboratifs gérés uniquement par les salariés qui leur permettraient de se détendre. L'idée est d'allouer aux collaborateurs un budget modeste et un local par étage. Ces lieux pourraient être organisés de manière thématique, en mettant en valeur les synergies déjà en place dans le Chonrencette (par exemple selon les chaînes de valeur : tous les gens concernés par la carrosserie, ou selon la proximité locale : tous les gens du 3ème étage sud de la Ruche). Le but est de renforcer les synergies formelles par des synergies informelles. Libre aux collaborateurs d'organiser, par exemple, des tournois de ping-pong entre les différents services, des déjeuners, etc. Les objectifs sont multiples :

- (Re)créer un esprit collaboratif et convivial autour d'événements informels. L'imprévu jouant un grand rôle pour l'innovation, cela pourrait (re)créer des contacts transversaux pour autant de solutions inattendues.
- Renforcer la convivialité, éloignant de nombreux risques d'isolement, dépression, etc.
- Renforcer un *esprit de corps* au sein des services pour améliorer la fierté du travail accompli. Cela peut aussi être une manière de fluidifier les processus et de renforcer l'engagement des salariés.

2) Présentation des services

Organiser des présentations des différents services. Proposer aux équipes de faire visiter leurs services et de présenter leurs activités (cette idée est, par ailleurs, très compatible avec les cafés collaboratifs). Cela peut prendre la forme de présentations formelles ou même de vidéos faites au sein d'un même service. L'objectif, là aussi, est multiple :

- Dans le cas d'une vidéo, travailler la capacité d'une équipe à se présenter collectivement, notamment autour d'un projet. Cela a pour but de clarifier collectivement les objectifs et de « sceller » l'équipe. Cela leur permettraient de développer une double identité :
 - La leur (personnelle)
 - Celle de leur équipe de rattachement (collective).
- Permettre aux services de se connaître entre eux. Les collaborateurs pourraient ainsi (re)élaborer une carte « intelligente » et « émotionnelle » du bâtiment. Par exemple, que chacun soit à même de dire : « c'est du côté des boîtes de vitesse, l'équipe de XXX, qui travaille sur XXX », et non plus seulement « échangeur, 3A, à droite ».

¹ Des exemples de cafés collaboratifs de type « l'acoustik-café » m'ont été rapportés de Eruli.

3) Réservation des salles de réunion

La difficulté qu'éprouvent les collaborateurs à trouver des salles de réunion peut être liée à :

- Un manque de salles de réunions (souvent évoqué)
- Une mauvaise organisation du système de réservation

C'est là une problématique de système d'information, mais plusieurs solutions ont été proposées tout au long des entretiens. La première consiste à « officialiser » un système déjà existant, la seconde à mettre en place un système de rappel.

- Réserver la ou les salle(s) de réunion au service géographiquement le plus proche. Cela peut aussi prendre la forme d'une validation de réservation par la secrétaire du service concerné. Cela permettrait d'officialiser le système de cahiers et de tableaux papiers déjà en place.
- Mettre en place un système de relance régulier imposant aux collaborateurs de confirmer leurs réservations de salles de réunions. Par exemple : recevoir un rappel à une semaine / 3 jours / la veille de la réservation. Cela entraînant en cas de non-confirmation, l'annulation de la réservation. L'objectif est de libérer les salles non-utilisées pour les réunions de dernière minute.
- Renforcer un *esprit de corps* au sein des services pour améliorer la fierté du travail accompli. Cela peut aussi être une manière de fluidifier les processus et de renforcer l'engagement des salariés.

4) Groupes de déjeuner

Renforcer, dynamiser et étendre les groupes ou clubs de passionnés ou de collaborateurs possédant un hobby. Cela pourrait prendre la forme d'une page intranet dédiée, par exemple, aux passionnés de tarot. Ils posséderaient un mur où échanger des informations, astuces etc. Ils pourraient, grâce à cette plateforme, organiser des déjeuner autour d'un sujet, par exemple un sport. L'objectif est de créer des synergies transverses en suscitant des liens non nécessairement liés au travail.

- L'intérêt spécifique d'un déjeuner est de créer des liens personnels réels et non seulement virtuels.
- Ce peut être une manière de renforcer l'innovation, comme « penser à côté » en est un des facteurs.
- Le déjeuner serait alors une « coupure » plus nette dans le temps de travail, ce qui est nécessaire à la concentration ultérieure des collaborateurs.
- Cela peut permettre une meilleure intégration des nouveaux arrivants, réduire l'impression « d'être perdu ».

5) Encourager les événements conviviaux spontanés

Un vif regret a été exprimé par nombre de collaborateurs relativement à la disparition des déjeuners de service. Ce moment, en marge des tâches quotidiennes, apportait beaucoup en termes de cohésion d'équipe. Il permettait des interactions plus fluides entre les collaborateurs. Un certain nombre d'évènements relativement proches ont été maintenus.

- Les déjeuners et dîners d'équipe à l'occasion de déplacements (par exemple lorsqu'une équipe se rend au salon de l'auto)
- Des « cafés » organisés par les collaborateurs. L'objectif est de créer des pauses en favorisant les discussions. Par exemple, le vendredi à 10h autour de quelque chose préparé par un collaborateur (crêpes, gateaux, Tiramisu, etc.). Cela s'organise par « tours » de cuisine et renforce les relations amicales au sein des équipes.
- Les « pots » de fin de projet sont aussi une manière de renforcer la cohésion des équipes et de permettre une identification aux projets.

6) Repenser le système de co-voiturage

Le site du Chonrencette est desservi par des bus, néanmoins un système de co-voiturage complémentaire pourrait être utile. Ce type de collaboration existe dans de nombreux services de manière spontanée. Une plate-forme informatique existe déjà, mais elle n'est pas à jour. Accompagner cette dynamique permettrait autant de réduire l'empreinte carbone du centre que de générer des contacts informels entre les salariés. L'idée serait de leur demander : « êtes-vous disposé à conduire quelqu'un ? Si oui, où ? ». Dès lors, une carte interactive pourrait être mise en place.

- Cela permettrait de visualiser les « destinations intermédiaires ». Par exemple, il est possible qu'un salarié habitant à Meudon dépose un collègue d'un autre service à Versailles.
- Mettre en place un « tableau des départs » à l'accueil du Chonrencette pour ajouter une touche de spontanéité au système. Par exemple qui annoncerait « M. X part dans 15 min pour Versailles, 3 places ».
- Cela pourrait être relayé par une application compatible avec un téléphone pour rendre l'ensemble du système plus fluide.

Impressions hebdomadaires

Impressions hebdomadaires 16/01/2015

Impressions hebdomadaires 23/01/2015

Impressions hebdomadaires 06/02/2015

Impressions hebdomadaires 13/02/2015

Impressions hebdomadaires 20/02/2015

Impressions hebdomadaires 27/02/2015

Impressions hebdomadaires 02/03/2015

Impressions hebdomadaires 16/01/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend autant d'entretiens que de discussions informelles et impressions « générales ».

Intégration et présence au sein de l'équipe

Tout d'abord l'équipe dans laquelle je suis arrivée m'a correctement reçu, j'ai eu l'occasion de prendre quelques cafés et ai eu l'impression de faire rapidement partie du paysage. Bref, ma présence ne choque personne.

Sur l'équipe

Tout d'abord, Il règne une ambiance de travail soupçonnée de camaraderie particulièrement efficace. La période antérieure où chacun suivait le projet tout en étant atomisé dans la Ruche n'a pas laissé que de bons souvenirs, désordre et manque de communication (donc de coordination) à deux niveaux :

- Entre les collaborateurs du projet (proximité)
- Avec les voisins de bureau (anomie)

Travailler sur des sujets différents de ceux qui occupent les gens aux alentours empêche les liens de sympathies qui créent « l'ambiance de travail ». Réunir les collaborateurs autour d'un motif d'échanges et de discussions sur le plateau projet engendre des liens de sympathie utiles pour le moral des collaborateurs (contents d'arriver le matin, etc.) et pour le projet lui-même : la communication est d'autant plus fluide que les relations sont empreintes de bonhomie. Tout le monde trouve, finalement, intéressant et souvent inattendu de confronter les problèmes avec des collaborateurs de métiers différents.

Sur l'espace

La lumière directe du plateau et son ouverture sur le ciel de tous côtés sont très appréciées. Le maintien de cloisons permet de séparer les espaces et crée des frontières entre les univers personnels. Chacun est attaché à son bureau et aime que ce soit le sien ; une certaine appropriation de l'espace (désordre personnel, etc.) crée une interprétation personnelle des tâches : chacun s'y attèle selon la manière qui lui convient le mieux.

Un emplacement fixe des collaborateurs facilite la localisation, donc la communication (savoir où trouver untel ou untel), d'autant que l'oralité semble être privilégiée. La présence d'armoires est positive, cela sert à stocker des archives et des données temporaires (casques de moto, sacs pendant le déjeuner, etc.). Les boquettes sont employées pour des phases de travail intense ou des petites réunions, leur rôle est donc bien intégré, mais leur nombre apparaît parfois un peu limité les jours de forte affluence.

Impressions hebdomadaires 23/01/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Impressions hebdomadaires 23/01/2015	1
Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	2
Un bureau en Corée	2
Que faire ?	3

Intégration et présence au sein de l'équipe

Ma présence ne semble pas déranger les membres de l'équipe qui me reconnaissent comme faisant partie du décor, je participe donc à quelques pauses café. Je fais partie des visages connus (bonjour et bonne soirée) et plusieurs collaborateurs se sont montrés curieux de mon travail.

Sur l'équipe

Cette semaine est très différente de la précédente. Plusieurs urgences ont traversé le plateau. Cela m'a permis d'observer à quel point l'équipe se coordonne bien⁸⁵. Les relations de « bonhomie » observées précédemment permettent de faire « bloc » face aux urgences.

L'impression « d'être dans le même bateau » est revenue régulièrement au fil des entretiens. Il y a donc correspondance entre « groupe » et « projet », créant une relation d'affect :

- Vis-à-vis du projet : les collaborateurs défendent le projet « notre XFD ».
- Entre les collaborateurs entre eux : ils « s'aiment bien »

Cette corrélation groupe/projet/affect est d'autant plus forte qu'ils ont l'impression d'avoir été choisis avec soin (« on n'est pas là par hasard ! »). Cet attachement au projet tient largement au fait que les collaborateurs sentent un retour de la part de l'organisation : cette triple corrélation est donc « payante » au point de vue :

- Professionnel/groupe : cela crée une fierté du travail accompli, l'impression d'être « bon » : (on tient nos délais, nous ! »).
- Personnel : les événements autour du projet sont très appréciés (« bon, on a pas d'alcool ici, mais ça mérite le champagne »).

Le professionnalisme est donc un facteur de cohésion important que l'on retrouve au point de vue spatial.

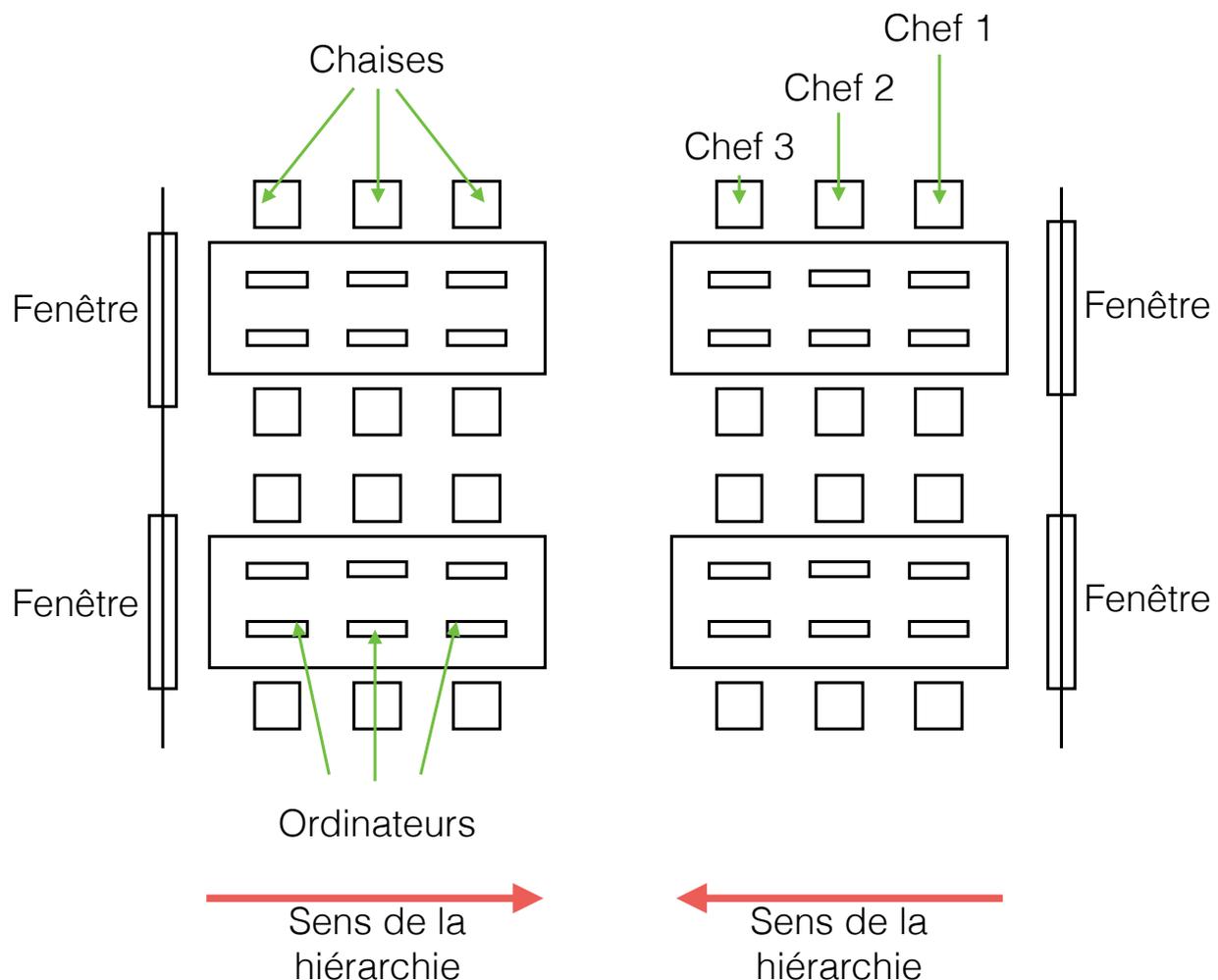
⁸⁵ Cela est très probablement aussi dû à la similarité des profils des collaborateurs (ingénieurs, techniciens supérieur)

Sur l'espace

La personnalisation des bureaux est cruciale pour les collaborateurs (cela s'est largement confirmé). Chacun est sensible au fait d'avoir un bureau où il se sent « à la maison ». La reconnaissance d'un espace de travail personnel et nominal donne aux collaborateurs l'impression que leur individualité a sa place dans le groupe que constitue le projet. Paradoxalement, le principe que tout bureau vacant peut être occupé est contrecarré par les collaborateurs, le bureau d'untel le reste et ses « voisins » le défendent (mets toi ailleurs, ici, c'est le bureau de XX »). Si le bureau ne lui est pas strictement attribué⁸⁶. Cela crée un principe de « front commun » probablement utile à la cohésion et la solidarité du groupe.

Un bureau en Corée

Cette « micro-étude » se fonde sur les quelques contacts établis et est donc relative à des biais personnels, elle permet cependant d'éclairer certaines contradictions, comme le montre ce schéma d'un bureau coréen « type » :



⁸⁶ Beaucoup m'ont parlé du cas banal où un collaborateur est à Douai et qu'un intervenant ponctuel a besoin du bureau pour une après-midi.

À chaque place correspond un positionnement hiérarchique prédéterminé : plus la place est proche de la fenêtre (considéré comme un luxe), plus la place hiérarchique est haute. Ce marquage hiérarchique de l'espace rend la question de l'opinion sur l'espace de travail difficile à appréhender, car le confort d'un espace de travail est indissociable de place hiérarchique. Il n'est pas non plus question de personnaliser un espace de travail puisqu'il n'est qu'un moment dans une carrière : l'objectif peut être de passer d'une place à une autre sur une même table.

La place attribuée ne peut être remise en question sans impliquer un questionnement hiérarchique. De là découlent des pratiques particulières, par exemple :

- On comprend facilement que la possibilité d'emprunter le bureau d'un absent (sans souci de marquage hiérarchique), par exemple, est peu lisible pour un coréen.
- De la même manière, manger à sa place de travail est une façon de respecter son rang.

L'attribution d'une place en fonction d'un projet sans marque de hiérarchie peut être difficile à « saisir ».

Que faire ?

Ce sont là des hypothèses et non des recommandations, mais sans qu'un signal d'alarme ne soit tiré, ce sont là des idées relatives au fonctionnement observé du projet :

Considérer que si un statut oblige, il protège également, une attitude peut ainsi être exigée d'un supérieur comme d'un inférieur. Une désarticulation du marquage hiérarchique peut donc être déstabilisante, mais calculée. Il peut, par exemple, être important que chacun garde des « marques » claires pour laisser ensuite le projet/groupe prendre le dessus.

Impressions hebdomadaires 06/02/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ». Il est toutefois difficile de se prononcer après trois entretiens, ce qui suit doit donc être pris avec précaution.

Sommaire

Présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur le déménagement	1
Sur l'espace	2

Présence au sein de l'équipe

Mon voisin de bureau qui m'a reçu avec chaleur et cordialité. Je suis également entré en contact avec une collaboratrice qui m'a ramené en voiture. Ma présence ne semble pas entraîner de problèmes particuliers, mais il est fort possible qu'elle porte à interrogation.

Sur l'équipe

L'équipe a une vie « mécanique » efficace : les gens travaillent et semblent se coordonner facilement.

Les sentiments vis-à-vis du Chonrencette sont positifs, il est reconnu comme lumineux, agréable. et lie bien petite et grande échelle. Ce « géant à taille humaine » permet donc de communiquer facilement avec d'autres professions, ce qui est apprécié.

Une certaine anomie se fait sentir : par opposition aux plateaux projets, l'impression d'être « seul face à son travail » (« mes collaborateurs, ils sont partout ! », « avec la distance, moi, c'est surtout "mail" », etc.) est révélée par un manque de contact physique.

Sur le déménagement

Le déménagement, physiquement parlant, semble avoir, de concert, été très bien organisé (cartons, les bureaux prêts, etc.).

La rupture qu'a représentée le changement d'espace est en réalité souvent due au fait que :

- Les collaborateurs l'avaient pressenti (« on sentait venir », « c'était dans les tubes », etc.)
- Les collaborateurs n'y croyaient pas ou plus forcément (« ça a planté une fois », « ils venaient de refaire »).

Ce système d'opposition semble se retrouver et sera sans doute à explorer.

Sur l'espace

Ici aussi nombre de notions semblent binaires, nous pouvons opposer :

Lieu: espace géographique, c'est là, par exemple que l'on retrouve les problèmes de temps de transport, de distance entre les collaborateurs.	Environnement : souvent partiellement virtuel (via Communicator et mails), cela correspond à l'espace de travail « réel », soit, à l'espace de la pratique.
--	--

La relation au temps et la mémoire semblent aussi rencontrer cette opposition.

Temps de travail: compté et numéraire, aucun flou n'est possible à la différence de ce qui semblait prévaloir à Eruli.	Temps « sensible »: représenté par les archives et les données conservés (« dans mon armoire, c'est un peu mon histoire professionnelle ». « J'ai des dossiers qui servent à rien, mais c'est des bons souvenirs », etc.)
---	---

Cette opposition pose un problème d'interprétation :

- Dans un premier temps, nous pourrions imaginer que c'est là une sorte de travail de « deuil » de l'ancien espace de Eruli, relayé au « sensible » (les catégories : « environnement » et « espace sensible ») et opposé à l'espace concret du Chonrencette (« temps de travail » et « temps sensible » »)
- Dans un second temps, ce peut-être la construction d'une identité commune (« je le connais, lui, c'est un "Eruli" », etc.), liée à un souvenir commun.

Je m'autorise là à des conjectures, qui vont sans doute changer.

Impressions hebdomadaires 13/02/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	1
Organisation	2

Intégration et présence au sein de l'équipe

En une semaine, ma présence a évolué : perçu avec prudence et peut-être un peu de suspicion à mon arrivée, je suis « entré dans le décor » (bonjour, etc.). Cela a facilité mes démarches, car les collaborateurs ont compris ma mission et surtout le fait que je n'étais pas envoyé « par la direction ».

Sur l'équipe

Deux espaces de sociabilité sont à déterminer :

- L'espace du plateau correspond à la location géographique des collaborateurs. Les relations sont cordiales, nombre de collaborateurs ayant mis l'accent sur la politesse et la courtoisie. Cette importance donnée aux conventions implique une certaine impersonnalité des contacts nous renvoie aux relations les plus importantes se déroulant sur...
- L'espace professionnel. Cela correspond à l'ensemble des liens en rapport avec les pratiques professionnelles quotidiennes. Les partenaires professionnels immédiats sont souvent loin (que ce soit au sein du Chonrencette ou dans le monde). Cela est perçu comme une difficulté compte tenu du fait que le contact direct est reconnu comme le plus efficace et *in fine* le plus agréable.

Cela peut provoquer un manque de collectif et un confinement des liens possibles entre les différents acteurs (d'un côté le travail, de l'autre les collègues). Cette entrave à la construction du groupe serait à suivre de plus près.

Sur l'espace

Les équipes opérationnelles de déménagement ont excellente presse, le déplacement des bureaux a été « bien organisé », et « efficace ». Cela a permis une installation immédiate (« on avait qu'à se plugger »). Si les avis quant aux temps de transport varient en fonction des contraintes personnelles (certaines sont d'ailleurs vives), le Chonrencette est reconnu comme confortable. Les collaborateurs trouvent qu'à équipement égal, le bâtiment permet de meilleures conditions à un détail près : le bruit nuit à la concentration et de nombreux collaborateurs ont parfois besoin de s'isoler dans des boquettes ou des salles de réunion vides.

Cependant, nombre de collaborateurs observent qu'une certaine discipline vis-à-vis du volume des conversations émerge. Le peu de circulation sur le plateau produit un calme apprécié, de la même

manière, nombre de collaborateurs préfèrent des plateaux restreints, remettant le bâtiment à « échelle humaine ».

Organisation

Le manque de disponibilité des salles de réunion est un sujet récurrent. Le constat de salles vides et réservées sans être utilisées produit un agacement. D'un autre côté, les boquettes sont très appréciées et le système de réservation local (cahier) ou informel semble fonctionner.

Impressions hebdomadaires 20/02/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	2
Écueils et idées	2

Intégration et présence au sein de l'équipe

Mon intégration au sein des équipes a été excellente. Le fait de proposer d'emblée des rendez-vous tout en envoyant un projet d'étude a permis à la plupart des collaborateurs de comprendre ma démarche.

Sur l'équipe

Le lien oral est donc largement préféré à tout autre, aussi bien pour la chaleur qu'il dégage que pour son efficacité en termes opérationnels (« au moins, on sait si la personne a compris »). Un contact physique préalable est reconnu comme préférable (« c'est bien de savoir à qui on parle, mettre un visage sur un nom »).

La tâche « originale » de l'équipe au sein de l'entreprise implique une analyse « hors cadre ». Nous définirons donc d'un côté l'institution (les règles, normes et certaines habitudes suivies), de l'autre le groupe (le phénomène humain liant les collaborateurs).

- Le rôle de l'institution est ambigu puisque l'équipe est transverse, il est probable qu'une certaine solidarité en découle : la nécessité d'inventer son rôle dans un nouvel espace (aussi bien organisationnel que physique) crée un impératif de soutien ne serait-ce que par échanges de bonnes pratiques.
- Cette conscience d'être original produit une solidarité peu commune auprès de gens n'étant pas professionnellement liés (chacun suit ses projets et échange des bonnes pratiques). *Le groupe* entretient une certaine « bonhomie » : un lien sympathique entretenu pas des événements collectifs (crêpes, chouquettes, cafés, etc.). Cela permet l'émergence de codes qui sont autant de règles sourdes (par exemple : « si quelqu'un a un casque, on ne le dérange pas »). Ainsi, l'équipe auto-produit un certain confort par autodiscipline (« si je dois vraiment me concentrer, je sais qu'on ne me dérangera pas dans une boquette, mais pas tous les jours... », « si je dois parler à quelqu'un je vais le voir, déjà qu'on ne se parle pas beaucoup... »).

Ce qui est réellement singulier est l'attention portée aux autres par les différents membres des équipes, complété par une remarquable liberté de ton peut-être due au fait que nombre de collaborateurs sont arrivés par choix.

Sur l'espace

Bien que le souvenir de cartons arrivés « à la dernière minute » entache le souvenir du déménagement, les avis sont largement positifs (« franchement, sur le déménagement, rien à dire »). Le fait que l'espace était « impeccable » à l'entrée dans les locaux a renforcé l'impression d'ouverture liée à un plateau traversant alors « baignée de soleil »).

Le peu de boquettes et de salles « disponibles est ressenti comme un frein au contact physique (« si on ne trouve pas de salle, on le fait sur livemeeting », mais bon... »). Le manque de lumière directe des bureaux se situant « côté couloir » est parfois cité sans être reconnu comme un réel problème. Les collaborateurs accordent une très grande importance au fait d'avoir un bureau nominatif qui symbolise largement une place attribuée au sein de l'entreprise. De la même manière, si quelques doutes existent quant à la taille des armoires, elles demeurent très importantes, car reconnues comme un confort. Plus globalement, la qualité de l'espace est perçue comme un signe positif de l'institution en faveur du groupe que constitue l'équipe.

Écueils et idées

Probablement en miroir, une grande crainte existe quant à la perte de ces repères (via un système de « desk sharing » par exemple), signifiant une perte de valeur (dévaluation de la personne et de sa tâche) aux yeux de l'organisation. La perte du contact physique (« on se parlera de moins en moins... ») est également crainte, mais une connaissance des membres entre eux doublée d'une très singulière attention semble y pallier.

Il existe, semble-t-il, un souci de renforcement du collectif : il est possible que l'organisation de rites spécifiques (type « thé du vendredi » ou autre...) puisse y remédier efficacement.

Impressions hebdomadaires 27/02/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	1

Intégration et présence au sein de l'équipe

L'intégration est excellente, j'ai eu face à moi une équipe singulièrement accueillante et joviale. Les collaborateurs ont très bien compris la démarche de recherche. Cette ouverture est très sûrement due à l'ouverture de collaborateurs aux profils divers et habitués à communiquer avec des cultures différentes, qu'elles soient géographiques ou professionnelles.

Sur l'équipe

La communication directe reste privilégiée, les outils comme livemeeting ou Communicator sont largement considérés « par défaut », les arguments revenant les plus souvent en faveur du contact direct sont :

- efficacité (« ça va plus vite »)
- convivialité (« il faut qu'on se parle, c'est plus agréable »)
- facilitée (« je ne vais pas passer par une machine pour parler à mon voisin »)

Une grande attention est portée au bien-être des collaborateurs entre eux, cela permet de compenser le bruit inhérent à un open space par une « inter-discipline » (« un open space, c'est bruyant, mais ici, tout le monde fait un peu attention »). De la même manière, cela contribue à une coordination efficace (« je ne vais pas appeler quelqu'un qui est à côté, je vais le voir, c'est plus sympa »).

Sur l'espace

Les conditions de travail du Chonrencette sont largement reconnues comme positives à deux bémols près :

- L'aspect « familial » du site de Eruli est parfois regretté (« Tu comprends, on était un peu chez nous, à force »). Il pourrait être intéressant d'observer la reconstruction d'une culture collective sur le nouveau site.
- Les temps de trajet sont parfois lourds, si le télétravail est envisagé comme une alternative, les infrastructures qu'il implique ne sont pas forcément favorablement reçues (« je n'ai pas la place d'avoir un bureau chez moi »). Mais cela nuit à la construction d'un collectif.

Si le Chonrencette, en tant qu'infrastructure et de symbole (« on sent la puissance de Renault ») semble apprécié, nombre de collaborateurs se plaignent du manque de salles de réunions et du fait qu'il soit impossible d'accéder à tous les sites. (« on était quand même plus libres à Eruli »).

Impressions hebdomadaires 02/03/2015

Ces remarques se fondent sur une impression globale de l'équipe, cela dépend d'entretiens, de discussions informelles et d'impressions « générales ».

Sommaire

Intégration et présence au sein de l'équipe	1
Sur l'équipe	1
Sur l'espace	1

Intégration et présence au sein de l'équipe

Je n'ai pas eu le temps de m'installer réellement au sein de l'équipe, cependant, j'ai eu loisir de l'observer et d'en mesurer l'ambiance. J'ai eu l'occasion de prendre des cafés avec les collaborateurs et de discuter, hors entretien, avec eux. Mes passages ont probablement étonné, mais après un temps de méfiance, cela semble s'être « normalisé ».

Sur l'équipe

Les collaborateurs ont de bonnes relations entre eux, ils se parlent facilement, tous semblent privilégier le contact direct à « Communicator » ou « livemeeting ». Il faut toutefois déterminer deux types de sociabilité :

- La sociabilité « géographique » qui concerne les collaborateurs situés autour des acteurs. Ce sont le plus souvent des relations peu profondes et fonctionnelles (échanges de bonnes pratiques, aides ponctuelles et demandes légères [« je lui ai demandé si ça le dérangeait que je mette une lampe »]).
- La sociabilité professionnelle concerne les relations entre les acteurs étant obligés de communiquer pour accomplir leur(s) tâche(s) quotidienne(s). Cela peut déboucher sur des relations plus profondes si affinités.

La complémentarité entre ces deux types de relations n'est pas évidente ("dire que se mettre plus près va rétablir la convivialité, c'est pas vrai ! [...] Et les changements de locaux n'ont pas aidé."). C'est probablement là un point à creuser.

Sur l'espace

Chacun semble saluer la qualité de la prestation de déménagement. La lumière gagnée est un argument clé (« c'est quand même plus lumineux, avant, on vivait dans la cave ! »). Par contre, nombre d'acteurs voient leurs espaces de sociabilité se réduire (« on a plus la place de se parler, si on le fait, on gêne »). Sans surprises, le manque de salles de réunion est un constat qui donne lieu à un système de « réservations parallèles » :

- Les boquetteres ne devraient pas être réservées. Pourtant, un cahier de réservation existe pour plus de praticité.
- Les salles de réunion sont réservées en permanence puis réparties entre les collaborateurs à l'aide d'un cahier.

Ce système est reconnu comme défaillant, paradoxalement, il est possible que contribue à la sociabilité.

Index des tableaux, schémas, illustrations et encadrés

Index des schémas

- Schéma 1 : Les différentes échelles du pouvoir selon Lefebvre (1948 et 1974)
Schéma 2 : Apport de Lefebvre (1948 et 1974) pour la compréhension de l'appropriation de l'espace
Schéma 3 : L'appropriation de l'espace (inspiré de Korosec-Serfaty, 1976)
Schéma 4 : Fondements théoriques de l'attachement au lieu (Stokols, 1995 ; Scannell & Gifford, 2010 ; Lewicka, 2011)
Schéma 5 : Le sens du lieu
Schéma 6 : L'attachement au lieu selon Proshansky (1978)
Schéma 7 : Gap théorique de la littérature sur le politique)
Schéma 8 : Gap théorique pour la littérature sur l'appropriation de l'espace
Schéma 9 : Le triptyque de Lefebvre selon Watkins (2005)
Schéma 10 : Place au sein des approches lefebvriennes
Schéma 11 : L'espace dominé (Lefebvre, 1974)
Schéma 12 : Le rôle des signes (Lefebvre, 1974)
Schéma 13 : Structure de l'analyse
Schéma 14 : Plan du site de Chonrencette
Schéma 15 : Exemple de plateau
Schéma 16 : Exemple de bureau
Schéma 17 : Articulation entre les équipes « support » et « projet » chez Arthur
Schéma 18 : Calendrier de terrain et nombre d'entretiens
Schéma 19 : Étapes de validation du rapport Arthur définitif
Schéma 20 : Structure de l'extraction des données
Schéma 21 : Paramètres symboliques des différents types de réunions : temps et espace
Schéma 22 : L'attention demandée à trois échelles
Schéma 23 : L'interaction *attention demandée/attention manifestée* dans l'espace
Schéma 24 : Les ratios fixes au cours du déménagement
Schéma 25 : Les ratios flottants au cours du déménagement
Schéma 26 : Les pratiques compensatoires au cours du déménagement
Schéma 27 : Déplacement de l'espace du politique au cours du déménagement

Index des tableaux

- Tableau 1 : Tableau récapitulatif : Distinction Oeuvre/Produit
Tableau 2 : Les types de pouvoir selon Lefebvre : Domination et appropriation
Tableau 3 : Espace dominé et espace approprié ; quelles oppositions ?
Tableau 4 : L'appropriation de l'espace, inspiré de Aubert-Gamet (1997)
Tableau 5 : Espace perçu, pratiqué ou de reproduction
Tableau 6 : L'espace conçu ou représentations de l'espace
Tableau 7 : Espace vécu ou espace de représentation
Tableau 8 : Espace perçu/conçu/vécu : les trois types d'appropriations Lefebvriennes
Tableau 9 : Fonctions des rôles et signes (Lefebvre, 1974)
Tableau 10 : Présentation de la première année de thèse (09/2012-12/2013)
Tableau 11 : Présentation de la fin de seconde année de thèse (10-12/2014)

Tableau 12 : Les deux statuts d'Arthur et leurs contraintes respectives
Tableau 13 : Présentation de la seconde année de thèse (01-09/2014)
Tableau 14 : Type de terrain pour accéder aux différents espaces lefebvriens
Tableau 15 : Typologie de la correspondance entre théorie et questions
Tableau 16 : Entretiens du Service A
Tableau 17 : Entretiens du Service B
Tableau 18 : Entretiens du Service C
Tableau 19 : Entretiens du Service D
Tableau 20 : Entretiens annexes
Tableau 21 : Résultats empiriques présentés au 16/02/2015
Tableau 22 : Récapitulatifs des entretiens du premier codage
Tableau 23 : Codage niveau 1
Tableau 24 : Codage niveau 2
Tableau 25 : Codage niveau 2 à 4
Tableau 26 : Ratios régissant la conception des salles de réunion
Tableau 27 : Utilisation des salles de réunion

Index des encadrés

Encadré 1 : Anecdote de terrain
Encadré 2 : Note sur la confidentialité des données
Encadré 3 : anecdote de terrain

Index des illustrations

Illustration 1 : Impressions hebdomadaires du 23/01/2015
Illustration 2 : Impressions hebdomadaires du 06/02/2015

Bibliographie

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : l'art de l'intéressement ; 2 : le choix des porte-parole. In *Gérer et comprendre. Annales des mines* (n° 11 & 12, pp. 4-17).

Allard-Poesi, F. (2015) Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse. Moriceau J.-L, Soparnot, R. *Pratiques des méthodes Qualitatives*, EMS, Paris.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche* (No. hal-01123725). <https://goo.gl/bu3MVD>.

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (Eds.). (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press. Cambridge.

Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors*, 15(5), 487-498.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage. New York.

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology* (2nd ed.). NY : Sage. New York.

Anderson, B., & Harrison, P. (2010). *The promise of non-representational theories*. Ashgate. Londres.

Ashley, S. L. (2016). Acts of heritage, acts of value: memorialising at the Chattri Indian Memorial, UK. *International Journal of Heritage Studies*, 22(7), 554-567.

Aubert-Gamet, V. (1997). Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 26-41.

Augé, M. (1992). *Les Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Éditions du Seuil, Paris.

Ayache, M., & Dumez, H. (a) (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Été), 33-46.

Ayache, M., & Dumez, H. (b) (2011). Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3-Automne), 29-34.

Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion : orientations épistémologiques et méthodologiques*. EMS Editions. Paris

- Baldry, C. (1999). Space-the final frontier. *Sociology*, 33(3), 535-553.
- Barthet, E. (2009) Comment Arthur a fait face aux suicides au Chonrencette de Villeneuve. *Le Monde* (15/09/2009) : <https://goo.gl/CSJmm2>.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). *La collecte de données et la gestion de leurs sources* (n° hal-00324538).
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain* (Vol. 1). La découverte. Paris.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312-330.
- Bélanger, J., & Edwards, P. (2007). The conditions promoting compromise in the workplace. *British journal of industrial relations*, 45(4), 713-734.
- Bell, E., & Forbes, L. C. (1994). Office folklore in the academic paperwork empire: The interstitial space of gendered (con) texts. *Text and Performance Quarterly*, 14(3), 181-196.
- Berg, P. O., & Kreiner, K. (1990). Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. (in). Gagliardi, P. (Ed.). (1992). *Symbols and artifacts: View from the corporate landscape*. 41, 67. Aldine de Gruyter. New York.
- Bessire, D., & Fabre, P. (2014). New public management et évaluation de la recherche publique : L'invention du « produisant ». *Finance Contrôle Stratégie*, (17-4).
- Beyes, T. (2018). Politics, Embodiment, Everyday Life: Lefebvre and Spatial Organization. (in). Dale, K. Kingma, S. F. Wasserman, V. *Organisational Space and Beyond* (27-45). Routledge. Londres.
- Beyes, T., & Michels, C. (2011). The production of educational space: Heterotopia and the business university. *Management Learning*, 42(5), 521-536.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley. San Francisco.
- Boje, A. (1971). *Open-plan offices*. Random House Business.
- Bonnafous, G. (1998). *Le Chonrencette Arthur*. Hazan. Paris.

- Bosqué, C. (2016). *La fabrication numérique personnelle, pratiques et discours d'un design diffus : enquête au cœur des FabLabs, hackerspaces et makerspaces de 2012 à 2015* (Doctoral dissertation, Rennes 2).
- Boyce, P. R. (1974). Users' assessments of a landscaped office. *Journal of Architectural Research*, 3(3), 44-62.
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and behavior*, 34(3), 279-299.
- Brenner, N. (1999). Globalisation as reterritorialisation : the re-scaling of urban governance in the European Union. *Urban studies*, 36(3), 431-451.
- Brenner, N. (2001). The limits to scale? Methodological reflections on scalar structuration. *Progress in human geography*, 25(4), 591-614.
- Brookes, M. J., & Kaplan, A. (1972). The office environment: Space planning and affective behavior. *Human factors*, 14(5), 373-391.
- Burawoy, M. (1979). The anthropology of industrial work. *Annual review of Anthropology*, 8(1), 231-266.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books. Londres.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2006). Political leadership in democracies: some lessons for business?. *Management Decision*, 44(8), 985-1001.
- Buttimer, A., & Seamon, D. (Eds.). (1980). *The Human Experience of Space and Places*. Martin's Press. New York.
- Cadman, L. (2009). Nonrepresentational Theory/Nonrepresentational Geographies. (in). Kitchen, R. Thrift, N. (eds.) *International Encyclopedia of Human Geography* (1st ed). Oxford, Elsevier, 456-463. Oxford.
- Cadot, J. (2017). Neutraliser les mécanismes de gouvernance... et s'en mordre les doigts. Un cas de reprise d'entreprise qui tourne mal. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 177-196.
- Carlopio, J. R., & Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes. *Environment and behavior*, 24(5), 579-601.
- Carr, A. N., & Hancock, P. (2006). Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 545-557.

Carroll, B., & Nicholson, H. (2014). Resistance and struggle in leadership development. *Human Relations*, 67(11), 1413-1436.

Chanlat, J. F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale* (n° 97). Presses Université Laval. Laval.

Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2001). Grounded theory in ethnography. (in). Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., & Lofland, L. (Eds.). (2001). *Handbook of ethnography*. Sage. New York.

Chombart de Lauwe, P. H. (1979). Appropriation de l'espace et changement social. *Cahiers internationaux de sociologie*, 66, 141.

Chombart de Lauwe, P.H. (1959). Sociologie de l'habitation : Méthodes et perspectives de recherches." *Urbanisme*, 65, 5-12.

Chombart de Lauwe, P.H. (1976). Appropriation of space and social change. *III IAP*.

Clegg, S., Geppert, M., & Hollinshead, G. (2018). Politicization and political contests in and around contemporary multinational corporations: An introduction. *Human Relations*, 71(6), 745-765.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.

Collinson, V., Killeavy, M., & Stephenson, H. J. (1998). Exemplary Teachers: Practicing an Ethic of Care in England, Ireland, and the United States.

Collopy, F. Boland, R. (2004). *Managing as designing* (pp. 164-168). F. Collopy (Ed.). Redwood City, CA : Stanford University Press.

Courpasson, D., & Clegg, S. (2012). The polyarchic bureaucracy: Cooperative resistance in the workplace and the construction of a new political structure of organizations. In *Rethinking power in organizations, institutions, and markets* (pp. 55-79). Emerald Group Publishing Limited.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Gallimard, Paris.

Dale, K. (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 organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Macmillan International Higher Education.

- Dale, K., Kingma, S. F., & Wasserman, V. (Eds.). (2018). *Organisational space and beyond: the significance of Henri Lefebvre for organisation studies*. Routledge.
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241.
- Daskalaki, M., Stara, A., & Imas, M. (2008). The 'Parkour Organisation': inhabitation of corporate spaces. *Culture and organization*, 14(1), 49-64.
- Davis, G., & Altman, I. (1976). Territories at the work-place: Theory into design guidelines. *Man-Environment Systems*, 6(1), 46-53.
- De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien*, t. 1. *Arts de faire*. Gallimard, Paris.
- De Haan, H. J. (2005). Social and material appropriation of neighborhood space: collective space and resistance in a Dutch urban community.
- De Mattos, C. (2015). Lefebvre, producción del espacio, revolución urbana y urbanización planetaria. *Lefebvre revisitado: capitalismo, vida cotidiana y el derecho a la ciudad*, (Eds: De Mattos, C & Link, F). RIL editores, Santiago de Chile, 37-56.
- De Vaujany, F-X., Mitev, N. Introduction au tournant matériel en théories des organisations. *Economica*. Les théories des organisations, Economica, 2015. <hal-01215557>.
- De Vaujany, F. X. (2019). Legitimation process in organizations and organizing: An ontological discussion. (in). De Vaujany, F.-X., Adrot, A., Boxenbaum, E., Leca, B. (Eds.) *Materiality in Institutions* (pp. 343-377). Palgrave Macmillan, Cham. Londres.
- De Vaujany, F-X., Vaast, E. (2014). Dual Iconographies And Legitimation Practices In Contemporary Organizations: A Tale Of The Former Nato Command Room. In *Materiality and Time* (pp. 33-58). Palgrave Macmillan, Londres.
- Deleuze, G. (1986). Foucault : Les éditions de Minuit. Paris.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *Capitalisme et schizophrénie : L'anti-œdipe* (Vol. 1). Les éditions de Minuit. Paris.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Capitalisme et schizophrénie 2. Mille plateaux*. Éditions de Minuit. Paris.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41.

- Des Deserts, S. (2007). Suicides au Chonrencette Arthur : Les oubliés de Villeneuve, Le nouvel obs (29/04/2007) : <https://goo.gl/t2etKF>.
- Deulceux, S., & Hess, R. (2009). *Henri Lefebvre : vie, œuvres, concepts*. Ellipses. Paris.
- Dobers, P., & Strannegård, L. (2004). The cocoon—A traveling space. *Organization*, 11(6), 825-848.
- Dreyfus, H. L. Rabinow, P. (1984). *Michel Foucault, Un Parcours Philosophique au-Delà de l'Objectivité Et de la Subjectivité*. Gallimard, Paris.
- Duffy, F. (1997). *The New Office*. Conrad Octopus. London.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert. Paris.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). Obedience and evil: From Milgram and Kampuchea to normal organizations. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 291-309.
- Eilam, G., & Shamir, B. (2005). Organizational change and self-concept threats: A theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 399-421.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elden, S. (2004). *Understanding Henri Lefebvre*. A&C Black. Londres.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 99-128.
- Fahy, K. M., Easterby-Smith, M., & Lervik, J. E. (2014). The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. *Management Learning*, 45(2), 123-144.
- Fernandes, V., & Kadio, C. (2018). Intégration de l'économie circulaire dans le management de la supply chain : une étude exploratoire. *Logistique & Management*, 26(1), 15-25.
- Fischer, G. N. (1998). 20. Espace de travail et appropriation. In *Traité de sociologie du travail* (Vol. 2, pp. 475-496). De Boeck Supérieur.

- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press. Londres.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2008). Beyond power and resistance: New approaches to organizational politics. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 301-309.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique*, Gallimard. Paris.
- Friedman, V. J. (2011). Revisiting social space: Relational thinking about organizational change. In *Research in organizational change and development* (pp. 233-257). Emerald Group Publishing Limited.
- Gabriel, Y. (1999). Beyond happy families: A critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle. *Human Relations*, 52(2), 179-203.
- Gagliardi, P. (Ed.). (1992). *Symbols and artifacts: View from the corporate landscape*. Aldine de Gruyter. New York.
- Gavoille, F., Poujol, F. J., & Siadou-Martin, B. (2017). La perception du métier de vendeur par ceux qui s'y destinent : une approche par l'image métier. @ *GRH*, (1), 55-81.
- Geary, J., & Aguzzoli, R. (2016). Miners, politics and institutional caryatids: Accounting for the transfer of HRM practices in the Brazilian multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 968-996.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books. New York.
- Geppert, M., & Dörrenbächer, C. (2014). Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 226-244.
- Gibson, E. J. (1969). *Principles of perceptual learning and development*. Appleton-Century-Crofts. New York.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press. Los Angeles.
- Gieryn, T. F. (2000). A space for place in sociology. *Annual review of sociology*, 26(1), 463-496.
- Gieryn, T. F. (2002). What buildings do. *Theory and society*, 31(1), 35-74.

- Gillier, T., Piat, G., Roussel, B., & Truchot, P. (2010). Managing Innovation Fields in a Cross-Industry Exploratory Partnership with C–K Design Theory. *Journal of product innovation management*, 27(6), 883-896.
- Girin, J. (1990). La communication dans une tour de bureaux. *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, 185-197.
- Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. *Méthodes & Recherches*, 31-64.
- Goodrich, R. (1982). Seven office evaluations: A review. *Environment and behavior*, 14(3), 353-378.
- Goonewardena, K., Kipfer, S., Milgrom, R., & Schmid, C. (Eds.). (2008). *Space, difference, everyday life: reading Henri Lefebvre*. Routledge.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2011). Bounded self-interest: a basis for constructive organizational politics. *Management Research Review*, 34(4), 450-476.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). Naturalistic inquiry.
- Halford, S. (2004). Towards a sociology of organizational space. *Sociological Research Online*, 9(1), 1-16.
- Hamad, J. A. (2015). Espace de travail et confort au travail à travers un sentiment de soutien social. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(1), 81-94.
- Hancock, P., & Spicer, A. (2011). Academic architecture and the constitution of the new model worker. *Culture and Organization*, 17(2), 91-105.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity* (Vol. 14). Oxford : Blackwell. Londres.
- Hatch, M-J. (1990) 'The symbolics of office design: An empirical exploration' (in). Gagliardi, P. (Ed.). (1992). *Symbols and artifacts: View from the corporate landscape*. 129–146. Aldine de Gruyter. New York.
- Hay, R. (1998). Sense of place in developmental context. *Journal of environmental psychology*, 18(1), 5-29.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), 519-542.

- Hernes, T. (2004). *The spatial construction of organization* (Vol. 12). John Benjamins Publishing. Amsterdam.
- Herrbach, O. (1999). L'arbitrage contrôle-autonomie dans les bureaucraties professionnelles : l'exemple des cabinets d'audit financier. *Congrès de l'AGRH*, 1-14.
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788.
- Hjorth, D. (2004). Creating space for play/invention—concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 413-432.
- Hjorth, D. (2005). Organizational entrepreneurship : With de Certeau on creating heterotopias (or spaces for play). *Journal of management inquiry*, 14(4), 386-398.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Hofbauer, J. (2000). Bodies in a landscape: On office design and organization. *Body and organization*, 166-191.
- Huault, I. (2008). *Les approches critiques en management*. Paris Dauphine University. Paris.
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of corporate real estate*, 11(1), 17-37.
- Inalhan, G., Finch, E. (2004). Place attachment and sense of belonging. *Facilities*, 22(5/6), 120-128.
- Jaques, E., Lingagne, C., & Dubost, J. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Dunod. Paris.
- Jorgensen, B. S., & Stedman, R. C. (2001). Sense of place as an attitude : Lakeshore owners attitudes toward their properties. *Journal of environmental psychology*, 21(3), 233-248.
- Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Konar, E., Sundstrom, E., Brady, C., Mandel, D., & Rice, R. W. (1982). Status demarcation in the office. *Environment and Behavior*, 14(5), 561-580.
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. University of Chicago Press. Chicago.

- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization Studies*, 25(7), 1095-1114.
- Korosec-Serfaty, P. (1976, June). Appropriation of space. In *Proceedings of the Strasbourg conference. IAPC* (Vol. 3).
- Korosec-Serfaty, P. (1984). The home from attic to cellar. *Journal of Environmental Psychology*, 4(4), 303-321.
- Korosec-Serfaty, P., & Bolitt, D. (1986). Dwelling and the experience of burglary. *Journal of environmental psychology*, 6(4), 329-344.
- Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times. *Handbook of organizational politics*, 1, 328-351.
- Laporte, M. E., Michel, G., & Rieunier, S. (2015). Mieux comprendre les comportements alimentaires grâce au concept de perception du risque nutritionnel. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(1), 81-117.
- Laroche, H., & Théron, C. (2016). Managers et espions-L'affaire Arthur. *Revue française de gestion*, 42(254), 37-51.
- Larson, G. S., & Pearson, A. R. (2012). Placing identity: Place as a discursive resource for occupational identity work among high-tech entrepreneurs. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 241-266.
- Latour, B. (2007). Can we get our materialism back, please?, *ISIS*, vol. 98, n° 1, pp. 138-142.
- Law, J. (2009). Actor Network Theory and Material Semiotics. *The New Blackwell Companion to Social Theory*, 141. version of 25th April, 2007. disponible online all'indirizzo <http://www.heterogeneities.net/publications/Law-ANTandMaterialSemiotics.pdf>, (scaricato il 18 maggio, 2007).
- Law, J., & Urry, J. (2004). Enacting the social. *Economy and society*, 33(3), 390-410.
- Lefebvre, H. (1947). *Critique de la vie quotidienne*. Gallimard. Paris.
- Lefebvre, H. (1948). *Le marxisme* (Vol. 300). Presses universitaires de France. Paris.
- Lefebvre, H. (1959). *Problèmes actuels du marxisme*. Presses universitaires de France. Paris.

- Lefebvre, H. (1961). *Critique de la vie quotidienne. II, fondements de la sociologie de la quotidienneté* Gallimard. Paris.
- Lefebvre, H. (1968). *Le droit à la ville* (Vol. 3). Anthropos : Paris.
- Lefebvre, H. (1969). *Everyday life in the modern world*. Routledge.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Anthropos : Paris.
- Lefebvre, H. *Éléments de rythmanalyse, Introduction à la connaissance des rythmes*, Syllepse, 1992, Paris.
- Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Innovation in Automotive Telematics Services: Characteristics of the Field and Management Principles. *Int. J. of Automotive Technology et Management*, 3(1/2), 144-159.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and organization*, 23(2), 59-76.
- Levy, D. L. (2008). Political contestation in global production networks. *Academy of management review*, 33(4), 943-963.
- Lewicka, M. (2011). Place attachment : How far have we come in the last 40 years?. *Journal of environmental psychology*, 31(3), 207-230.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Maclouf, E. (2011). Espaces de travail et management. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 5-18.
- Manning, P. (1965). Office Design : A Study of Environment. <https://goo.gl/pLj2zF>
- Marans, R. W., & Spreckelmeyer, K. F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14(3), 333-351.
- Martí, I. (2009). Organisations et résistance. *Revue française de gestion*, (3), 107-132.
- McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human relations*, 63(5), 609-636.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard, Paris.

- Midler, C. (1993/2012). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod. Paris.
- Milligan (a), M. J. (2003). Loss of site: organizational site moves as organizational deaths. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(6/7), 115-152.
- Milligan (b) , M. J. (2003). Displacement and identity discontinuity: The role of nostalgia in establishing new identity categories. *Symbolic interaction*, 26(3), 381-403.
- Milligan, M. J. (1998). Interactional past and potential: The social construction of place attachment. *Symbolic interaction*, 21(1), 1-33.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Moison, J. C. (2006). Sur la largeur des mailles du filet : savoirs incomplets et gouvernement des organisations. *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Les Presses de l'Université Laval, 135-146. Laval.
- Montjaret, A. (1996). Être bien dans son bureau. *Ethnologie française*, (26), 129-139.
- Moore, R. L., & Graefe, A. R. (1994). Attachments to recreation settings: The case of rail-trail users. *Leisure sciences*, 16(1), 17-31.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1981). Interior office design and visitor response: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 646.
- Mukherjee, A., Clegg, S. (2016). « Théorie des organisations : l'espace perdu ? ». (in). De Vaujany, F-X. Hussenot, A. Chanlat, J-F. *Théories des organisations - Nouveaux tournants*, Economica. Paris.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management communication quarterly*, 19(1), 19-44.
- Munro, I., & Jordan, S. (2013). 'Living Space' at the Edinburgh Festival Fringe: Spatial tactics and the politics of smooth space. *Human Relations*, 66(11), 1497-1525.
- Munro, I., & Thanem, T. (2018). Deleuze and the Deterritorialization of Strategy. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 69-78.
- Norman, D. (1988). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic books. New York.

- Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative science quarterly*, 267-284.
- Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, 542-556.
- Olivier, L. (1988). La question du pouvoir chez Foucault : espace, stratégie et dispositif. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, 21(1), 83-98.
- Ouimet, G., & Dufour, Y. (1997). Vivre et gérer le changement ensemble?. *Revue française de gestion*, (113), 23-40.
- Pavalache-Ilie, M. (2016). Workplace appropriation and attachment. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law*, 9(2).
- Peltonen, T. (2011). Multiple architectures and the production of organizational space in a Finnish university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 806-821.
- Peltonen, T., & Salovaara, P. (2018). Lunch Beat, Lefebvre and the Politics of Organizational Space. (in). Dale, K. Kingma, S. F. Wasserman, V. *Organisational Space and Beyond* (199-216). Routledge. Londres.
- Pezé, S. (2012). *La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press. New York.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Pol Urrútia, E. (2002). El modelo dual de la apropiación del espacio (in) Mira, R., Sabucedo, JM y Romay, J. *Psicología y Medio Ambiente. Aspectos psicosociales, educativos y metodológicos*, 123-132.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, 40(4), 862-898.
- Pretty, G. H., Chipuer, H. M., & Bramston, P. (2003). Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns: The discriminating features of place attachment, sense of

community and place dependence in relation to place identity. *Journal of environmental psychology*, 23(3), 273-287.

Proshansky, H. (1976). Appropriation et non appropriation (misappropriation) de l'espace. In *Appropriation of space. Proceedings of the Strasbourg Conference-3 IAPC*. Louvain-la-Neuve : Ciaco.

Proshansky, H. M. (1978). The city and self-identity. *Environment and behavior*, 10(2), 147-169.

Proshansky, H. M., Fabian, A. K., & Kaminoff, R. (1983). Place-identity : Physical world socialization of the self. *Journal of environmental psychology*, 3(1), 57-83.

Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2003). Discerning organizational boundaries through physical artifacts. In *Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives* (pp. 188-210). Palgrave Macmillan, London.

Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004). Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, 15(6), 671-686.

Raffnsøe, S. (2008, July). Qu'est-ce qu'un dispositif ? : L'analytique sociale de Michel Foucault. In *Symposium* (Vol. 12, n° 1, pp. 44-66).

Relph, E. (1976). *Place and placelessness* (Vol. 1). Pion. New York.

Revol, C. (2012). Le succès de Lefebvre dans les urban studies anglo-saxonnes et les conditions de sa redécouverte en France. *L'Homme la Societe*, (3), 105-118.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 101-137.

Rooney, D., Paulsen, N., Callan, V. J., Brabant, M., Gallois, C., & Jones, E. (2010). A new role for place identity in managing organizational change. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 44-73.

Rothe, P., Sarasoja, A. L., & Heywood, C. (2015). Short-distance corporate relocation : the employee experience. *Facilities*, 33(1/2), 38-60.

Ruel, S., Ouabouch, L., & Shaaban, S. (2017). Supply chain uncertainties linked to information systems: a case study approach. *Industrial Management & Data Systems*, 117(6), 1093-1108.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod. Paris.

Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of environmental psychology*, 30(1), 1-10.

- Serfaty-Garzon, P. (2003). L'appropriation. *Dictionnaire critique de l'habitat et du logement*. Armand Collin, Paris, 27-30.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289.
- Shields, R. (2005). *Lefebvre, love and struggle: Spatial dialectics*. Routledge. Londres.
- Shortt, H. (2015). Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work. *Human Relations*, 68(4), 633-658.
- Soja, E. (1996). Journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places. *Malden, MA: Blackwell*. Londres.
- Sommer, R. (1974). *Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it* (Vol. 322). Prentice Hall. New York.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, (4), 23-43.
- Sørensen, B. M. (2005). Immaculate defecation: Gilles Deleuze and Félix Guattari in organization theory. *The Sociological Review*, 53(1_suppl), 120-133.
- Souchaud, A. (2017). Deus ex Machina dans l'« espace régulateur » du crédit en France, la reconnaissance du crowdlending face au monopole bancaire. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (n° 2, pp. 3-13). FFE.
- Spreckelmeyer, K. F. (1993). Office relocation and environmental change: A case study. *Environment and Behavior*, 25(2), 181-204.
- Steele, F. I. (1973). *Physical settings and organization development*. Addison Wesley Publishing Company. New York.
- Stokols, D. (1995). The paradox of environmental psychology. *American psychologist*, 50(10), 821.
- Strati, A. (1992). Aesthetic Understanding of Organizational Life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568-581.
- Sturdy, A., Schwarz, M., & Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations*, 59(7), 929-960.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K., & Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior*, 14(3), 379-392.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behavior*, 26(2), 195-222.

Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1987). Characteristics of work stations as potential occupational stressors. *Academy of Management Journal*, 30(2), 260-276.

Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.

Thanem, T., & Värlander, S. (2014). Fun-parks or parkour?: The ambiguities and paradox of planning pro-creative office design.(in). Bilton, C. Cummings, S. *Handbook of management and creativity*, Edward Elgar Publishing. (198-222). Londres.

Thévenet, M., & Chevalier, A. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Editions d'Organisation. Paris.

Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.

Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization studies*, 26(5), 683-706.

Thrift, N. (2004). Thick time. *Organization*, 11(6), 873-880.

Thrift, N. (2008). *Non-representational theory: Space, politics, affect*. Routledge. Londres.

Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279-304.

Todorov, T. (1973). Analyse du discours : l'exemple des devinettes. *Journal de psychologie normale et pathologique*, 70, 135-155.

Trader-Leigh, K. (2008). Understanding the role of African American churches and clergy in community crisis response. *Joint Center for Political and Economic Studies Health Policy Institute, Washington DC*.

Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15(2), 138-155.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc. Londres.

- Tuan, Y. F. (1970). Views: Our Treatment of the Environment in Ideal and Actuality: A geographer observes man's effect on nature in China and in the pagan and Christian West. *American Scientist*, 58(3), 244-249.
- Tuan, Y. F. (1974). *A Study of Environmental Perception. Attitudes, and Values*. Columbia University Press. New York.
- Tuan, Y. F. (1977). *Space and place: The perspective of experience*. U. of Minnesota Press. New York.
- Tuan, Y. F. (1980). Rootedness versus sense of place. *Landscape*, 24, 3-8.
- Turner, G., & Myerson, J. (1998). *New workspace, new culture: office design as a catalyst for change*. Gower Publishing, Ltd. Londres.
- Tyler, M., & Cohen, L. (2010). Spaces that matter: Gender performativity and organizational space. *Organization Studies*, 31(2), 175-198.
- Tyler, M., & Cohen, L. (2010). Spaces that matter: Gender performativity and organizational space. *Organization Studies*, 31(2), 175-198.
- Van Marrewijk, A. H. (2009). Corporate headquarters as physical embodiments of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 290-306.
- Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). *Analyses longitudinales* (No. halshs-01026458). :.
- Värlander, S. (2012). Individual flexibility in the workplace: A spatial perspective. *The journal of applied behavioral science*, 48(1), 33-61.
- Vergne, J. P. (2013). Gilles Deleuze : Contribution Aux Sciences De L'Organisation. (in). in Germain, O. (ed.), *Les grands inspirateurs de la théorie des organisations*, Editions Management & Société. Paris.
- Vernant, J. P. (1965, June). Espace et organisation politique en Grèce ancienne. In *Annales. Histoire, Sciences Sociales* (Vol. 20, n° 3, pp. 576-595). Cambridge University Press. Cambridge.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public administration review*, 62(5), 527-540.
- Wacheux, F. (2005). Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Méthodes & Recherches*, 9-30. <https://goo.gl/ELcbmp>.

- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European journal of information systems*, 15(3), 320-330.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2012). The spatial implications of homeworking: a Lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work. *Organization*, 19(1), 63-79.
- Warren, S. (2006). Hot nesting? A visual exploration of personalized workspaces in a 'hot-desk' office environment. In: Case, Peter, Lilley, Simon and Owen, Tom eds. *The Speed of Organization, Advances in Organization Studies (Book 19)*, Copenhagen: Business School Press, pp. 119-146.
- Wasserman, V., & Frenkel, M. (2011). Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming. *Organization Science*, 22(2), 503-521.
- Wasserman, V., & Frenkel, M. (2015). Spatial work in between glass ceilings and glass walls: Gender-class intersectionality and organizational aesthetics. *Organization Studies*, 36(11), 1485-1505.
- Watkins, C. (2005). Representations of space, spatial practices and spaces of representation: An application of Lefebvre's spatial triad. *Culture and Organization*, 11(3), 209-220.
- Yanow, D. (1995). Built space as story: The policy stories that buildings tell. *Policy Studies Journal*, 23(3), 407-422.
- Yanow, D. (1998). Space stories: Studying museum buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 215-239.
- Yanow, D. (2006). 27 Qualitative-Interpretive Methods in Policy Research. *Handbook of public policy analysis*, 405.
- Yin, R. K. (1984). *Applied social research methods series Case study research: Design and methods*. Sage Publications, New York.
- Zalesny, M. D., & Farace, R. V. (1988). Job Function, Sex, and Environment As Correlates of Work Perceptions and Attitudes 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(3), 179-202.
- Zeitlin, L. R. (1969). *A comparison of employee attitudes toward the conventional office and the landscaped office*. Port of New York Authority.
- Zhang, Z., & Spicer, A. (2014). 'Leader, you first': The everyday production of hierarchical space in a Chinese bureaucracy. *Human Relations*, 67(6), 739-762.

Zhang, Z., Spicer, A., & Hancock, P. (2008). Hyper-organizational space in the work of JG Ballard. *Organization*, 15(6), 889-910.

RÉSUMÉ

Cette thèse interroge le malaise qui accompagne les déménagements d'organisation. Pourquoi tout changement d'espace est un tel remous et pourquoi est-ce si difficile pour les salariés, même lorsque le bâtiment et le *décorum* restent identiques (dans le cas d'une rénovation, par exemple) ?

Nous analysons le processus de déménagement au prisme de la pensée d'Henri Lefebvre pour en comprendre la dimension politique. Si la politique est un métier, le politique peut être défini *a minima* comme deux personnes parlant d'un sujet les concernant. Un nouvel espace donne un nouveau cadre aux interactions entre salariés et modifie, par conséquent, le politique. Nous appuyons notre construit sur une étude de cas : une entreprise venant de déménager. Nous étudions la manière dont se déroule le déménagement mais aussi comment les salariés reconstruisent le politique dans le nouvel espace. A travers leurs pratiques spatiales, les salariés s'accordent plus ou moins *via* un jeu subtil que nous appelons « économie de l'attention ». Plus concrètement, une palette complexe de pratiques spatiales révèlent l'autorité ou la disgrâce de tel ou tel salarié ce qui constitue une pratique du politique. Nous montrons aussi que le politique dépasse largement le cadre des pratiques officielles à travers (par exemple) les pratiques compensatoires, informelles mais codifiées.

MOTS CLÉS

Déménagement / espace / stratégie / espaces de travail / système d'information

ABSTRACT

Our thesis challenges the discomfort that comes with any organisation removal. Why any space change is such ripple and why is it so tough on employees even if the *decorum* remains ?

We will analyse the removal process through Henri Lefebvre's thinking in order to highlight its political underpinnings. If politics is a profession, the political can be defined *a minima* as two persons discussing topics that concern themselves. A new environment also brings a new frame for interactions among workers and therefore influences the political. Our construct stands on a cas study : a recently removed company. We focus on the removal process and on how employees reconstruct a political structure within the new environment. Through their spatial practices, employees pay more or less attention to the others constructing what we call an « attention economy ». More concretely, analysis reveals complex patterns of spatial practices that credit or discredit workers and how this game is, in fact, a political practice. We also highlight the fact that this political practice overwhelms official practices, through, as an example, compensatory practices, informal but codified.

KEYWORDS

Removal / space / strategy / workspace / information system