

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

FACULTÉ OUVERTE DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

OPEN SPACE

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

ET COMPORTEMENT DES OPÉRATEURS

Promoteur : Jean NIZET

Accompagnateurs : Daniel CORNEROTTE

John CULTIAUX

Mémoire de fin d'études présenté en vue de
l'obtention du diplôme de Master en
politique économique et sociale

par Cédric RADOSAVLJEVIC

LOUVAIN-LA-NEUVE - SEPTEMBRE 2012

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

FACULTÉ OUVERTE DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

OPEN SPACE

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

ET COMPORTEMENT DES OPÉRATEURS

Promoteur : Jean NIZET

Accompagnateurs : Daniel CORNEROTTE

John CULTIAUX

Mémoire de fin d'études présenté en vue de
l'obtention du diplôme de Master en
politique économique et sociale

par Cédric RADOSAVLJEVIC

LOUVAIN-LA-NEUVE - SEPTEMBRE 2012

REMERCIEMENTS

Étant parvenu au terme du processus de réalisation de mon mémoire, j'adresse, tout d'abord, mes plus vifs remerciements à Monsieur Jean NIZET, qui en tant que professeur m'a donné l'envie de m'intéresser à la sociologie des organisations, puis qui en tant que promoteur de ce mémoire m'a apporté son aide précieuse tout au long de son élaboration.

J'exprime, ensuite, ma gratitude aux autres membres de ma commission mémoire, Monsieur Daniel CORNEROTTE et Monsieur John CULTIAUX, qui se sont montrés disponibles malgré des délais serrés et dont les conseils avisés ont fait murir ma réflexion.

En outre, je salue les dirigeants et les employés de l'organisation sur laquelle porte ma recherche, respectivement pour m'avoir permis d'effectuer une enquête de terrain et pour l'avoir alimentée de leurs témoignages, indispensables pour la vérification de mes hypothèses.

Enfin, je remercie ma famille, mes proches et ma compagne, Shadi FARKHOJASTEH, dont le soutien, la patience et l'amour ont incommensurablement contribué à l'accomplissement de ces trois années d'études universitaires et de ce mémoire.

Cédric RADOSAVLJEVIC

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Table des matières	2
Liste des figures	6
Liste des tableaux	7
Introduction générale.....	8
1. Contextualisation des espaces de bureaux ouverts.....	10
1.1 Introduction	10
1.2 Le contexte dans lequel s’inscrivent les espaces de travail	10
1.2.1 Un contexte de rationalisation des espaces de travail	10
1.2.2 Espaces administratifs : une ouverture préconisée.....	11
1.2.3 Qui suscite la polémique	12
1.3 Le bureau : repères historiques.....	13
1.3.1 De l’antiquité aux gratte-ciels	13
1.3.2 La grande entreprise capitaliste et les employés de bureaux.....	13
1.4 Les aménagements des espaces de bureaux ouverts.....	14
1.4.1 Les trois types d’open spaces	14
1.4.2 Les pools de bureaux... et les bureaux individuels cloisonnés.....	14
1.4.3 Les bureaux paysagers	15
1.4.4 Les bureaux semi-cloisonnés	15
1.4.5 Schématisation et enjeux des trois types d’open spaces	16
1.4.6 Polarisation sur les bureaux paysagers.....	16
1.5 De la glorification à la diabolisation des open spaces	17
1.5.1 Les avantages des open spaces.....	17
1.5.2 Les critiques envers les open spaces	18
1.6 Le <i>one best way</i> des open spaces évolués intelligents.....	19
1.6.1 Vers des modèles d’open spaces évolués intelligents... ..	19
1.6.2 Qui suscitent nos interrogations	20
2. Le cas d’une entreprise du domaine de la santé.....	21
2.1 Introduction	21
2.2 Le contexte organisationnel.....	21

2.2.1	Du déménagement et de la mise en place d'un espace de bureaux semi-cloisonnés.....	21
2.2.2	À une ère de changements et à la mise en place d'un open space évolué intelligent.....	22
2.3	L'open space évolué intelligent.....	23
2.3.1	Préambule.....	23
2.3.2	Les constats de départ	23
2.3.3	Les enjeux	23
2.3.4	Les principes de fonctionnement : le partage et le clean desk	24
2.3.5	Un éventail de lieux de travail et d'aménagements.....	25
3.	Perspectives théoriques et hypothèses de recherche	28
3.1	Introduction	28
3.2	Organisation du travail dans les entreprises	28
3.2.1	Les cinq parties de base des organisations	28
3.2.2	Les variables relatives à la conception de la structure	29
3.2.3	Les formes organisationnelles	32
3.3	Typologie des attitudes des individus mécontents dans les systèmes d'interaction..	33
3.3.1	Du triptyque exit, voice, loyalty	33
3.3.2	Au quatuor exit, voice, loyalty, apathy	34
3.3.3	Le contrôle social	35
3.3.4	Les conditions de l'exercice de la protestation	36
3.3.5	Les limites du paradigme utilitariste	37
3.3.6	Illustration des attitudes dans une organisation.....	37
3.4	Le spectre syncrétique	38
3.5	Hypothèses de recherche	38
4.	Dispositif méthodologique de la recherche	41
4.1	Introduction	41
4.2	Des prémices de la recherche au compromis sur la confidentialité de la dénomination de l'entreprise	41
4.3	Approche de la recherche	41
4.4	Sélection des entités de l'entreprise.....	42
4.5	Entretiens semi-directifs	43
4.5.1	Introduction	43
4.5.2	Sélection des participants	43

4.5.3	Confidentialité des données récoltées	44
4.5.4	Déroulement des entretiens	44
4.5.5	Guide d'entretien.....	45
4.6	Observations directes.....	51
4.7	Littérature grise.....	51
4.8	Limites	52
5.	Analyse de la conception de la structure organisationnelle des deux services	53
5.1	Introduction	53
5.2	Le service administratif	53
5.2.1	Présentation du service administratif	53
5.2.2	Division du travail entre opérateurs	53
5.2.3	Coordination du travail entre opérateurs.....	55
5.2.4	Formes de départementalisation.....	57
5.2.5	Différenciation	57
5.2.6	Mécanismes de liaison entre unités.....	58
5.3	Le service projets.....	60
5.3.1	Présentation du service projets.....	60
5.3.2	Division du travail entre opérateurs	60
5.3.3	Coordination du travail entre opérateurs.....	61
5.3.4	Formes de départementalisation.....	63
5.3.5	Différenciation	63
5.3.6	Mécanismes de liaison entre unités.....	63
5.4	Convergences et divergences entre les deux services	65
6.	Analyse des attitudes des opérateurs dans l'open space.....	67
6.1	Introduction	67
6.2	Le profil des opérateurs A1 et A2 du service administratif.....	67
6.2.1	Leur utilisation des espaces de travail dans l'open space	67
6.2.2	Les attitudes et les conditions de leur exercice	72
6.3	Le profil des opérateurs A3 et A4 du service administratif.....	74
6.3.1	Leur utilisation des espaces de travail dans l'open space	74
6.3.2	Les attitudes et les conditions de leur exercice	76
6.4	Le profil des opérateurs P1, P2, P3 et P4 du service projets	77
6.4.1	Leur utilisation des espaces de travail dans l'open space	77
6.4.2	Les attitudes et les conditions de leur exercice	79

6.5	Résultats comparés entre les trois profils	80
6.5.1	Préambule.....	80
6.5.2	Comparaison de leur utilisation des espaces de travail dans l'open space.....	81
6.5.3	Comparaison des attitudes et des conditions de leur exercice	82
6.5.4	Vers une invalidation des hypothèses de recherche	83
	Conclusion générale	85
	Bibliographie.....	88
	Monographies.....	88
	Articles de périodiques.....	89
	Ressources électroniques.....	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Schématisation des modèles d'open spaces et enjeux	16
Figure 2 - Organisation de l'espace du plateau analysé : éléments principaux.....	27
Figure 3 - Typologie des réactions individuelles face au mécontentement (HIRSCHMAN, 1972 ; BAJOIT, 1988 et LIENARD, 2012)	35
Figure 4 - Attitudes placées dans les dimensions de la relation sociale (BAJOIT, 1988)	36
Figure 5 - Organigramme du service administratif	59
Figure 6 - Organigramme du service projets.....	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Variable « Division du travail » (NIZET et PICHAULT, 2001)	30
Tableau 2 - Hypothèses de recherche.....	40
Tableau 3 - Collaborateurs contactés - non chronologiquement - afin de mener les entretiens semi-directifs.....	44
Tableau 4 - Guide d'entretien commun pour les employés des services A et P	46
Tableau 5 - Convergences et divergences entre la conception de la structure organisationnelle des services administratif et projets.....	66

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de l'obtention d'un Master en politique économique et sociale, à l'Université catholique de Louvain. Nous nous intéressons aux espaces de bureaux ouverts - que nous nommerons en tant qu'open spaces - et plus particulièrement aux effets de la conception des structures organisationnelles sur les comportements des employés qui y évoluent. Le choix de ce thème relève de notre intérêt né pour le domaine de la sociologie des organisations lors de notre formation, et ce travail se veut être un moment de réflexion pour se défaire des préjugés relatifs aux espaces de bureaux ouverts. Afin d'articuler les théories organisationnelles et le terrain, nous avons mené, au cours du premier semestre de l'année 2012, une recherche qualitative relative à l'open space du siège d'une entreprise du domaine de la santé, localisé dans la Région de Bruxelles-Capitale. Nous avons tenté d'y déchiffrer l'organisation du travail afin de comprendre la logique selon laquelle les employés adhèrent à la disposition spatiale, s'y opposent, ne s'en préoccupent pas ou en arrivent à quitter l'entreprise en raison de sa configuration spatiale.

Dans le premier chapitre, nous chercherons à formuler la problématique du mémoire. À cette fin, nous commencerons par décrire le contexte dans lequel s'inscrivent les espaces de travail des entreprises, puis nous exposerons le phénomène d'ouverture de leurs espaces administratifs ainsi que la polémique qui en découle. Ensuite, nos repères historiques permettront de mieux comprendre le développement des bureaux, nous détaillerons quels sont les trois types d'espaces de bureaux ouverts et nous expliquerons les raisons pour lesquelles nous ne nous focaliserons que sur une unique forme d'open space. Nous mettrons également en évidence quels sont les avantages et quelles sont les critiques envers les open spaces. Nous terminerons cette partie par la problématisation du phénomène du *one best way* des open spaces évolués intelligents et par notre questionnement de recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous retracerons, dans un premier temps, l'évolution du contexte organisationnel dans lequel s'est inscrit le changement de concept de bureaux de l'entreprise sur laquelle porte notre étude. Puis, dans un second temps, nous décrirons le nouvel espace de travail du siège de l'organisation.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons le cadre théorique de ce mémoire ainsi que nos hypothèses de recherche. D'abord, nous décrirons les différentes parties qui composent les entreprises, une sélection de variables relatives à la conception de leur structure

et les différents types d'organisations, à partir de NIZET et PICHAULT (2001), qui schématisent les travaux de MINTZBERG (1982). Ensuite, nous exposerons la typologie des comportements des individus mécontents en interaction, à partir de BAJOIT (1988) qui reformule le modèle exit, voice, loyalty de HIRSCHMAN (1972), et de BOURGEOIS et NIZET (1995) qui traitent des conditions à réunir pour qu'une attitude soit adoptée. La formulation de nos hypothèses de recherche clôturera ce chapitre.

Dans le quatrième chapitre, nous détaillerons le dispositif méthodologique de notre recherche. Nous commencerons par narrer les prémices de nos investigations et les raisons pour lesquelles la dénomination de l'entreprise sur laquelle porte notre partie empirique est occultée. Nous exposerons ensuite notre approche, puis argumenterons le choix des parties de l'entreprise sur lesquelles nous focalisons notre recherche, et nous poursuivrons notre exposé avec le développement des trois techniques de recueil de données utilisées : la tenue d'entretiens semi-directifs, les observations directes et la consultation de la littérature grise.

Dans le cinquième chapitre, nous détaillerons notre analyse de la conception de la structure organisationnelle des deux services qui ont fait l'objet de notre recherche qualitative, et qui présentaient a priori un contraste important en termes d'organisation du travail. Après avoir décrit leurs missions et présenté les résultats de nos investigations relatives aux paramètres de conception de leur structure organisationnelle respective, nous mettrons en évidence les convergences et les divergences entre ces deux services en termes de structure.

Dans le sixième chapitre, nous nous intéresserons aux attitudes adoptées dans l'open space de l'organisation par les huit opérateurs de notre échantillon. Après avoir présenté successivement différents profils et décrit comment, quand et pourquoi les opérateurs utilisent les différents espaces de travail individuels et collectifs, ce qu'ils en pensent et quels sont les avantages et les inconvénients qu'ils en retirent, nous en déduirons quelle est l'attitude adoptée par chaque opérateur ou, le cas échéant, quelles sont leurs trajectoires d'attitudes. Le développement des convergences et des divergences entre les comportements des employés relevant des profils décrits nous permettra de clôturer cette seconde partie analytique.

Nous terminerons notre mémoire par une conclusion générale en synthétisant les idées exposées tout au long de ce travail et en incorporant des pistes d'actions pour les concepteurs d'espaces de bureaux et pour les responsables organisationnels.

1. CONTEXTUALISATION DES ESPACES DE BUREAUX OUVERTS

1.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous chercherons à formuler la problématique du mémoire.

À cette fin, nous commencerons par décrire le contexte de rationalisation dans lequel s'inscrivent les espaces de travail des entreprises, puis nous exposerons le phénomène d'ouverture de leurs espaces administratifs ainsi que la polémique qui en découle.

Ensuite, nos repères historiques permettront de mieux comprendre le développement des bureaux, en partant des préludes antiques, en passant par les gratte-ciels et l'époque de la grande entreprise capitaliste et en aboutissant à l'envol des métiers du secteur tertiaire.

Nous continuerons en détaillant quels sont les trois types d'espaces de bureaux ouverts, nous les schématiserons et nous expliquerons les raisons pour lesquelles nous ne nous focaliserons que sur une unique forme d'open space.

Puis, nous mettrons en évidence quels sont les avantages et quelles sont les critiques envers les open spaces, ceux-ci étant prônés respectivement par les employeurs et le secteur de l'aménagement de bureaux, et par les utilisateurs des open spaces.

Nous terminerons cette partie par la problématisation du phénomène du *one best way* des open spaces évolués intelligents et par le questionnement de notre recherche.

1.2 LE CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIVENT LES ESPACES DE TRAVAIL

1.2.1 UN CONTEXTE DE RATIONALISATION DES ESPACES DE TRAVAIL

Pour LECCARDI (2011), nos sociétés occidentales contemporaines s'apparentent de plus en plus à des *nanocraties* dans lesquelles les dimensions de vitesse et de rapidité priment. L'accélération de nos rythmes de vie ainsi que des processus de transformations politiques, économiques, sociales et technologiques engendrent de nouveaux modèles d'instantanéité.

Le paradigme productif s'y déploie tout en se transformant : D'IRIBARNE (2009 : 2) le définit comme étant celui de « 'la valeur pour l'actionnaire' associé[e] à une recherche de 'bas coûts' de revient et à une croyance dans les vertus d'une concurrence généralisée ».

C'est dans ce contexte d'instantanéité et de productivité que les espaces de travail des entreprises sont devenus des « outil[s] au même titre que l'informatique, la technologie des communications et la structure organisationnelle » (FISCHER et VISCHER, 1997 : 10). Ainsi, pour GARREAU, LEZER, PERES et al. (2009 : 90), les entreprises ont « une approche

de l'environnement de travail alliant de plus en plus la performance de l'espace à celle de l'entreprise ». Les crises économique et financière, la concurrence exacerbée sur un marché globalisé ou encore l'explosion du prix des loyers immobiliers sont autant de facteurs externes qui incitent les entreprises à procéder à des économies et à rationaliser les décisions qu'elles prennent quant à leurs espaces de travail.

1.2.2 ESPACES ADMINISTRATIFS : UNE OUVERTURE PRÉCONISÉE...

Les espaces de travail des entreprises peuvent être divisés en deux catégories : d'une part les ateliers dans lesquels les tâches de production et de fabrication sont réalisées, et d'autre part les bureaux réservés aux tâches administratives. Dans ce mémoire, nous nous focalisons sur ce second type d'espaces de travail que FISCHER et VISCHER (1997 : 26) définissent comme étant « de[s] lieux de travail accueillant diverses catégories d'employés et de cadres qui accomplissent un type d'activités à l'aide d'un ensemble de moyens formés aujourd'hui par les équipements informatiques ».

Pour l'architecte, urbaniste et psychologue du travail PELEGRIN-GENEL (1995), les espaces de bureaux ne sont pas simplement les lieux de travail du secteur tertiaire, mais aussi des endroits où se déroulent nombre d'échanges sociaux complexes. Pourtant, « l'espace est resté longtemps une dimension méconnue des sciences sociales » (FISCHER, 1990 : 165) et un nombre restreint de chercheurs se sont intéressés aux aménagements de bureaux.

Actuellement, les promoteurs immobiliers préconisent un modèle singulier d'espaces de travail : les *open spaces*. Pour les entreprises nouvellement créées, pour celles qui déménagent ou encore pour celles qui sont réaménagées, ce concept d'ouverture des espaces de bureaux serait devenu quasi incontournable. Malgré cette tendance indéniable, le nombre d'*open spaces* en Belgique reste difficile à évaluer, en l'absence de données statistiques recueillies scientifiquement. Certains chiffres controversés relatifs aux entreprises françaises constituent néanmoins un repère qui a le mérite d'exister : pour GARREAU, LEZER, PERES et al. (2009 : 99), 60 % des espaces de travail tertiaires sont aménagés en *open spaces*, tandis que pour JONES LANG LASALLE (2009 : 4), un groupe multinational phare du marché de l'aménagement de bureaux, cette moyenne ne s'élève qu'à 37,5 %. Cette seconde moyenne témoigne également d'une relative homogénéité des aménagements parmi les entreprises d'un même secteur, ainsi que d'importantes variations entre les entreprises de différents secteurs puisque près de 60 % des entreprises du domaine de la presse et de l'audiovisuel ont implémenté des *open spaces* tandis que leur présence est marginale dans les entreprises publiques et parapubliques.

1.2.3 QUI SUSCITE LA POLÉMIQUE

Quelle que soit leur proportion au sein du parc d'entreprises, les open spaces véhiculent de nombreux préjugés et sont imposés par les dirigeants à leurs employés, ces derniers n'étant associés à la réflexion relative à l'aménagement des espaces de bureaux que dans 35 % des situations (GARREAU, LEZER, PERES et al., 2009 : 103). Ce phénomène est interpellant, étant donné que près de neuf travailleurs sur dix estiment que leur cadre de travail - en ce compris l'aménagement des espaces de bureaux - a un impact sur leur motivation, leur efficacité et leur moral (GARREAU, LEZER, PERES et al., 2009 : 107).

Les préjugés relatifs aux open spaces furent mis sous le feu des projecteurs dans le pamphlet *L'open space m'a tué* de DES ISNARDS et ZUBER (2008), cet ouvrage rempli d'anglicismes et de tranches de vie qui dénoncent avec cynisme et humour les travers des espaces de bureaux ouverts, et plus généralement le management impitoyable dans les entreprises modernes. Nous en avons sélectionné deux extraits :

Le premier caricature le stress engendré par les open spaces : « Fatigante, Céline, à speeder avec ses talons ! Clac, clac, clac. Elle fait du vent en passant. Ça stresse. L'assurance de Bruno au téléphone ! Il déroule tranquillement sur son projet hyperchaud. Pas trop le cas de Sonia, la pauvre ! Vu sa tête, on dirait qu'elle galère encore avec sa cliente. Bien silencieux le Chuck depuis quelque temps. Hyperconcentré ! Je ne sais pas comment il fait. Moi je n'arrive pas à rester focus plus d'une demi-heure » (DES ISNARDS et ZUBER, 2008 : 37).

Le second met en exergue le culte de l'optimisme : « Vive la dictature du bonheur ! Un impératif : s'éclater dans son boulot. Un interdit : se plaindre... au risque de passer pour un révolutionnaire. 'On n'est pas des fonctionnaires !' Non, nous sommes des jeunes cadres dynamiques jugés sur leur capacité à s'adapter, avec le sourire, au changement 'permanent et inéluctable' » (DES ISNARDS et ZUBER, 2008 : 91).

La presse généraliste s'est également emparée du sujet, tantôt en rédigeant des articles spécifiques aux open spaces (e.g. « Open space, open stress » in *Libération* du 11 mars 2008, « L'open space fabrique du contrôle social » in *Le Figaro* du 19 novembre 2008, « Ambiance au boulot : le facteur aggravant qu'est l'espace ouvert » in *La Dernière Heure / Les Sports* du 28 février 2012), tantôt en intégrant la problématique des espaces ouverts dans des dossiers consacrés au stress au travail (e.g. « Is werken gezond ? » in *Knack Extra* du 9 mai 2012).

Enfin, le cyber espace regorge d'anecdotes d'internautes qui relatent leurs aventures quotidiennes dans les open spaces, notamment sur le microblog *Viedemerde.fr* : « Aujourd'hui, mon bureau est en open space et, comme à mon habitude, je prends un air très

sérieux en regardant mon écran alors que je suis sur un réseau social. Mon boss arrive, me regarde et lance : ‘Je vois le logo de Facebook dans le reflet de vos lunettes’. VDM ».

1.3 LE BUREAU : REPÈRES HISTORIQUES

1.3.1 DE L’ANTIQUITÉ AUX GRATTE-CIELS

Notre lecture de deux ouvrages richement documentés et illustrés de PELEGRIN-GENEL (1995 et 2006) nous permet de retracer, synthétiquement, l’histoire passionnante et néanmoins méconnue du bureau, de ses préludes antiques jusqu’à l’émergence de la grande entreprise.

Les scribes sont les précurseurs du bureau : trois millénaires avant notre ère, ils travaillaient accroupis, et étaient chargés de rédiger les actes administratifs, comptables et religieux, au moyen d’une écritoire, de pinceaux et de tablettes d’argile puis de rouleaux de papyrus. Paradoxalement, ces lettrés égyptiens préfiguraient tant les travailleurs mobiles d’aujourd’hui que la problématique du rangement et du classement des documents.

Au Moyen Âge, les moines copistes, debout ou assis devant leur pupitre, se spécialisent dans les tâches d’écriture et inventent la vie de bureau : ils travaillaient, à heure fixe, dans une pièce chauffée et fonctionnelle de l’abbaye, la *scriptorium*. Le terme *bureau* provient directement de la bure, un tissu de laine qui servait à confectionner les vêtements des ecclésiastiques et qu’ils utilisaient pour protéger les parchemins.

Les notaires, qui assurent de nombreux rôles dès le treizième siècle, sont les inventeurs du bureau privé et du mobilier de bureau, effectuant leurs tâches dans une boutique qui leur sert également de résidence. Ce sont des inventions du quatorzième siècle, telles que la comptabilité en partie double et la typologie, qui permettent au bureau de se développer.

À partir du dix-huitième siècle, les meubles de bureau se sophistiquent, alors que les mœurs et l’intimité évoluent : dorénavant, les vies familiale et professionnelle sont dissociées.

Puis, au dix-neuvième siècle, le développement du système bancaire fait croître les besoins en espaces tertiaires, de sorte que les premiers immeubles à usage de bureaux, puis les gratte-ciels et les quartiers d’affaires ne tardent pas à éclore : c’est dans ce contexte qu’apparaissent bientôt les espaces de travail ouverts.

1.3.2 LA GRANDE ENTREPRISE CAPITALISTE ET LES EMPLOYÉS DE BUREAUX

Pour LABARDIN (2011 a), l’apparition des immeubles de bureau et des espaces de travail ouverts s’inscrit dans le contexte de l’émergence de la grande entreprise capitaliste.

Dès la fin du dix-neuvième siècle, le nombre d’employés ne cesse de croître, en raison de trois facteurs qui favorisent le travail de bureau : l’augmentation de la taille des entreprises,

le mouvement de managérialisation et le développement de nouvelles technologies (e.g. la machine à écrire, l'ascenseur, la transmission d'images à distance ou le trombone).

Le nombre d'employés - en France - semble sujet à caution : GARDEY (2001) - dont nous reproduisons la pensée à partir de LABARDIN (2011 a) - mentionne que leur nombre progresse de huit cent mille en 1866 à plus de trois millions en 1936 ; PELEGRIN-GENEL (1995 : 32) écrit que la fonction publique en emploie plus d'un million en 1896 et se réfère à l'anecdote de l'historien, sociologue et philosophe ZELDIN (1978) qui note que « lorsqu'on demanda au gouvernement, en 1848, de publier la liste de tous ces employés, il s'y refusa en s'abritant derrière l'ampleur excessive de la tâche ».

C'est dans le contexte de l'augmentation des métiers du bureau et de la naissance d'un mode de vie propre aux employés que les entreprises organisent et ouvrent leurs espaces administratifs et que, progressivement, ceux-ci se rapprochent des espaces des usines.

1.4 LES AMÉNAGEMENTS DES ESPACES DE BUREAUX OUVERTS

1.4.1 LES TROIS TYPES D'OPEN SPACES

Les contributions de FISCHER (1983 et 1990), puis de FISCHER et VISCHER (1997) ainsi que les synthèses de LABARDIN (2011 a et b) nous permettent de décrire les trois modèles d'espaces de bureaux ouverts, que nous nommerons également *open spaces* : les pools de bureaux, les bureaux paysagers et les bureaux semi-cloisonnés.

1.4.2 LES POOLS DE BUREAUX... ET LES BUREAUX INDIVIDUELS CLOISONNÉS

Les premiers open spaces sont des pools de bureaux que l'on aménage principalement dans des administrations, des banques et des sièges sociaux. Ils ont été créés aux États-Unis à la fin du dix-neuvième siècle puis sont apparus en Europe dès le début du vingtième siècle.

Ces espaces collectifs sont organisés dans une optique taylorienne : les sténodactylos et d'autres corps de métiers administratifs y effectuent des tâches découpées, standardisées, spécialisées, simples et contrôlées, leur travail étant conçu comme celui des ouvriers des chaînes de production, dont on vise à optimiser le rendement. Les employés sont rattachés à un poste de travail et ne doivent pas se déplacer dans l'open space.

Les pools sont mécanisés et se présentent sous la forme de grandes pièces rectangulaires banalisées - telles des salles de classe - qui contiennent des rangées de bureaux serrés qui facilitent la surveillance des employés par les chefs d'équipe. D'une part, la superficie accordée à chaque employé est très restreinte, la privatisation de zones étant pratiquement inexistante, et d'autre part, l'agencement particulier de cet espace ouvert crée un

contrôle visuel et social total qui impose le respect de la discipline. L'organisation des pools repose non seulement sur une dimension spatiale mais aussi temporelle : chaque jour, les employés sont tenus d'arriver au bureau et de le quitter à des heures fixes.

Dans les mêmes entreprises qui installent ces premiers open spaces, coexistent des bureaux cloisonnés qui accueillent un ou, parfois, quelques cadres. Cette bipolarité met en évidence que dans ce type d'aménagement, la taille et la qualité des bureaux sont en corrélation directe avec le statut social et le niveau hiérarchique des employés.

1.4.3 LES BUREAUX PAYSAGERS

C'est en Allemagne, au début des années soixante, que les frères SCHNELLE lancent l'idée des bureaux paysagers. Le concept imaginé par les deux consultants allemands s'exporte d'abord aux États-Unis puis s'impose en Europe à partir des années septante.

Pour LABARDIN (2011 a : 8), le concept de bureaux paysagers tient plus de l'école des relations humaines que du taylorisme, car il tient compte des aspirations des employés.

Les bureaux paysagers sont de grands espaces décloisonnés et flexibles, aménagés afin de favoriser la communication, d'optimiser la productivité et de gommer les indices hiérarchiques. Contrairement aux pools de bureaux du début du vingtième siècle, les employés peuvent non seulement se déplacer dans l'espace de travail mais aussi le personnaliser et se l'approprier, notamment au moyen de photos ou de plantes vertes - d'où l'utilisation du qualificatif « paysager ».

Les groupes d'employés en interaction sont rapprochés les uns des autres, et les cloisons fixes sont proscrites, au profit d'équipements communs flexibles (e.g. des classeurs ou des armoires basses) qui séparent les zones. Les aménagements sont aisément adaptables, de sorte que l'entreprise puisse immédiatement satisfaire de nouveaux besoins spatiaux.

En termes d'espaces de rangements, les bureaux paysagers centralisent les classements et réduisent les zones de stockage qui se trouvent à proximité immédiate des postes de travail.

1.4.4 LES BUREAUX SEMI-CLOISONNÉS

Les bureaux semi-cloisonnés, également qualifiés de bureaux alvéoles, sont des espaces hybrides, résultant d'un croisement entre des bureaux cloisonnés et l'un des deux modèles d'open spaces décrits ci-dessus - les pools de bureaux ou les bureaux paysagers.

Ces modèles de bureaux reposent sur l'installation de trois panneaux mobiles qui ne clôturent que partiellement l'espace et sur lesquels les meubles de rangement s'appuient. Ils accueillent tantôt un collaborateur unique, tantôt un groupe de huit personnes au plus qui

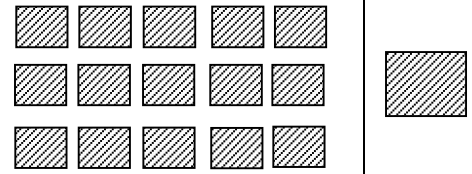
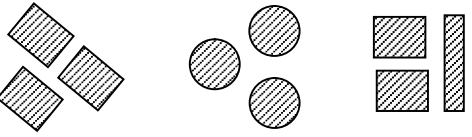
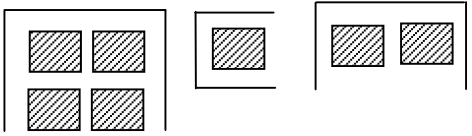
travaillent régulièrement ensemble. Lorsqu'ils sont destinés à plus d'un collaborateur, ils visent à favoriser la communication interne du groupe.

Idéalement, les bureaux alvéoles devraient offrir les avantages des bureaux cloisonnés en termes d'intimité et ceux des bureaux paysagers en termes de flexibilité du mobilier. Néanmoins, en pratique, leur installation dans les entreprises résulte habituellement de corrections apportées aux bureaux paysagers : s'ils apportent effectivement aux employés l'illusion d'un bureau fermé, ils dénaturent radicalement le concept de bureau paysager.

1.4.5 SCHÉMATISATION ET ENJEUX DES TROIS TYPES D'OPEN SPACES

Ci-dessous, en nous inspirant des représentations de LABARDIN (2011 b : 81) retravaillées sur base de nos définitions, nous avons schématisé les trois modèles d'open spaces et en avons dégagé les enjeux principaux.

FIGURE 1 - SCHÉMATISATION DES MODÈLES D'OPEN SPACES ET ENJEUX

Schéma	Modèle d'open space	Enjeux principaux
	Pools de bureaux et bureaux individuels cloisonnés	<ul style="list-style-type: none"> • Taylorisme • Contrôles visuel et social • Hiérarchisation
	Bureaux paysagers	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Productivité • Flexibilité • Appropriation
	Bureaux alvéoles ou semi-cloisonnés	<ul style="list-style-type: none"> • Communication entre un groupe • Intimité

1.4.6 POLARISATION SUR LES BUREAUX PAYSAGERS

Dans la suite de ce travail, nous nous polariserons sur le deuxième modèle d'espaces ouverts développés ci-dessus : les bureaux paysagers. Non seulement notre empirie portera sur ce type d'open space mais, en outre, la page des pools associés aux bureaux individuels est tournée, et les bureaux alvéoles ne sont habituellement que des espaces paysagers grossièrement ou

habilement reconfigurés au moyen de cloisons à mi-hauteur. De plus, par abus de langage, nous utiliserons la terminologie d'open space pour qualifier directement les espaces paysagers.

1.5 DE LA GLORIFICATION À LA DIABOLISATION DES OPEN SPACES

1.5.1 LES AVANTAGES DES OPEN SPACES

En reconfigurant et en approfondissant nos propos descriptifs des sections précédentes, nous pouvons mettre en évidence quatre variables qui expliquent les raisons pour lesquelles les open spaces sont actuellement mis en place par les dirigeants d'entreprises :

Premièrement, les promoteurs immobiliers, les bureaux d'architecture et les consultants en aménagement d'espaces intérieurs forment un secteur économique influent et homogène. De la sorte, lorsque des entreprises s'installent, déménagent ou réaménagent leurs espaces administratifs, tous les acteurs en présence sur le marché leur proposent une offre équivalente centrée sur les avantages des open spaces. Cette première variable relève néanmoins du paradoxe de l'œuf et de la poule, et nous aurions tout aussi bien pu la classer en quatrième position, en considérant que l'offre immobilière ne constituait qu'une réponse aux demandes des entreprises, en raison des trois autres arguments développés ci-dessous.

Deuxièmement, les open spaces permettent aux entreprises de gagner de la place, cet impératif devenant parfois primordial - tout en étant un construit social - en raison du prix de l'immobilier, qui est un important poste de dépenses. L'absence de séparations murales est un facteur déterminant et, en moyenne, chaque employé évoluant actuellement dans un espace de bureaux paysagers bénéficie d'un espace de sept à dix mètres carrés (PELEGRIN-GENEL, 2010 : 172) alors que la surface occupée par les bureaux privatifs est jusqu'à 40 % plus élevée (GARREAU, LEZER, PERES et al., 2009 : 11). De plus, les entreprises prévoient des postes de travail qui sont interchangeables et en moindre quantité que le nombre d'employés.

Troisièmement, l'aménagement des bureaux paysagers résulte de l'analyse des trajets d'informations qui a été effectuée par les frères SCHNELLE : les concepteurs originels sont partis des tâches à effectuer, en snobant les aspects symboliques. Ces espaces sans cloisons, transparents, fluides et flexibles sont donc créés dans le but de favoriser la circulation des informations. En outre, GARREAU, LEZER, PERES et al. (2009 : 11) précisent qu'il y a actuellement « une nécessité accrue de s'adapter au monde extérieur, mais également une compétitivité exacerbée poussant les entreprises à exiger de leurs salariés toujours plus d'innovations, de résultats, de performance... passant eux-mêmes par toujours plus de communication, d'interactions, de travail collaboratif ».

Quatrièmement, lorsque tous les employés d'une organisation - y compris les dirigeants et les cadres de la hiérarchie - occupent un espace de bureaux paysagers, cela revient à gommer les liens hiérarchiques et à mettre tout le monde au même niveau.

1.5.2 LES CRITIQUES ENVERS LES OPEN SPACES

Alors que les avantages des open spaces sont prônés par les dirigeants des organisations et par le secteur des métiers en rapport avec l'aménagement des espaces de bureaux, les critiques négatives émanent plutôt de la part des utilisateurs. Nous les avons regroupées en six catégories, à partir de LABARDIN (2011 b) :

Premièrement, les employés se plaignent des conditions physiologiques (e.g. des nuisances sonores et visuelles, des températures inadéquates) liées aux espaces paysagers, celles-ci entraînant des problèmes de performance, notamment de la déconcentration.

Deuxièmement, la densification du nombre d'employés par mètre carré, leur trop grande proximité et l'absence d'intimité engendrent des phénomènes de stress et de défense. À ce propos, FISCHER (1990 : 196) définit l'espace personnel comme étant « un halo qui enveloppe directement l'individu ; [...] une zone émotionnelle qui varie en dimension, selon des facteurs psychologiques et culturels ; elle ne peut être pénétrée par autrui, sans provoquer de réaction de défense ».

Troisièmement, l'ouverture des espaces et l'absence de cloisons engendrent des phénomènes de surveillance et de contrôle social. Ces deux notions peuvent être reliées au concept d'architecture carcérale panoptique imaginé par BENTHAM au dix-huitième siècle, redécouvert par FOUCAULT (1975) et que nous lisons dans LYONS (2004 : 280) : « Dans un système panoptique, l'observateur invisible peut être, en principe, n'importe qui - ou personne - puisque la personne sujette à observation est consciente de la possibilité d'être observée mais ne peut pas voir l'observateur possible ». Notons encore que si les enjeux de surveillance et de contrôle social étaient explicitement assumés par les dirigeants du début du vingtième siècle qui mettaient en place des pools de bureaux, ils ont disparu des intentions avouées des concepteurs des bureaux paysagers qui mettent l'accent sur d'autres atouts.

Quatrièmement, les marqueurs hiérarchiques ne sont que rarement complètement abolis : soit les cadres et les dirigeants conservent des bureaux individuels cloisonnés, soit ils évoluent dans l'open space en compagnie des autres membres du personnel, mais conservent encore certains privilèges liés à leur grade (e.g. un emplacement ensoleillé, une table de bureau plus large ou un équipement informatique plus sophistiqué). En réintégrant une notion d'échelle sociale dans les paysagers, c'est tout le flux de communication qui peut être dérégulé.

Cinquièmement, les espaces de bureaux paysagers sont régulièrement réorganisés par les dirigeants de l'entreprise, sous le couvert d'une optimisation de la communication. Ces réaménagements multiples traduiraient plutôt une intention d'asseoir leur autorité et « d'empêcher que ne se forment de petits groupes qui résistent au management de l'entreprise » (LABARDIN, 2011 b : 87).

Sixièmement, le prix de l'aménagement ou de la transformation d'un espace de bureaux en open space n'est pas négligeable, tandis que le ratio de retour sur investissement (i.e. le montant gagné ou perdu par rapport à celui investi dans le projet) reste incertain.

1.6 LE ONE BEST WAY DES OPEN SPACES ÉVOLUÉS INTELLIGENTS

1.6.1 VERS DES MODÈLES D'OPEN SPACES ÉVOLUÉS INTELLIGENTS...

Nous avons exposé que les espaces administratifs des entreprises se transforment progressivement en open spaces, que ceux-ci présentent des avantages pour leurs dirigeants (i.e. des conseillers en aménagement professionnels et convaincants, des gains de superficie, une communication optimisée et un gommage des symboles hiérarchiques) et qu'ils sont critiqués par leurs utilisateurs (i.e. des problèmes de performance, du stress, du contrôle social, des symboles hiérarchiques persistants qui entravent les circuits de communication, une destruction des contre-pouvoirs potentiels et un retour sur investissement incertain).

L'idée d'open space n'est pas figée dans la roche et évolue vers de nouveaux modèles. Ceux-ci sont qualifiés de « bureaux nomades » par SCUVIE (2011 : 12) lorsqu'ils fonctionnent selon le principe que les travailleurs n'ont plus de bureau personnel assigné, mais qu'ils ont accès - éventuellement moyennant une réservation - à des postes de travail mis à la disposition d'un ensemble de collaborateurs.

Dans un entretien accordé au *Figaro*, D'IRIBARNE (2008) les qualifie de « formes ultimes » d'open spaces lorsqu'ils intègrent ce concept de bureaux partagés que les entreprises mettent en place afin d'encore plus réduire leurs surfaces de travail. Pourtant, il utilise l'expression d'open spaces « intelligents » lorsque ceux-ci disposent d'espaces complémentaires, sont régis par des règles de vie en communauté et n'accueillent qu'un nombre limité d'employés tout en favorisant tant le travail collectif que la vie individuelle.

Pour BARTHOLOME (2009 : 32) - qui se charge de la communication d'un groupe actif sur le marché de l'aménagement des espaces de bureaux - les critiques négatives envers les open spaces ne tiennent pas compte du fait que les employés ne s'y rendent que quelques jours par semaine et que le travail d'aujourd'hui intègre les « notions de homeworking,

télétravail, flex work, travail nomade, teamworking, téléconférence, clean desk policy... ». Les open spaces contemporains, qu'il qualifie d'open spaces « évolués », ne se limitent pas au seul plateau paysager mais intègrent de nouveaux équipements ainsi que des aménagements complémentaires qui permettent d'éviter les excès antérieurs et qui répondent à l'idée que les employés déplacent leur endroit de travail vers un lieu - un bâtiment (e.g. le siège social ou une entreprise connexe), un local (e.g. le plateau paysager, une salle de réunion cloisonnée ou le coffee corner) ou un type de mobilier (e.g. un bureau large ou un bureau plus étroit qui favorise la concentration) - adapté à la nature de la tâche individuelle ou collective effectuée.

1.6.2 QUI SUSCITENT NOS INTERROGATIONS

Les open spaces actuels « évolués » et « intelligents » sont présentés par les employeurs, par les concepteurs d'aménagements de bureaux et même par une partie de la communauté scientifique comme le *one best way* des espaces administratifs.

Ces nouveaux espaces ouverts et leurs aménagements complémentaires se déploient dans un secteur tertiaire en mutation : le parc d'entreprises intègre à grands pas le management par projets et par processus (SEGRESTIN, 2004) et les façons de travailler changent : la mobilité des employés et le travail en réseau ne cessent d'augmenter et, parallèlement, « la collaboration et le travail en équipe sont devenus le moteur essentiel de la production d'idées et de la création de valeur ajoutée » (GALL et ARANTES, 2009 : 130).

Pourtant, dans le cadre de ce mémoire, nous pensons qu'il y a lieu de s'écarter d'une approche *one best way* et de déchiffrer l'organisation du travail au sein d'une entreprise afin de comprendre la logique selon laquelle les employés adhèrent à la disposition spatiale, s'y opposent, ne s'en préoccupent pas ou en arrivent à quitter l'entreprise en raison de sa configuration spatiale. Dans le même ordre d'idées, GALL et ARANTES (2009) ont montré des relations entre les cultures nationales et l'usage des environnements de travail, dans étude exploratoire comparative menée dans plusieurs pays européens.

Les employés mobiles qui travaillent en groupes de projets, qui ont d'importants besoins de communication et d'ajustements mutuels adhèrent-ils réellement, sans réserves, à des open spaces évolués qui se veulent avoir été conçus pour que leurs tâches soient réalisées dans des conditions optimales, et qu'en est-il des travailleurs sédentaires qui effectuent des tâches administratives, récurrentes et standardisées - éventuellement sur support papier - et qui n'ont pas l'usage régulier des espaces de collaboration ? Nous tenterons de répondre à ces questions, après avoir développé nos perspectives théoriques et nos hypothèses de recherche.

2. LE CAS D'UNE ENTREPRISE DU DOMAINE DE LA SANTÉ

2.1 INTRODUCTION

Nous avons mené, au cours du premier semestre de l'année 2012, une recherche qualitative relative à l'espace de bureaux du siège d'une entreprise du domaine de la santé, occupant un millier de collaborateurs et localisé dans la Région de Bruxelles-Capitale. Cette organisation - dont nous ne dévoilerons pas l'identité - fédère une vingtaine d'entreprises dépendantes établies sur l'ensemble du territoire belge et évolue dans le secteur hybride de l'économie sociale, qui est « tenaillé entre sa vocation sociale et publique, et ses caractéristiques marchandes entrepreneuriales » (BOUCHARD, BOURQUE, LEVESQUE et al., 2001 : 35).

Dans ce chapitre à finalité descriptive, nous travaillerons à partir d'informations et de documents que nous avons collectés au cours de nos entretiens exploratoires. Dans un premier temps, nous retracerons l'évolution du contexte organisationnel dans lequel s'est inscrit le changement de concept de bureaux, puis, dans un second temps, nous aborderons le nouvel espace de travail du siège de l'organisation.

Nous avertissons d'ores et déjà le lecteur que le dispositif méthodologique de la recherche ainsi que les analyses seront développés dans des chapitres ultérieurs.

2.2 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

2.2.1 DU DÉMÉNAGEMENT ET DE LA MISE EN PLACE D'UN ESPACE DE BUREAUX SEMI-CLOISONNÉS...

Cette partie est rédigée à partir des propos recueillis auprès d'un cadre intermédiaire de l'organisation, lors d'un entretien exploratoire, et d'archives que notre interlocuteur nous a remises (i.e. des communiqués d'informations de la direction aux membres du personnel ainsi que des échanges de courriers entre cette direction et les organisations syndicales).

À l'approche de la fin du dernier millénaire, l'entreprise excentra son siège principal situé au cœur de Bruxelles, en le déménageant vers le nord-est de la capitale, dans un vaste immeuble de bureaux, partagé avec d'autres entreprises connexes. Le bâtiment comporte des espaces dédiés à chaque entreprise (i.e. les bureaux et les salles de réunion) ainsi que des parties communes (i.e. le hall d'entrée, les couloirs, les ascenseurs, les escaliers, les sanitaires, le restaurant, certaines archives et le parking).

La direction de l'entreprise motiva la nécessité du déménagement par des impératifs financiers : le nouvel emplacement présentant un loyer dont le prix par mètre carré était réduit permettrait de faire fondre les frais d'administration.

En avançant des raisons d'ordre économique, la direction envisagea d'instaurer des bureaux paysagers, mais les organismes syndicaux contre-argumentèrent que de tels espaces de travail - dans lesquels les collaborateurs seraient exposés au bruit, à la fumée de cigarette, aux sonneries de téléphone, aux allées et venues - ne pourraient être qu'une source de stress et de démotivation, qui conduirait inévitablement à un travail de qualité médiocre. Devant ces revendications, la direction fit une concession de taille : des panneaux amovibles et des armoires de près de deux mètres de hauteur furent installés, afin de cloisonner des espaces de bureaux et de créer des zones de rangements individuelles et partagées. Quant aux membres de la direction et de la hiérarchie, ils disposaient de bureaux individuels cloisonnés, voire murés, selon leur niveau et leurs besoins en termes de confidentialité.

Nous référant à nos définitions des concepts d'espaces de bureaux, nous considérons que le modèle mis en place dans l'organisation, lors de son déménagement, se rapprochait plus des bureaux semi-cloisonnés que des espaces paysagers initialement envisagés.

2.2.2 À UNE ÈRE DE CHANGEMENTS ET À LA MISE EN PLACE D'UN OPEN SPACE ÉVOLUÉ INTELLIGENT

Les informations ci-dessous proviennent d'entretiens exploratoires menés avec deux membres de la direction et deux cadres intermédiaires en charge d'aspects organisationnels, ainsi que d'échanges de courriers électroniques avec ces quatre interlocuteurs et de documents internes - non confidentiels et accessibles à tout employé de l'entreprise - qu'ils nous ont transmis.

Une décennie après le déménagement et la mise en place des bureaux semi-cloisonnés, nous retrouvons une organisation qui mène de front moult processus de changements.

Ceux-ci recouvrent l'entièreté des objets et niveaux de changements décrits dans la typologie proposée par PICHAULT (2009) : non seulement, ils concernent la structure organisationnelle (e.g. au niveau des départements), la culture (e.g. le *team building*), la stratégie (e.g. l'innovation et la gestion financière), la gestion des ressources humaines (e.g. l'abandon du système de pointage des entrées et sorties du personnel), la technologie informatique (e.g. la création d'une plate-forme virtuelle), mais aussi les niveaux stratégique (e.g. le développement des services aux affiliés), managérial (e.g. l'introduction d'un critère de résultat) et opératoire (e.g. l'amélioration des procédés de travail).

Parmi cet éventail de processus de changements, nous en retenons un qui arrive à son terme : au cours des trois dernières années, l'espace de bureaux semi-cloisonnés, mis en place lors du déménagement du siège, a progressivement été remplacé par un nouveau type d'espace, plus moderne. Ce nouveau concept consiste, d'une part, en un espace paysager - donc ouvert, décloisonné - dans lequel les collaborateurs n'ont pas de place attribuée et choisissent l'un ou l'autre bureau adapté à leurs tâches et, d'autre part, en salles de réunion.

2.3 L'OPEN SPACE ÉVOLUÉ INTELLIGENT

2.3.1 PRÉAMBULE

La partie descriptive ci-dessous reformule et synthétise les informations reprises dans des documents destinés aux employés de l'entreprise et publiés sur l'intranet de l'entité organisationnelle. Ceux-ci ont été rédigés par le chef de projet responsable de l'implémentation du nouvel espace de bureaux - puis avalisés par la direction de l'organisation - et nous ont été remis par cet interlocuteur, lors d'un entretien exploratoire.

2.3.2 LES CONSTATS DE DÉPART

À l'origine de la création du nouvel espace de travail, la direction de l'entreprise met en avant quelques constats relatifs à l'ancienne infrastructure et au travail.

En termes d'infrastructure, la direction mentionne qu'il y a plus de postes de travail que de travailleurs, que les rangements prennent une place importante, que le coût d'un déménagement interne est exorbitant en raison du montage et du remontage des armoires, que les armoires et cloisons hautes provoquent un enfermement visuel, qu'il n'existe pas d'endroit approprié pour prendre un café à l'écart de la zone directe de travail ou pour stimuler le travail créatif, et enfin que les espaces de réunion sont insuffisants et inadéquats.

En termes de travail, la direction mentionne que des besoins non satisfaits en matière de communication informelle et formelle sont de plus en plus ressentis dans les différents départements et que des espaces adaptés sont nécessaires selon les différentes tâches à accomplir (e.g. pour des tâches nécessitant une concentration optimale, pour collaborer sur un projet ou pour mener une réunion à caractère confidentiel).

2.3.3 LES ENJEUX

La direction de l'organisation lie trois enjeux à la transformation de son espace de bureaux.

D'abord, le nouveau concept a pour finalité de créer un environnement de travail stimulant, motivant et inspirant, au profit de la productivité, de la créativité et de la qualité des

services proposés aux adhérents. Cet environnement, comparable à un *clubhouse*, vise à faciliter la communication, la concentration des travailleurs et l'organisation de réunions et à favoriser la cohésion entre les parties de l'organisation ainsi que le travail par projets.

Ensuite, la direction tient à maîtriser les coûts et à optimiser l'utilisation de la surface disponible, d'une part, au moyen de la réduction des frais liés à un déménagement interne et, d'autre part, en réagissant de manière flexible aux variations du personnel.

Enfin, la direction de l'entreprise entend respecter ce qu'elle nomme - sans s'étendre davantage à ce sujet - des principes de durabilité.

2.3.4 LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT : LE PARTAGE ET LE CLEAN DESK

Le fonctionnement de l'espace de bureaux de l'entreprise étudiée repose, tout d'abord, sur le principe que les collaborateurs - en ce compris ceux de la direction et de la hiérarchie - ne disposent pas d'un poste de travail personnel mais qu'ils les partagent. La possibilité leur est donnée d'utiliser l'un ou l'autre lieu de travail, en fonction de la spécificité de leurs activités du moment. Concrètement, au cours d'une même journée, les membres du personnel de l'entreprise peuvent changer de lieu de travail, selon leurs besoins (e.g. travailler en équipe, téléphoner ou traiter un dossier). La direction de l'entreprise y voit une similitude avec le fonctionnement des pièces d'une habitation privée : chacune remplit une fonction spécifique.

Ce principe de partage de l'espace et des lieux de travail est tempéré par trois règles : l'infrastructure ne délimite plus l'espace mais une zone est tout de même attribuée à chaque service ; les collaborateurs peuvent choisir de s'asseoir à l'intérieur ou à l'extérieur de cette zone mais ne peuvent quitter l'aile et l'étage de leur service ; des bureaux peuvent être réservés - et libérés en cas d'absence - à des travailleurs prédéfinis qui occupent certaines fonctions administratives qui ne nécessitent pas l'utilisation flexible des lieux de travail.

Le second principe de fonctionnement, résultant immédiatement du premier, est ce que la direction nomme le *clean desk* : chacun range entièrement son poste de travail quand il le quitte. Ce rangement concerne aussi bien les documents de travail que les objets personnels ou décoratifs. La direction accentue ce principe en demandant au personnel que les documents sur support papier soient conservés, de façon transparente, dans les armoires, et que leur numérisation soit privilégiée. Afin de remédier au sentiment d'aseptisation que peuvent ressentir les salariés dans un tel environnement, des plantes vertes et des tableaux d'affichage seront introduits, mais cette étape du projet n'était pas encore réalisée lors de notre étude.

2.3.5 UN ÉVENTAIL DE LIEUX DE TRAVAIL ET D'AMÉNAGEMENTS

Chaque lieu et aménagement de travail de l'entreprise étant destinés à remplir une fonction précise, nous en avons établi une typologie : nous avons répertorié dix-sept lieux et aménagements que nous avons classifiés selon cinq ensembles de fonctions.

Le travail individuel peut être effectué en utilisant cinq types de bureaux, ce terme se rapportant ci-dessous aux meubles et non aux pièces :

- Les *benches* sont de larges bureaux, groupés par quatre. Ils sont destinés aux tâches administratives (e.g. traiter des e-mails ou des dossiers sur support papier) et conviennent pour les conversations téléphoniques non confidentielles.
- Les *spines* sont légèrement plus étroits que les *benches* et sont groupés par deux. Ils sont destinés aux mêmes tâches que les *benches*.
- Les *shelters* sont plus compacts que les *spines*, leurs tables sont encadrées par deux parois latérales une paroi frontale, et ils ne sont pas accolés les uns aux autres. Ils sont destinés aux tâches qui nécessitent plus de concentration et de confidentialité (e.g. préparer une réunion de projet ou rédiger un texte).
- Les *plugins* sont encadrés comme les *shelters* et sont encore plus compacts. Ils sont destinés aux tâches qui nécessitent une concentration accrue (e.g. traiter des e-mails ou des dossiers complexes) et ils ne disposent pas de ligne téléphonique fixe.
- Les *touchdowns* sont rehaussés et agencés comme un comptoir de bar. Ils sont destinés aux tâches de courte durée (e.g. traiter des e-mails entre deux réunions).

Le travail collectif peut être effectué en recourant à quatre types d'espaces qui permettent aux membres du personnel de se regrouper :

- Les *lounges* sont de petits salons mi-clos accueillant jusqu'à cinq personnes. Les collaborateurs peuvent y travailler en équipe (e.g. sur un projet) durant plusieurs heures ou même une journée complète. Les *lounges* sont également adaptés pour le travail individuel ainsi que pour les entretiens téléphoniques non confidentiels.
- Les *bubbles* sont des pièces closes et vitrées pouvant accueillir jusqu'à cinq personnes. Les collaborateurs s'y réunissent pour effectuer diverses activités (e.g. des réunions formelles ou des conversations improvisées). Les *bubbles* sont également adaptés pour les tâches individuelles qui nécessitent une concentration et une confidentialité considérables.
- Les *tables de coopération* sont de vastes tables de bureaux, situées dans l'espace paysager ouvert, pouvant accueillir jusqu'à dix personnes. Elles sont destinées au travail en équipe (e.g. aux membres d'un projet qui ont besoin de se concerter).

- Les *salles de réunion* sont des pièces closes et vitrées, localisées à l'intérieur et à l'extérieur du plateau paysager, pouvant accueillir jusqu'à dix personnes. Elles nécessitent une réservation - contrairement aux *bubbles* - et sont adaptées pour les réunions formelles ainsi que pour le travail en équipe. Le travail individuel y est proscrit.

Les pauses peuvent être prises à différents moments de la journée et varier en durée :

- Le *coffee corner* se situe à l'extérieur de chaque plateau paysager et est constitué de deux distributeurs gratuits de boissons chaudes et d'eau fraîche, de quelques petites tables rondes et de chaises rehaussées ainsi que de quelques équipements de cuisine. Les travailleurs peuvent y prendre de courtes pauses ou y tenir des conversations informelles.
- Le *restaurant*, situé au sous-sol, est partagé avec les autres entreprises qui occupent le bâtiment. Les employés peuvent y prendre leur repas du midi.

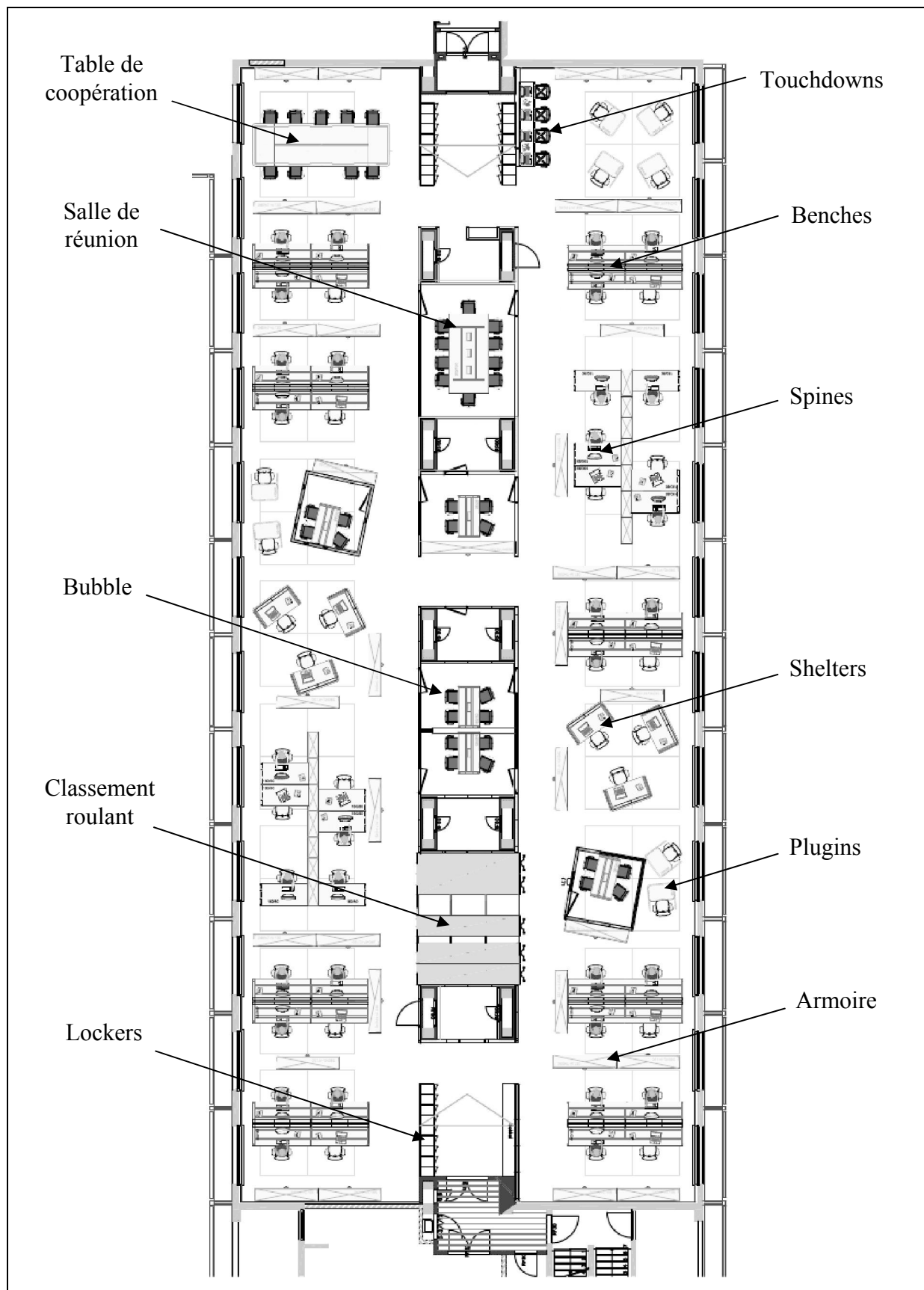
Les rangements des documents et du matériel s'effectuent dans plusieurs meubles :

- Les *armoires* sont relativement basses et contiennent des documents et du matériel.
- Le *classement roulant* centralise les dossiers sur support papier des adhérents.
- Les *lockers* sont des casiers individuels munis d'un code personnel.
- Les *archives* sont partagées avec d'autres entreprises du bâtiment et situées au sous-sol.

Le télétravail peut être accompli dans deux espaces différents :

- Les *entreprises satellites* accueillent les membres du personnel qui souhaitent réduire leurs trajets professionnels, tout en restant connectés à l'ensemble du réseau informatique.
- Le *domicile* du collaborateur est le second lieu de télétravail, partiellement connecté.

FIGURE 2 - ORGANISATION DE L'ESPACE DU PLATEAU ANALYSÉ : ÉLÉMENTS PRINCIPAUX



3. PERSPECTIVES THÉORIQUES ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

3.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présenterons, dans un premier temps, le cadre théorique de ce mémoire qui s'articule sur un tandem de références classiques mais néanmoins toujours pertinentes du domaine de la sociologie des organisations.

D'abord, nous décrirons les différentes parties qui composent les entreprises, une sélection de variables relatives à la conception de leur structure et les différents types d'organisations, à partir de NIZET et PICHAULT (2001), qui schématisent les travaux de MINTZBERG (1982). Ce premier axe nous permettra, dans notre partie empirique, d'analyser l'organisation du travail dans les services de l'entreprise sur lesquels porte notre recherche.

Ensuite, nous exposerons la typologie des comportements des individus mécontents en interaction, à partir de BAJOIT (1988) qui reformule le modèle exit, voice, loyalty de HIRSCHMAN (1972), et de BOURGEOIS et NIZET (1995) qui traitent des conditions à réunir pour qu'une attitude soit adoptée. Ce deuxième axe nous prodiguera les outils indispensables pour analyser le panel des attitudes des travailleurs qui évoluent quotidiennement dans les différents espaces de bureaux de l'entreprise.

Nous terminerons ce chapitre par la formulation de nos hypothèses de recherche.

3.2 ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

3.2.1 LES CINQ PARTIES DE BASE DES ORGANISATIONS

MINTZBERG (1982) identifie cinq catégories d'acteurs internes dans les organisations : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctions de support logistique.

Le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui accomplissent le travail qui est la raison d'être de l'entreprise, leurs tâches étant directement liées à la production de biens ou de services. Les opérateurs effectuent principalement quatre types de tâches : ils achètent les matières premières nécessaires à la production, ils fabriquent les produits, ils les distribuent et enfin, ils en assurent le support direct.

Le sommet stratégique assure la responsabilité de l'ensemble de l'organisation. La direction générale et les cadres dirigeants font en sorte que la mission de l'entreprise soit remplie efficacement, tout en servant les intérêts de ses propriétaires ou des autres parties qui

la contrôlent ou exercent un pouvoir sur l'organisation. Les acteurs appartenant au sommet stratégique se chargent des fonctions d'encadrement *high level*, des relations de l'entreprise avec son environnement et de la stratégie de l'organisation.

La ligne hiérarchique est composée de cadres et d'intermédiaires, dont le nombre croit corrélativement à la taille de l'entreprise. Ceux-ci ont la responsabilité d'un groupe d'opérateurs et assurent le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Habituellement, les cadres intermédiaires ont tous les rôles des cadres dirigeants, mais au niveau de la gestion de leur propre unité.

La technostructure est composée d'analystes qui « ont en charge les différentes formes de standardisation » (NIZET et PICHAULT, 2001 : 53). Tandis que certains analystes se chargent d'agir sur les flux de travail, en analysant, en concevant et en corrigeant les procédés de travail, notamment en dessinant des applications informatiques, d'autres agissent sur les résultats à atteindre, les qualifications du personnel et le système de valeurs. Il est important de remarquer que les analystes n'ont pas autorité sur les autres parties de l'organisation.

Les fonctions logistiques englobent quant à elles les unités qui supportent l'organisation en dehors des flux de travail et existent en quelque sorte « pour servir de support indirect aux missions de base » (MINTZBERG, 1982 : 48). Il s'agit notamment du service postal, de l'imprimerie ou de la cantine.

3.2.2 LES VARIABLES RELATIVES À LA CONCEPTION DE LA STRUCTURE

La conception de la structure des organisations s'inscrit dans une perspective rationnelle et traite de la façon dont les structures sont établies par leurs dirigeants. Ci-dessous, nous reprenons les cinq variables retenues par NIZET et PICHAULT (2001) afin de caractériser la conception de la structure d'une organisation : la division du travail entre opérateurs, la coordination du travail entre opérateurs, la forme de départementalisation, la différenciation et les mécanismes de liaison entre unités.

La variable « division du travail » concerne la répartition des tâches en différents postes de travail et a deux dimensions : horizontale et verticale. La division horizontale mesure le nombre de tâches effectuées par chaque opérateur : s'il effectue beaucoup de tâches, la division horizontale sera faible, tandis qu'elle sera forte s'il n'en effectue que peu. La division verticale se réfère à la séparation entre le travail de conception et celui d'exécution : si les travailleurs sont amenés à prendre des initiatives et à concevoir leur travail, la division verticale sera faible, tandis qu'elle sera forte dans l'éventualité inverse.

TABEAU 1 - VARIABLE « DIVISION DU TRAVAIL » (NIZET ET PICHAULT, 2001)

V – H	Division horizontale forte	Division horizontale faible
Division verticale forte	Il s'agit d'un cas typique de taylorisme ou de l'idéaltype wébérien de la bureaucratie (e.g. un travailleur à la chaîne dans une usine).	La rotation des tâches ou l'affectation à des tâches multiples crée une division horizontale faible (e.g. un agent polyvalent dans une banque).
Division verticale faible	Il est question ici d'opérateurs hautement qualifiés qui ont une grande liberté dans la réalisation de leur travail (e.g. un chirurgien).	Le collaborateur est impliqué dans la vie de l'entreprise, participe à la conception de son travail et exerce des tâches élargies (e.g. un journaliste polyvalent dans une agence de presse).

La variable « coordination du travail » est indissociable de celle relative à la division du travail. Les auteurs distinguent six mécanismes de coordination :

- Par *ajustement mutuel*, lorsque les dirigeants de l'organisation misent sur la communication informelle verbale ou non verbale qui se développe entre les opérateurs (e.g. dans un petit atelier de poterie).
- Par *supervision directe*, lorsqu'un responsable donne des instructions, des ordres, puis contrôle directement le travail effectué. La supervision directe s'exerce soit en donnant un ordre direct, soit en délimitant un cadre pour la réalisation de la tâche, soit par un examen préalable du travail que s'apprête à effectuer l'opérateur. Les modèles du chef taylorien et du chef de bureau ne répondent pas à ce mode de coordination qui n'est rencontré que si le responsable définit en permanence le travail de ses subordonnés.
- Par *standardisation des procédés*, lorsque les analystes de la technostructure formalisent précisément les tâches au moyen de règlements, de procédés, de machines, de systèmes informatiques, de formulaires ou encore de modèles de courriers.
- Par *standardisation des résultats*, lorsque les résultats quantitatifs ou qualitatifs à atteindre sont déterminés par les analystes ou négociés au préalable entre un opérateur et son responsable hiérarchique.
- Par *standardisation des qualifications*, lorsque ce sont les formations des agents qui sont précisément décrites. Ce mode de standardisation implique des opérateurs hautement qualifiés qui ont suivi des études supérieures ou universitaires mais l'entreprise « peut elle-même prendre en charge une partie de cette standardisation en développant des actions de formation à l'égard de son propre personnel » (NIZET et PICHAULT, 2001 : 26).
- Par *standardisation des valeurs*, lorsque celles-ci inspirent le travail de l'opérateur et sont diffusées intentionnellement par l'organisation (e.g. au moyen d'affiches et de journaux

d'entreprise). Ce type de standardisation peut également se rencontrer lorsqu'il y a de fortes traditions au niveau du corps de métier, de l'organisation ou de ses entités.

La variable « forme de départementalisation » montre comment le travail est réparti en unités organisationnelles - c'est-à-dire en départements, en services et en sections - dans une organisation. Celle-ci est dite par input lorsqu'elle est effectuée selon la nature des conditions de production (e.g. sur base de l'activité exercée, des qualifications et des compétences des opérateurs, des contraintes techniques ou des séquences temporelles) ou par output lorsqu'elle est effectuée selon la nature des produits ou clients de l'entreprise, selon les marchés sur lesquels elle est présente ou encore selon la situation géographique des unités. Précisons encore que le mode de départementalisation d'une entreprise réelle consiste toujours en une combinaison d'une départementalisation par input et par output.

La variable « différenciation » possède une dimension verticale et une dimension horizontale. Sa dimension verticale mesure combien d'échelons hiérarchiques séparent les opérateurs du sommet de la structure, tandis que sa dimension horizontale indique en combien d'entités la structure est divisée.

La variable « mécanismes de liaison entre unités » tend à mettre en évidence comment se déroulent les contacts, les échanges d'informations entre les différentes parties de l'organisation, et repose sur trois modalités différentes :

- Sur *des relations interpersonnelles*, lorsqu'un collaborateur dépend conjointement de plusieurs parties de l'organisation ou dont les tâches consistent à assurer la liaison entre ces parties ; lorsque des collaborateurs d'une partie de l'entreprise participent à des réunions permanentes qui regroupent des collègues d'autres parties de l'organisation ; lorsque des groupes de projets regroupent des collaborateurs de plusieurs départements ; ou lorsqu'une structure matricielle permanente ou temporaire crée « plusieurs lignes d'autorité susceptibles d'interagir pour les mêmes décisions et à propos des mêmes problèmes » (NIZET et PICHAULT, 2001 : 34).
- Sur *la formalisation*, lorsque les activités sont planifiées (e.g. au moyen d'un plan stratégique) ; ou lorsque les performances sont contrôlées (e.g. au moyen d'un audit interne ou d'un contrôle de qualité). La planification des activités correspond au prolongement de la standardisation des procédés tandis que le contrôle des performances correspond à une extension de la standardisation des résultats au niveau des opérateurs.
- Sur *des représentations mentales*, lorsque les collaborateurs fraîchement engagés effectuent des stages dans diverses parties de l'entreprise afin d'en saisir les différentes facettes ; ou lorsqu'une mobilisation idéologique tend à faire converger les buts des

différentes parties de l'organisation vers les buts de l'entreprise (e.g. au moyen d'une charte d'entreprise ou d'outils informatiques qui stimulent la communication entre collègues de différentes entités de l'organisation).

3.2.3 LES FORMES ORGANISATIONNELLES

PICHAULT (2009) se réfère à BURNS et STALKER (1961) qui distinguaient deux types de structures d'entreprises, à savoir les systèmes mécaniques et organiques. Ces deux ensembles sont antagonistes et « opposent l'ancien et le nouveau, le stable et l'instable, le sclérosé et le dynamique » (PICHAULT, 2009 : 14), le premier étant adapté à des conditions environnementales stables et le second à des conditions environnementales dynamiques.

Nous pouvons exemplifier cette distinction au moyen du groupe d'origine suédoise IKEA qui fabrique du mobilier en kit et des objets de décoration : au sein de cette entreprise coexistent une structure mécanique prenant en charge les tâches de production des meubles et une structure organique s'occupant de recherche et développement et favorisant l'innovation.

D'une façon plus élaborée, NIZET et PICHAULT (2001) ont mis en lumière cinq formes organisationnelles distinctes, en synthétisant et en dépassant les travaux de MINTZBERG (1982). Ce pentagone de configurations a été construit par les auteurs sur base des variables décrites ci-dessus dans une perspective rationnelle, ainsi que sur base d'autres variables - que nous n'aborderons pas - dans une perspective politique concernant le pouvoir des acteurs et les buts de l'organisation, et enfin dans une perspective contingente concernant le contexte interne et externe.

La configuration entrepreneuriale est de type organique et caractérise une organisation jeune et de petite taille occupant des travailleurs peu qualifiés. La coordination s'effectuant par supervision directe, le chef d'entreprise - qui en est fréquemment le fondateur ainsi que le propriétaire - monopolise habituellement le pouvoir décisionnel.

La configuration missionnaire se retrouve dans une entreprise qui privilégiera les buts de mission, c'est-à-dire en rapport avec ses produits, ses services et ses clients plutôt que ceux de système, c'est-à-dire relatifs à l'organisation elle-même et à ses membres. La standardisation des valeurs est le mode de coordination de ce type de configuration.

La configuration mécaniste qualifie une organisation ancienne et de grande taille qui est marquée par une forte division du travail sur les dimensions horizontale et verticale ainsi que par une coordination du travail entre opérateurs reposant sur la standardisation des procédés ou des résultats. Les mécanismes de liaison entre départements reposent sur la planification des activités ou le contrôle des performances.

La configuration adhocratique caractérise une entreprise dans laquelle les opérateurs innovent et travaillent par groupes de projets, en fonction des demandes des clients, tout en se coordonnant par ajustement mutuel. Les mécanismes reposant sur les relations interpersonnelles permettent de faire le lien entre les départements.

La configuration professionnelle décrit une organisation qui s'appuie sur les compétences professionnelles spécifiques d'opérateurs qui sont initialement hautement qualifiés et spécialisés et qui se coordonnent par standardisation des qualifications.

MINTZBERG (1982 : 407) s'interroge : « Est-ce que l'une quelconque des cinq configurations structurelles existe vraiment ? ». Dans la plupart des organisations, les structures sont extrêmement complexes, de sorte que les configurations développées ci-dessus doivent être considérées comme des modèles, voire comme une exagération. Les organisations ne répondent pas à un modèle pur mais sont communément hybrides et caractérisées par une configuration primaire et une configuration secondaire : soit par juxtaposition lorsqu'elles sont traversées par différents départements qui répondent chacun à une configuration spécifique, soit par superposition lorsqu'une même partie de l'entreprise présente les traits caractéristiques d'au moins deux configurations.

Enfin, notons que les organisations ont un cycle de vie - stades de formation, de développement, de maturité, de déclin - au cours duquel elles se transforment et passent progressivement d'une configuration à une autre, de sorte qu'elles répondent encore aux traits caractéristiques d'une première configuration alors que ceux d'une seconde configuration émergent puis se développent.

3.3 TYPOLOGIE DES ATTITUDES DES INDIVIDUS MÉCONTENTES DANS LES SYSTÈMES D'INTERACTION

3.3.1 DU TRIPTYQUE EXIT, VOICE, LOYALTY...

DORTIER (2010) nous rappelle que c'est en étudiant les rats de laboratoire confrontés à des situations de stress que le neurobiologiste et ethnologue LABORIT (1976) arriva à la conclusion, qu'un être humain confronté à une épreuve, ne pouvait mettre en œuvre que trois stratégies : fuir, combattre ou ne rien faire.

Parallèlement, en observant les réactions de consommateurs de biens et services insatisfaits, l'économiste américain HIRSCHMAN (1972) - dont nous reproduisons la pensée au moyen de notre lecture de BAJOIT (1988) - a mis en évidence trois formes de réaction individuelle au mécontentement, celles-ci pouvant également s'appliquer dans les systèmes

d'interaction que sont les organisations : la défection ou *exit*, la protestation ou *voice* et la fidélité ou *loyalty*.

Cette typologie des comportements des individus mécontents dans les systèmes d'interaction se situe dans la logique du paradigme utilitariste, c'est-à-dire que « chaque individu pèse (calcule, évalue) les avantages (gains) et les inconvénients (coûts) de ses conduites et choisit la plus intéressante (gratifiante, facile, efficace) pour lui, étant donné l'idée qu'il se fait de son intérêt personnel » (BAJOIT, 1988 : 327).

Dans une organisation, l'état d'insatisfaction d'un individu peut être considéré comme ayant une origine sociale et comme résultant tant d'une réduction de ses gains que d'une augmentation de ses coûts de participation à un régime d'interaction. Afin de rétablir un équilibre gains-coûts qui lui semble plus favorable, l'individu rationnel suit son intérêt et adopte un comportement qui lui apparaît comme le plus approprié.

La défection est un comportement de fuite, l'individu refusant de participer au système d'interaction en rompant la collaboration, tandis qu'à son antipode, un individu peut adopter une attitude de protestation à l'égard de l'autorité en restant dans le système d'interaction, tout en visant à atténuer son mécontentement en agissant sur son équilibre gains-coûts. Telle qu'elle est présentée par HIRSCHMAN (1972), la réaction de fidélité englobe quant à elle tous les individus qui, malgré leur état de mécontentement, ne quittent pas l'organisation parce qu'ils continuent à y trouver leur compte.

3.3.2 AU QUATUOR EXIT, VOICE, LOYALTY, APATHY

Pour BAJOIT (1988), si les notions de défection et de protestation présentées par HIRSCHMAN (1972) sont claires, celle de fidélité est plus obscure. L'auteur met en évidence deux lacunes du modèle soutenu par HIRSCHMAN (1972) : d'une part, l'attitude de fidélité englobe arbitrairement tous les individus qui restent dans l'organisation, que ceux-ci protestent ou qu'ils se taisent ; et d'autre part le modèle *exit, voice, loyalty* ne permet pas au chercheur de s'interroger quant aux raisons qui poussent les individus à rester dans un régime d'interaction.

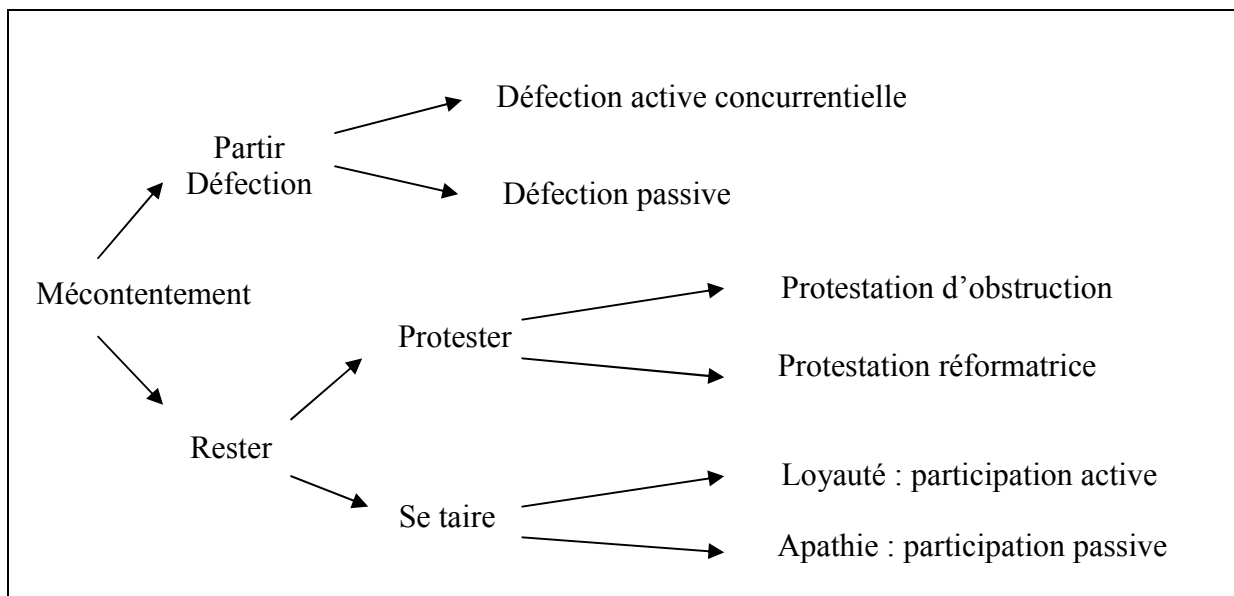
BAJOIT (1988) formule que toutes les réactions qui ne sont ni de la défection ni de la protestation ne peuvent pas être obligatoirement classées en tant que fidélité et en ajoute une quatrième, afin de dépasser le modèle de HIRSCHMAN (1972) : l'apathie, « un mélange de résignation, de passivité, de repli sur soi » (BAJOIT, 1988 : 328).

Dès lors, schématiquement, l'idée exprimée par BAJOIT (1988 : 326) est que « face au mécontentement, un individu peut envisager : de partir (*exit*) ou de rester ; s'il reste : de

protester (voice) ou de se taire ; s'il se tait : de participer activement à la relation (loyalty) ou d'y participer passivement (apathy) ».

Ajoutons que, pour LIENARD (2012), les réactions d'exit et de voice peuvent encore être subdivisées, chacune en deux réactions distinctes. Adoptant une attitude de défection, un acteur peut quitter une organisation soit de manière active, par dissidence et création d'une force concurrente, soit de façon plus passive, avec une certaine indifférence. L'individu qui adopte une réaction de protestation peut faire preuve d'obstruction, entravant la négociation jusqu'à la capitulation de son rival, ou il peut se montrer plus réformateur, négociant jusqu'à l'atteinte d'un point d'équilibre.

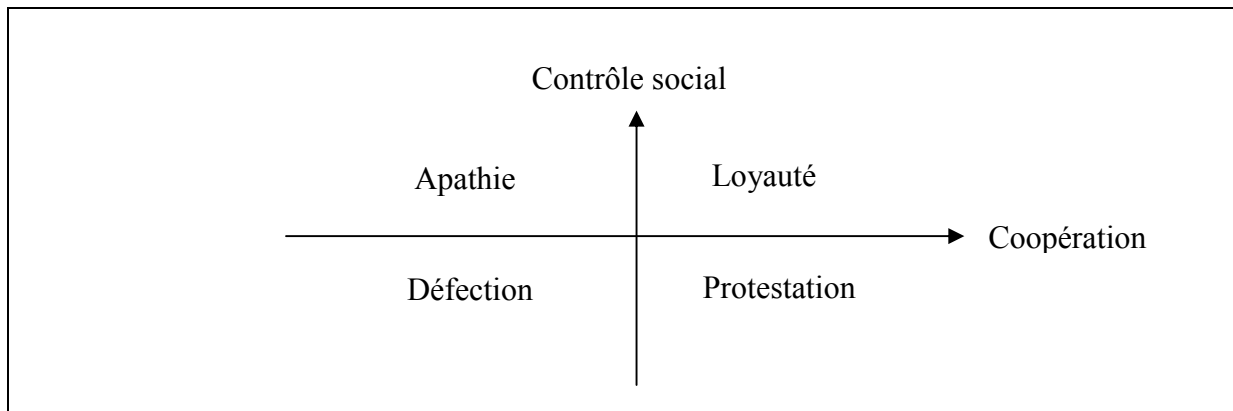
FIGURE 3 - TYPOLOGIE DES RÉACTIONS INDIVIDUELLES FACE AU MÉCONTENTEMENT (HIRSCHMAN, 1972 ; BAJOIT, 1988 ET LIENARD, 2012)



3.3.3 LE CONTRÔLE SOCIAL

Ces réactions ont des conséquences quant aux dimensions de la relation sociale que sont, d'une part la coopération et d'autre part le contrôle social. Tandis que la loyauté conservera le niveau de coopération et consolidera le contrôle social, la défection produira les effets inverses, en détruisant, et la coopération et le contrôle social. Quand aux attitudes de protestation et d'apathie qui s'opposent également, la première asphyxie le contrôle social avec comme objectif un accroissement de la coopération, tandis que la seconde « n'ouvre pas le conflit et ainsi contribue à reproduire le contrôle social, mais provoque une détérioration de la coopération » (BAJOIT, 1988 : 332).

FIGURE 4 - ATTITUDES PLACÉES DANS LES DIMENSIONS DE LA RELATION SOCIALE (BAJOIT, 1988)



3.3.4 LES CONDITIONS DE L'EXERCICE DE LA PROTESTATION

Dans une approche constructiviste « qui met l'accent sur la manière dont les acteurs perçoivent, se représentent, ou encore 'construisent' la réalité », BOURGEOIS et NIZET (1995 : 13) se réfèrent à la définition du concept de pouvoir de DAHL (1957 : 202), selon laquelle « A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B que celui-ci fasse des choses qu'il ne ferait pas autrement ». Cette définition du pouvoir s'écarte quelque peu de la notion familière du pouvoir puisqu'elle se rapporte aux relations entre acteurs et non aux positions hiérarchiques des individus.

Évoquant MINTZBERG (1986 : 60), les auteurs précisent, par analogie, qu'un acteur qui exerce du pouvoir dans une organisation adopte une attitude de protestation, dans la typologie dont il est question dans cette partie. À l'inverse, le fait de ne pas exercer de pouvoir dans une entreprise coïncide avec les attitudes de défection, d'apathie ou de loyauté.

S'inspirant de PFEFFER (1981), BOURGEOIS et NIZET (1995) décrivent les quatre conditions qui doivent être simultanément réunies pour qu'un acteur soit à même d'exercer du pouvoir, en d'autres termes d'adopter un comportement de voice :

- Il est nécessaire que la réalisation des objectifs de l'acteur qui entend influencer le second acteur dépende de ce dernier.
- Les objectifs et les intérêts spécifiques des deux acteurs doivent différer et le second acteur doit manifester de la résistance à ce que le premier acteur atteigne ses objectifs.
- L'enjeu et les bénéfices escomptés doivent être suffisamment importants pour que le premier acteur consente au coût occasionné (e.g. en termes de temps, d'argent et d'énergie) afin d'exercer le pouvoir.

- Le premier acteur doit estimer qu'il dispose de suffisamment de ressources (e.g. informations, règles, moyens financiers, compétences) pour parvenir à ses fins et la balance de pouvoir ne doit pas pencher trop en faveur du second acteur.

Si au moins une de ces quatre conditions n'est pas remplie, l'acteur ne sera pas en mesure d'adopter une attitude de loyauté et choisira l'un des trois autres comportements : il sera loyal si la condition relative à la différence d'objectifs n'est pas remplie ; et il quittera l'interaction ou fera preuve d'apathie si au moins l'une des trois autres conditions n'est pas satisfaite, à savoir si la réalisation de son objectif ne dépend pas de l'autre acteur ou si celui-ci n'y oppose aucune résistance, si l'enjeu est insuffisant et/ou si ses ressources disponibles ne lui permettent pas d'envisager d'atteindre son objectif.

3.3.5 LES LIMITES DU PARADIGME UTILITARISTE

Nous terminons cette description des attitudes adoptées par les individus dans les régimes d'interaction en concédant, comme BAJOIT (1988), les limites du paradigme utilitariste dans lequel cette typologie prend forme. En effet, celui-ci ne peut expliquer d'où vient l'idée que l'individu se fait de son intérêt.

Dans le cadre d'un approfondissement de cette étude, il pourrait être enrichissant de recourir au paradigme anti-utilitariste qui s'oppose au dogme de l'Homo œconomicus, « cet être symbole de la rationalité humaine qui, armé d'une information parfaite, est en mesure de faire les choix appropriés permettant la maximisation de son utilité » (ALLARD, 2006 : 4).

3.3.6 ILLUSTRATION DES ATTITUDES DANS UNE ORGANISATION

Ci-dessous, en retraçant la trajectoire fictive de deux salariés, nous illustrons, par un exemple, les réactions individuelles que sont la loyauté, les protestations d'obstruction et réformatrice, les défections active concurrentielle et passive ainsi que l'apathie.

Jean et Marie signent chacun un contrat de salarié au sein de la même organisation et se montrent enthousiastes et innovateurs lors de leurs entrées en fonction respectives, partageant pleinement les objectifs de leur employeur. Pourtant, peu à peu, ils remarquent des imperfections grossières dans le logiciel informatique qu'ils utilisent pour effectuer leurs tâches quotidiennes mais accordent encore leur confiance à leur employeur et font preuve de loyauté. Après quelque temps, maîtrisant la procédure exécutée par l'application informatique, Jean et Marie protestent, dénoncent ses défauts de conception auprès de leur direction et adoptent des attitudes, certes proches, mais néanmoins différentes : tandis que Jean adopte une posture de protestation d'obstruction en refusant d'utiliser le logiciel jusqu'à

la correction de l'ultime bug par l'équipe informatique, Marie participe à plusieurs réunions avec ladite équipe afin de préciser les améliorations demandées tout en continuant à effectuer son travail quotidien au moyen du logiciel défaillant, et adopte de la sorte une posture de protestation réformatrice. Ultérieurement, alors que le projet de débogage du logiciel est en léthargie faute de jours-hommes disponibles dans l'équipe informatique, Jean, adoptant une attitude de défection active concurrentielle, démissionne et crée une entreprise concurrente qui grignote rapidement des parts de marché, grâce à un logiciel plus performant. Dans le même temps, Marie envisage de quitter l'organisation pour un emploi dans un autre secteur, en faisant preuve d'une défection passive mais sa volonté de mobilité professionnelle ne se concrétise pas. Quelque peu désabusée par la persistance des défauts du logiciel malgré ses propositions de changements, elle se résigne à se servir du programme défectueux, adoptant un comportement d'apathie et profitant de son statut de salariée de l'entreprise.

3.4 LE SPECTRE SYNCRÉTIQUE

Notre binôme théorique se situe dans des paradigmes sociologiques distincts.

Les variables relatives à l'organisation du travail dans les entreprises tiennent de l'holisme et ressortent d'une approche rationnelle. Quant aux autres variables qui caractérisent les structures organisationnelles, elles s'inscrivent dans une perspective politique concernant le pouvoir des acteurs et les buts de l'organisation, et dans une perspective contingente concernant le contexte.

Les attitudes des acteurs face au mécontentement ressortent du paradigme utilitariste, des êtres rationnels évaluant leurs coûts et leurs bénéfices avant de prendre une décision. Les conditions d'exercice du voice s'inscrivent pour leur part dans une approche constructiviste.

Afin de prévenir les risques de syncrétisme, nous serons attentifs à cette constellation d'approches sociologiques dans les parties analytiques ainsi que dans nos conclusions.

3.5 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans notre contextualisation, nous avons soulevé la problématique du *one best way* des open spaces évolués intelligents et supputé qu'il y avait lieu de déchiffrer l'organisation du travail au sein d'une entreprise afin de comprendre la logique selon laquelle les employés adhèrent à la disposition spatiale, s'y opposent, ne s'en préoccupent pas ou en arrivent à quitter l'entreprise en raison de sa configuration spatiale. Ensuite, nous avons formulé notre questionnement : les employés mobiles qui travaillent en groupes de projets, qui ont d'importants besoins de communication et d'ajustements mutuels adhèrent-ils réellement,

sans réserves, à des open spaces évolués qui se veulent avoir été conçus pour que leurs tâches soient réalisées dans des conditions optimales, et qu'en est-il des travailleurs sédentaires qui effectuent des tâches administratives, récurrentes et standardisées - éventuellement sur support papier - et qui n'ont pas l'usage régulier des espaces de collaboration ?

Dans la description de l'entreprise du domaine de la santé sur laquelle porte notre recherche qualitative, nous avons mis en évidence que son espace administratif correspondait à notre définition d'un open space évolué intelligent.

Dans notre partie théorique, nous avons décrit principalement, d'une part, les parties de base d'une entreprise, les variables relatives à la conception de la structure organisationnelle ainsi que les formes organisationnelles et, d'autre part, le quatuor des attitudes exit, voice, loyalty, apathy, puis les conditions de l'exercice de ces comportements.

En nous focalisant sur des opérateurs de l'entreprise analysée, nous émettons l'hypothèse que la conception de la structure organisationnelle (i.e. notre variable explicative) est en corrélation avec les comportements adoptés (i.e. notre variable dépendante) dans l'open space évolué intelligent. De plus, nous insérons les conditions de l'exercice des comportements exit, voice, loyalty, apathy (i.e. notre variable intermédiaire) dans cette relation car nous pensons que les effets de notre variable explicative ne se font pas sentir directement sur notre variable dépendante : la conception de la structure organisationnelle a un effet sur les conditions de l'exercice des comportements ce qui en retour engendre une attitude d'exit, de voice, de loyalty ou d'apathy.

Nous formulons également deux sous-hypothèses de recherche :

- Lorsque la conception de la structure organisationnelle tend vers celle d'une configuration mécaniste, les opérateurs adoptent des attitudes de voice, d'apathy ou d'exit dans l'open space parce que leurs objectifs diffèrent de ceux des concepteurs de l'organisation spatiale.
- Lorsque la conception de la structure organisationnelle tend vers celle d'une configuration adhocratique, les opérateurs adoptent des attitudes de loyalty dans l'open space parce que leurs objectifs ne diffèrent pas de ceux des concepteurs de l'organisation spatiale.

TABLEAU 2 - HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Hypothèses et variables	Variable explicative	Variable intermédiaire	Variable dépendante
Hypothèse générale	Conception de la structure organisationnelle	Conditions de l'exercice d'une attitude	Attitudes dans l'open space
Première sous-hypothèse	Configuration mécaniste	Objectifs des opérateurs et des concepteurs de l'open space différents	Voice Apathy Exit
Seconde sous-hypothèse	Configuration adhocratique	Objectifs des opérateurs et des concepteurs de l'open space identiques	Loyalty

4. DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

4.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous détaillerons le dispositif méthodologique de notre recherche. Nous commencerons par narrer les prémices de nos investigations et les raisons pour lesquelles la dénomination de l'entreprise sur laquelle porte notre partie empirique est occultée. Nous exposerons ensuite notre approche, puis argumenterons le choix des parties de l'entreprise sur lesquelles nous focalisons notre recherche, et nous poursuivrons notre exposé avec le développement des trois techniques de recueil de données utilisées pour les parties analytiques : la tenue d'entretiens semi-directifs, les observations directes et la consultation de la littérature grise. Enfin, nous énoncerons les limites de notre étude.

4.2 DES PRÉMICES DE LA RECHERCHE AU COMPROMIS SUR LA CONFIDENTIALITÉ DE LA DÉNOMINATION DE L'ENTREPRISE

Dans un premier temps, nous avons présenté notre projet de recherche à des membres de la direction de l'entreprise sur laquelle nous souhaitons que porte notre étude, ainsi qu'au chef de projet responsable de l'implémentation du nouvel espace de bureaux.

Après quelques réunions exploratoires au cours desquelles nous avons précisé tantôt nos motivations, tantôt notre objet, notre objectif et notre dispositif de recherche, nous avons reçu l'autorisation d'effectuer nos investigations au sein de cette entreprise.

L'éventualité que notre analyse, nos conclusions générales et nos recommandations puissent s'éloigner quelque peu de l'orientation prise en interne est le seul élément qui a suscité de l'appréhension, et ce, tant de la part de la direction de l'organisation que de la part du chef de projet responsable de l'implémentation du nouvel espace de bureaux. La possibilité de donner un statut de confidentialité au mémoire ayant été jugée insuffisante par l'entreprise, cette crainte a finalement été éliminée lorsque nous avons convenu que celle-ci resterait anonyme dans le mémoire. Dès lors, afin de respecter ce *desideratum*, l'entreprise sur laquelle porte notre étude sera sobrement dénommée « l'organisation » dans ce travail.

4.3 APPROCHE DE LA RECHERCHE

Ce mémoire est construit au moyen d'une approche qualitative et nous analyserons, jusqu'à saturation, le « sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils

sont confrontés » (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 2006 : 175) dans les espaces de bureaux, au sein de l'organisation. Nous tentons tout particulièrement de comprendre les comportements d'un nombre restreint de travailleurs, leurs significations et les facteurs qui les déterminent.

Nous nous inscrivons dans une démarche hypothético-déductive, en progressant du général au particulier, le travail central de notre recherche étant mené après avoir exposé la problématique, élaboré un cadre théorique et émis des hypothèses.

Il nous est apparu que la technique de recueil de données la plus adéquate par rapport à notre question de recherche et à nos moyens était celle des entretiens semi-directifs. In extenso, nous recourons également à des observations directes et à la littérature grise pour compléter notre matériau empirique.

4.4 SÉLECTION DES ENTITÉS DE L'ENTREPRISE

Notre intention initiale était de pouvoir mener notre recherche dans deux entités de l'organisation qui présentaient, ex ante, un contraste notoire en termes d'organisation du travail, et ce, afin de pouvoir procéder à la vérification de nos hypothèses.

À cette fin, nous avons rencontré la direction de l'organisation afin d'émettre notre volonté de pouvoir nous entretenir avec des employés issus de deux entités bien différenciées : d'une part avec des travailleurs occupés dans un service administratif et affectés à des tâches opérationnelles récurrentes, et d'autre part avec des chargés de projets amenés à collaborer sur diverses initiatives organisationnelles et dont la charge de travail en termes d'activités répétitives était restreinte.

La direction de l'organisation a accédé à notre demande, moyennant le fait que les entretiens soient limités aux parties de l'entreprise placées sous l'autorité d'un unique directeur national. L'organisation a motivé cette réserve par la lourdeur administrative et le délai hasardeux de la procédure à suivre pour obtenir l'approbation pour qu'une recherche soit menée dans des entités dépendant de plusieurs directeurs nationaux.

Le directeur national concerné nous a donné son aval pour que notre recherche puisse être menée dans deux de ses services répondant aux caractéristiques demandées. Ceux-ci nous ont été présentés, pour le premier comme un service administratif gérant les dossiers des clients et, pour le second comme un service menant des projets en collaboration avec des centres hospitaliers et d'autres prestataires du domaine des soins de santé.

4.5 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

4.5.1 INTRODUCTION

Les entretiens avec les collaborateurs des deux services - chaque individu étant pris comme un représentant de son groupe social - viseront à comprendre les phénomènes à partir de leurs expériences. Ils seront menés dans une perspective semi-directive : en effet, ils présenteront conjointement un aspect non-directif en permettant aux acteurs interrogés de structurer leur pensée autour de l'objet de recherche et un aspect plus directif puisque l'interviewer veillera à ce que les propos des employés de l'organisation ne s'éloignent pas de la ligne directrice prévue par le guide d'entretien.

4.5.2 SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Après une consultation des organigrammes de l'entreprise et des descriptions de fonctions des collaborateurs des deux services, nous avons pris contact individuellement et de façon informelle avec un employé de chaque service, dont le profil correspondait manifestement pour l'un à un gestionnaire de dossiers clients effectuant des tâches de nature administrative et pour l'autre à un chargé de projets. Nous leur avons exposé que nous menions une recherche universitaire relative aux espaces de bureaux et nous avons mis notre guide d'entretien à l'épreuve avec ces deux participants.

Ces deux premiers entretiens s'étant déroulés d'une façon satisfaisante - nous estimions que tant nos questions que notre technique nous permettaient de récolter les données nécessaires à notre analyse - nous avons pris contact avec d'autres collaborateurs des deux services dont nous avons sélectionné les profils sur base des organigrammes et des descriptions de fonctions.

Dans le service administratif, nous avons contacté cinq gestionnaires de dossiers clients. Tous ont initialement accepté de participer à notre étude, mais un opérateur s'est par la suite rétracté, invoquant une surcharge de travail en raison du fait qu'il devait momentanément effectuer d'autres tâches que celles prévues habituellement.

Dans le service projet, nous avons également contacté cinq chargés de projets. Quatre d'entre eux ont accepté d'être interrogés, tandis qu'une seule personne a catégoriquement refusé en lançant sous forme de boutade qu'il était préférable d'interroger les collaborateurs de l'autre groupe linguistique.

TABEAU 3 - COLLABORATEURS CONTACTÉS - NON CHRONOLOGIQUEMENT - AFIN DE MENER LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Service	Employé	Accepté	Refusé	Motivation du refus
Administratif (A)	A1	X		
	A2	X		
	A3	X		
	A4	X		
	A5		X	Dans un premier temps, A5 avait accepté de participer à l'étude, puis a invoqué une surcharge de travail.
Projets soins de santé (P)	P1	X		
	P2	X		
	P3	X		
	P4	X		
	P5		X	P5 a refusé de participer à la recherche en invoquant un motif linguistique.

4.5.3 CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES RÉCOLTÉES

À chaque collaborateur interviewé, nous avons garanti que les entretiens resteraient confidentiels et nous avons, pour ceux qui le sollicitaient, précisé les modalités d'anonymisation : le prénom et le nom de famille du collaborateur participant à l'étude a été remplacé par un code composé de deux caractères, le premier étant une lettre désignant le service et le second étant un numéro attribué sans référence à la chronologie des entretiens.

Afin de garantir l'anonymat, nous avons également décidé de ne dévoiler ni le sexe de l'employé - le genre masculin étant utilisé afin d'alléger le texte et sans aucune intention discriminatoire - ni son régime linguistique. Dans le cas contraire, il aurait été aisé pour toute personne connaissant un tant soit peu l'un ou l'autre service de mettre un prénom, un nom ou un visage sur un profil.

4.5.4 DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

Les entretiens se sont déroulés dans différentes salles de réunion de l'organisation, pendant les heures de travail des collaborateurs, à un moment fixé d'un commun accord avec le chercheur. La durée des entretiens oscilla entre trente minutes et une heure et demie, cette durée se raccourcissant au fil des entretiens, en raison du perfectionnement de notre technique de recentrage du discours et de l'arrivée à saturation des données.

Nous avons débuté chaque entretien par un rappel des modalités de confidentialité qui avaient été convenues, puis nous avons demandé et obtenu l'autorisation d'enregistrer l'entretien sur un support audio, afin de faciliter la retranscription intégrale des entretiens.

Nous avons tenté d'instaurer un climat de confiance et d'adopter une position d'empathie, tout en précisant aux collaborateurs que les questions étaient ouvertes et larges, qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse, que nous étions intéressés par leur discours et que nous ne tenterions pas de débattre avec eux ou de les influencer.

4.5.5 GUIDE D'ENTRETIEN

Composé essentiellement de questions ouvertes, le guide d'entretien est identique pour les employés des deux services, prévoyant des questions relatives à l'organisation du travail, et d'autres relatives à leurs attitudes dans l'espace de bureaux.

Après la tenue d'un entretien dans chacun des deux services, le guide d'entretien s'est vu amputé de certaines questions tandis que d'autres y ont été ajoutées. Les questions relatives à l'introduction du nouveau concept de bureaux ont été retirées pour deux raisons : il s'est avéré que le changement avait été conduit de façon stéréotypée, sans contraste entre les deux services, et une minorité de chargés de projets avaient connu l'ancien espace de bureaux. Les questions relatives au télétravail ont quant à elles été introduites étant donné qu'il ressortait des deux premiers entretiens que la problématique des nuisances sonores et d'un besoin d'un espace de travail plus calme était récurrente. Pour ces questions complémentaires, nous avons organisé un bref entretien additionnel avec l'opérateur du service administratif mais n'avons pas été en mesure de reprendre contact avec celui du service projets.

Notons encore que nous avons intégré, dans les questions de notre guide d'entretien relatives à l'organisation du travail, des interrogations qui habituellement trouvent une réponse satisfaisante par la consultation des organigrammes. Cette incorporation est volontaire et est motivée par notre intention de déterminer les convergences et divergences potentielles entre le discours des opérateurs et les structures officielles émanant des organigrammes.

TABLEAU 4 - GUIDE D'ENTRETIEN COMMUN POUR LES EMPLOYÉS DES SERVICES A ET P

Question	Relance
QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES SERVICES A ET P	
<i>Question de départ</i>	
Pouvez-vous vous présenter puis me décrire une journée, une semaine ou un mois type de travail ?	Pouvez-vous retracer votre parcours professionnel au sein de l'organisation et, le cas échéant, en dehors de celle-ci ?
	Quelles sont vos tâches habituelles ? Racontez-moi.
<i>Variable - Division du travail entre opérateurs</i>	
<u>Division horizontale</u> Avez-vous une ou plusieurs tâches ? Expliquez-moi.	Vos tâches sont-elles routinières, monotones ou changent-elles régulièrement ?
	Y a-t-il une rotation des tâches entre vous et vos collègues directs ?
	Travaillez-vous sur des projets, qui ont un commencement et une fin ?
<u>Division verticale</u> Pouvez-vous prendre des initiatives, innover dans votre travail ou devez-vous seulement exécuter des tâches ?	Avez-vous une certaine liberté pour décider de votre travail et/ou le réaliser ?
<i>Variable - Coordination du travail entre opérateurs</i>	
<u>Par ajustement mutuel</u> Comment communiquez-vous, échangez-vous des informations professionnelles avec vos collègues ?	Échangez-vous des informations avec vos collègues en dehors de réunions programmées ? Décrivez ces échanges.
<u>Par supervision directe</u> Pouvez-vous me décrire les tâches habituelles de votre responsable ?	Est-il souvent présent dans l'entreprise, et plus particulièrement dans le même espace de bureaux que vous ?
	Vous fait-il des commentaires, des remarques positives ou négatives sur votre travail ? Expliquez-moi.
	Est-ce qu'il vous donne des ordres directs ?
	Est-ce qu'il délimite un cadre, les lignes directrices des tâches que vous effectuez ?
	Votre responsable contrôle-t-il les décisions que vous avez prises avant que vous ne les mettiez en œuvre ?
<u>Par standardisation des procédés</u> Effectuez-vous vos tâches directement sur base de procédures, de règlements internes ou externes ?	<u>Qui a rédigé ces procédures et règlements ?</u>
	Utilisez-vous des modèles de formulaires et de lettres ? Expliquez-moi qui les a établis.
	Les procédures, règlements, formulaires et lettres sont-ils à jour ? Expliquez-moi.
	Utilisez-vous des systèmes informatiques dans votre travail ? Expliquez-moi s'ils ont été développés par vous, par un collègue de votre service ou par quelqu'un d'autre.

<u>Par standardisation des résultats</u> Avez-vous une obligation de résultat par rapport à vos tâches ?	Cette obligation de résultats est-elle mesurée en quantité et/ou en qualité ?
	Comment et par qui ces résultats à atteindre ont-ils été fixés ?
	Bénéficiez-vous d'avantages ou d'une prime lorsque vous atteignez vos résultats ?
<u>Par standardisation des qualifications</u> Quelles sont les études et les formations que vous avez suivies ?	Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ?
	Et au sein de l'entreprise, avez-vous suivi des formations ? Expliquez-moi lesquelles.
	Dans votre service, sur quelle base les tâches sont-elles attribuées aux collaborateurs ?
<u>Par standardisation des valeurs</u> Que pouvez-vous me dire des « valeurs » de votre entreprise ?	Existe-t-il un journal d'entreprise ?
	Existe-t-il des posters promouvant les valeurs de l'entreprise ou des tableaux d'affichage ?
	Existe-t-il certaines traditions dans l'entreprise et dans votre service ?
<i>Variable - Forme de départementalisation</i>	
Quelles sont les différentes parties de votre service et pouvez-vous décrire schématiquement les tâches de ses collaborateurs ?	<u>Par input</u> Dans votre service, les collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Remplissent-ils les mêmes tâches ? • Ont-ils les mêmes connaissances et compétences ? • Travaillent-ils, chacun ou par groupe, sur des logiciels informatiques spécifiques ? • Travaillent-ils au même moment ?
	<u>Par output</u> Dans votre service, les collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Travaillent-ils tous sur le même type de dossiers et de projets ? • Sont-ils, chacun ou par groupe, orientés vers un type spécifique de client ? • Sont-ils regroupés selon que les clients se trouvent en Belgique ou à l'étranger ? • Travaillent-ils tous au même endroit ?
<i>Variable – Différenciation</i>	
<u>Différenciation verticale</u> Quels sont les différents niveaux hiérarchiques dans votre service ?	---
<u>Différenciation horizontale</u> En combien de parties votre service est-il morcelé ? Citez-les.	---
<i>Variable - Mécanismes de liaison entre unités</i>	
Pouvez-vous m'expliquer comment se déroulent les contacts, les échanges d'informations entre les différentes parties de votre service ?	Pouvez-vous m'expliquer quand et comment vous êtes en contact avec des collaborateurs d'autres services ?

<u>Reposant sur des relations interpersonnelles</u>	<p>Y a-t-il, dans votre service, un collaborateur qui dépend conjointement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De plusieurs parties du service ou dont les tâches consistent à assurer la liaison entre ces parties ? • D'un autre service de l'organisation ou dont les tâches consistent à assurer la liaison avec ce dernier ?
	<p>Y a-t-il des collaborateurs de votre service qui participent à des réunions permanentes qui regroupent des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De plusieurs parties de votre service ? • De plusieurs services ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des « mini-projets » internes à votre service qui réunissent des collaborateurs de plusieurs parties du service ? • Y a-t-il des collaborateurs de votre service qui participent à des groupes de projets qui ont un impact sur plusieurs services de l'organisation ?
	<p>Dans ces différents projets - internes au service ou touchant plusieurs services de l'organisation - comment et par qui se prennent les décisions ? Détaillez.</p>
<u>Reposant sur la formalisation</u>	<p><u>Questions en prolongement de la standardisation des procédés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans votre service, y a-t-il un plan stratégique ? • Les activités de votre service sont-elles planifiées et/ou budgétisées ?
	<p><u>Questions en prolongement de la standardisation des résultats</u></p> <p>Les performances de votre service et la qualité du travail sont-elles mesurées, contrôlées ? Il s'agit, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'un contrôle de qualité. • D'un audit interne.

<u>Reposant sur des représentations mentales</u>	<p>Les collaborateurs de votre service effectuent-ils un « stage », lors de leur entrée en fonction ou à un autre moment, dans une autre partie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du service ? • De l'organisation ? <p><u>Questions en prolongement de la standardisation des valeurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En quelques mots, pourriez-vous me parler des buts et objectifs de votre service et de ceux de l'organisation ? • Pouvez-vous m'expliquer brièvement quels sont les outils informatiques qui vous permettent de communiquer, d'échanger des données avec des collaborateurs de votre service et d'autres services de l'organisation ?
<p><i>Question de clôture</i></p>	
<p>Souhaitez-vous m'en dire plus sur vos tâches ?</p>	<p>Et sur l'organisation de votre service ?</p>
<p>QUESTIONS RELATIVES AUX ATTITUDES DANS L'ESPACE DE BUREAUX</p>	
<p><i>Question de départ</i></p>	
<p>Comment et quand utilisez-vous les espaces de travail, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différents types de bureaux ? • Les différents types de salles de réunions ? • Et le <i>coffee corner</i> ? 	<p>Vous asseyez-vous tous les jours à un même type de bureau ou à la même place ? Expliquez-moi pourquoi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auprès de certains collègues en particulier ? • Pour des raisons liées au lieu même ? • Ou pour d'autres raisons ? <p>Et qu'en est-il des salles de réunions ? Expliquez-moi.</p> <p>Expliquez-moi où vous mangez, vous prenez un encas ou vous buvez un « petit café » ?</p>
<p><i>Questions de développement</i></p>	
<p>Que pensez-vous de l'espace de bureaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour vous personnellement ? • Pour votre service ? • Dans l'organisation ? 	<p>Et comment réagissez-vous face à ce problème ? Racontez-moi une situation concrète qui s'est produite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi cet espace de bureaux vous convient-il ou ne vous convient-il pas ? • Et si vous deviez - à nouveau - travailler dans l'ancien concept de bureaux de l'organisation ?

<p>Pour vous, quels sont les avantages de cet espace de bureaux par rapport à un espace de travail plus cloisonné avec des places fixes ? Expliquez-moi pourquoi.</p>	<p>Comment communiquez-vous avec les collègues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De votre service ? • De votre groupe de projets ? • Des autres services ?
	<p>Expliquez-moi quels sont les différents espaces de travail que vous utilisez pour travailler en équipe ou sur des projets ?</p>
	<p>Pourquoi vos tâches se prêtent-elles bien à cet espace de bureaux ?</p>
<p>Quels sont les problèmes, les difficultés, les inconvénients que vous rencontrez en lien avec l'espace de bureaux ? Racontez-moi quelques situations et donnez-moi des exemples.</p>	<p>Comment cela se passe-t-il en ce qui concerne l'intimité, la confidentialité ? Racontez-moi des situations et comment vous y réagissez.</p>
	<p>Vous sentez-vous parfois observé, contrôlé visuellement par vos collègues ou par un supérieur hiérarchique ? Donnez-moi un exemple.</p>
	<p>Rencontrez-vous des difficultés pour trouver une place qui vous convienne ? Donnez-moi un exemple et expliquez-moi où avez-vous travaillé ce jour-là ?</p>
	<p>Qu'en est-il du côté pratique de l'espace de bureaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ce qui concerne vos tâches qui nécessitent de manipuler du papier ? • Pour le réglage de votre chaise ou de votre téléphone ? • Au niveau de la température ou de l'hygiène des bureaux partagés ?
	<p>Quelle est votre attitude face à ces problèmes et conflits ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous réagi ? • Pourquoi ne réagissez-vous pas ?
	<p>Racontez-moi un événement heureux et un événement pénible qui se sont produits dans l'espace de bureaux.</p>
<p>Que pensez-vous du principe du « clean desk » ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que vous l'appliquez ? Expliquez-moi comment cela se passe. • Comment et pourquoi ? 	<p>Avez-vous personnalisé une partie de l'espace de bureaux au moyen d'objets personnels, d'accessoires ou de vêtements éventuellement ?</p>
<p>Racontez-moi une situation qui s'est produite dans l'organisation et qui vous a rendu mécontent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous réagi ? • Pourquoi n'avez-vous pas réagi ?

Que changeriez-vous dans l'espace de bureaux ?	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà suggéré cette amélioration à un collègue, un supérieur hiérarchique ou au chef de projet responsable de l'implémentation du nouvel espace de bureaux ? • Pourquoi ?
Que pensez-vous du télétravail ?	Pour vous, quels sont les avantages et les inconvénients du télétravail ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi faites-vous du télétravail ? • Racontez-moi une journée type de télétravail.
	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi ne faites-vous pas de télétravail ? • Si certains obstacles d'ordre pratique et informatique étaient réglés, quel serait votre avis par rapport au télétravail ?
Question de clôture	
Souhaitez-vous m'en dire plus quant à l'espace de bureaux ?	---

4.6 OBSERVATIONS DIRECTES

En complément aux huit entretiens semi-directifs, nous avons effectué des observations directes, visuelles, dans les zones de travail de l'organisation fréquentées par les collaborateurs des services A et P, dans le but de capter les comportements au moment où ils se produisaient, et ce, sans l'intermédiaire d'un document écrit ou d'un témoignage oral.

Pour l'organisation du travail, nous espérons que le recueil de données au moyen d'observations directes nous a permis de saisir « la division effective et non seulement formelle du travail entre les différentes catégories d'individus » (ALBARELLO, 2007 : 90). Pour les attitudes des acteurs dans l'espace de bureaux, nos observations directes nous ont aidés à mettre en évidence l'organisation spatiale des groupes et les logiques étudiées, d'une façon plausiblement plus authentique que les entretiens semi-directifs.

Au moyen d'un carnet d'observations, nous avons retranscrit au fur et à mesure des interactions que nous estimions significatives ainsi que des bribes de conversations.

4.7 LITTÉRATURE GRISE

Nous avons également consulté différents documents internes à l'organisation, que nous avons regroupés sous le terme de littérature grise, et qui nous ont permis de compléter les données récoltées au moyen des entretiens semi-directifs et des observations directes.

Pour notre analyse de l'organisation du travail dans les services A et P, nous avons eu recours à des organigrammes, à des documents qui présentent les services et les collaborateurs ainsi qu'à des descriptions de fonctions.

En ce qui concerne l'analyse centrée sur l'espace de bureaux, nous nous sommes appuyés sur divers documents internes relatifs à l'implémentation du nouveau concept, tels que le descriptif du projet et les résultats d'une étude de satisfaction interne.

4.8 LIMITES

En tenant compte de la mise en garde de QUIVY et VAN CAMPENHOUDT (2006 : 176), nous n'aurons pas la naïveté de croire que la souplesse des entretiens semi-directifs ait permis « une complète spontanéité de l'interviewé et [...] une totale neutralité du chercheur ». Dans notre analyse, nous tiendrons compte de la relation qui nous unit aux collaborateurs de l'organisation que nous avons interviewés, d'une part dans le service administratif, et d'autre part dans le service projets.

La subjectivité des interlocuteurs entrant inévitablement en jeu, ceux-ci ont exprimé des représentations qu'ils ont des situations, celles-ci n'étant pas toujours distinguables des faits objectifs. Nous nous interrogeons également quant à l'éventualité que les collaborateurs aient tenu par moments - de manière consciente ou non - un discours socialement convenu et acceptable. Notons à ce sujet que nos entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'organisation, plus précisément dans des salles de réunions vitrées de part et d'autre - qualifiées « d'aquariums » par certains - à proximité immédiate des zones de bureaux et n'offrant donc qu'une confidentialité visuelle, voire auditive, limitée.

Les entretiens étant le résultat d'une interaction entre le mémorant et le collaborateur interviewé, nous ne pouvons exclure que la présentation de notre recherche et la manière dont nous avons posé nos questions et effectué nos relances, aient influencé les propos de nos interlocuteurs.

Enfin, nous n'aurons pas la prétention de généraliser notre analyse et nos conclusions, que ce soit à d'autres entreprises ou même à d'autres entités de l'organisation.

5. ANALYSE DE LA CONCEPTION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES DEUX SERVICES

5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous détaillerons notre analyse de la conception de la structure organisationnelle des deux services qui ont fait l'objet de notre recherche qualitative, et qui présentaient a priori un contraste important en termes d'organisation du travail.

Dans un premier temps, après avoir décrit les missions du service administratif, nous présenterons les résultats de nos investigations relatives aux paramètres de conception de sa structure : la division et la coordination du travail entre les opérateurs, ainsi que les formes de départementalisation, la différenciation et les mécanismes de liaison entre unités.

Dans un second temps, nous répéterons ces mêmes opérations pour le service projets.

Nous terminerons ce chapitre en mettant en évidence les convergences et les divergences entre les deux services en termes de conception de la structure organisationnelle.

5.2 LE SERVICE ADMINISTRATIF

5.2.1 PRÉSENTATION DU SERVICE ADMINISTRATIF

Le service administratif a été créé peu après la fin de la Seconde Guerre mondiale et, depuis lors, malgré quelques réaménagements, sa mission fondamentale est restée stable et consiste à traiter les dossiers des affiliés dans un secteur d'activité de l'entreprise, dans le but de leur octroyer des prestations financières dans le domaine de la santé.

Parallèlement à cette mission opérationnelle originelle, se développe depuis quelques années une seconde mission du service administratif, celle d'être un centre de connaissances et d'expertise, un point de contact pour les entreprises fédérées et les institutions extérieures, dans le domaine d'activité concerné.

5.2.2 DIVISION DU TRAVAIL ENTRE OPÉRATEURS

Les opérateurs du premier service effectuent des tâches administratives relatives au traitement des dossiers de certains types d'affiliés de l'organisation et les évoquent en recourant à l'expression « mes dossiers » (A1, A2, A3 et A4). Dans ce *back office*, toutes leurs opérations sont exécutées à partir de données qui leur parviennent soit sur des supports papiers soit via des flux électroniques, sans qu'ils ne rencontrent - « sauf cas très exceptionnels » (A1) - les

affiliés ou d'autres visiteurs. Leurs tâches principales consistent, d'une part, à compléter - au moyen d'un logiciel de traitement de texte - les champs de modèles de lettres et de formulaires afin d'envoyer des courriers postaux à des affiliés, des entreprises fédérées et des institutions externes et, d'autre part, à calculer, payer et récupérer - au moyen d'un tableur ou d'une simple calculatrice - les montants de prestations dans le domaine de la santé. Les activités de chaque employé ne se rapportent qu'à un nombre restreint de types de dossiers, voire à une unique sorte de dossier, certains opérateurs n'en effectuant d'ailleurs qu'une ou quelques étapes. Leur poste de travail recouvre également d'autres tâches servant directement celles de publipostage et de chiffrage, telles que la création des fardes sur support papier et l'encodage dans des bases de données lors de l'ouverture des dossiers, les photocopies et le classement ou encore les appels téléphoniques. En conséquence, nous estimons que la spécialisation horizontale est relativement forte, même si les opérateurs ne sont pas affectés à des tâches parcellaires. Deux ébauches d'actions, préparées par les analystes et la ligne hiérarchique du service, montrent néanmoins une volonté d'élargissement des postes de travail des opérateurs : d'une part, l'instauration d'un système de *back-ups* qui vise à assurer la continuité des tâches en cas d'absence prolongée d'un opérateur et, d'autre part, la participation des opérateurs à certaines initiatives organisationnelles, en complément ou en remplacement de leurs tâches récurrentes.

La structure du service administratif présente un gouffre béant entre les tâches d'exécution des dossiers auxquelles sont affectés les opérateurs et celles de conception de leur travail qui sont assurées par des analystes qui se positionnent habituellement également dans la ligne hiérarchique. Cette coupure verticale est nourrie par des rôles stricts repris dans des descriptions de fonctions personnalisées ainsi que par des pratiques de communication des informations qui se font selon le modèle *top-down*, autrement dit de façon exclusivement descendante. En conséquence, la spécialisation verticale est forte, quoiqu'elle soit adoucie par une grande liberté d'ordonnancement des tâches dont disposent les opérateurs, au cours d'une journée, d'une semaine, ou même d'un mois de travail. Néanmoins, nous avons retenu deux changements récents qui témoignent d'un dessein d'atténuation de cette verticalité : au cours de leur entretien de fonctionnement annuel avec leur responsable hiérarchique, les opérateurs sont dorénavant invités à prendre puis à mener une initiative personnelle relative à leurs tâches ; et une charte de réunion sollicitant que chaque participant apporte du contenu à la séance a été apposée dans les espaces de réunions. Ces deux actions restent toutefois incomprises pour les opérateurs de notre échantillon : pour la première, trois de nos témoins (A1 et A2 et A4) recouraient avec insistance ou ironie à l'expression « devoir prendre une

initiative » et A2 résumait : « Moi, j'estime que mon travail est bien fait comme ça. Qu'est-ce que tu veux prendre des initiatives, dans des dossiers où ça tourne et ça marche depuis plus de vingt ans » ; pour la seconde, nous avons observé que des rôles accessoires ont effectivement été accordés aux opérateurs lors des réunions (e.g. la gestion du temps ou la rédaction du procès-verbal de la séance) mais que la communication restait exclusivement descendante malgré ces quelques artifices.

5.2.3 COORDINATION DU TRAVAIL ENTRE OPÉRATEURS

Le mécanisme de coordination dominant dans le service administratif est celui de la standardisation des procédés : les dossiers des affiliés sont traités sur base de dispositions législatives internationales et nationales, qui ont été analysées par la technostucture du service, puis transposées en fiches de procédures pratiques - partiellement intégrées dans des descriptions de fonctions - ainsi qu'en modèles de lettres et de formulaires, mis à disposition des opérateurs. Paradoxalement, si dans les faits, les opérateurs ne s'éloignent guère des procédures imposées par la législation et par les analystes, ils n'y font que peu référence en décrivant leurs tâches : soit ils en ignorent jusqu'à l'existence (A1 et A4) - et il est exact que certaines procédures sont en cours de rédaction ou de révision - soit ils déclarent ne les consulter qu'à de rares occasions, dans des situations sortant de l'ordinaire (A2 et A3). Ce mécanisme de coordination tend à encore se renforcer, la description des procédés étant considérée comme une priorité par le sommet stratégique du service et de l'organisation.

L'autre mécanisme de coordination qui est fortement diffusé et utilisé dans le service administratif est celui de la standardisation des valeurs. En effet, dans ce service qui appartient à une organisation centenaire qui ressort du secteur de l'économie sociale et qui promeut tant la solidarité que la santé, le terme de « client » reste tabou et nous avons observé que les dossiers étaient traités par les opérateurs afin de réellement parvenir - dans le respect de la législation - à une solution optimale pour les adhérents, sans tenir compte de facteurs d'usage dans des entreprises marchandes (e.g. le ratio de retour sur investissement ou plus simplement le comptage du nombre de dossiers traités par unité de temps). Les discours et les pratiques de A1, A3 et A4 s'inscrivaient pleinement dans une perspective missionnaire tandis que seul A2 - dont les tâches consistent principalement à récupérer des montants indûment payés aux affiliés - était plus nuancé en exposant que les missions de l'organisation étaient remplies dans les entreprises fédérées et non au siège social. Les avis des opérateurs de notre échantillon étaient incertains quant à l'évolution de ce mécanisme de coordination au sein de leur service, A1 et A4 se référant notamment confusément aux discours du sommet

stratégique du service et de l'organisation qui oscillent entre buts de mission (e.g. promouvoir la solidarité) et buts de système (e.g. faire plus avec moins).

À partir de nos entretiens avec A1 et A2 et de nos observations directes, nous avons également constaté que les opérateurs avaient développé des mécanismes de coordination par ajustements mutuels, afin de compléter les mécanismes de standardisation évoqués ci-dessus. D'une part, les opérateurs assis non loin les uns des autres discutent, s'échangent des informations professionnelles et s'interrogent mutuellement (e.g. pour un calcul complexe et pour une situation qui ne sont pas expressément prévus par les procédures et par les modèles de lettres et de formulaires) et, d'autre part, leur sens de la vision leur permet de déterminer la présence ou l'absence d'un collègue ou encore son retard éventuel - en regardant la quantité de fardes de dossiers disposées sur son bureau - et leur sens de l'ouïe leur permet de prendre connaissance du contenu des dossiers de leurs collègues, en entendant leurs conversations téléphoniques professionnelles. Étant donné que les descriptions de fonctions des collaborateurs mentionnent que les informations relatives aux dossiers doivent être partagées entre les opérateurs et que ceux-ci doivent s'entraider, ce mécanisme est intentionnellement mis en œuvre par l'équipe dirigeante, qui nous a, en outre, communiqué qu'elle ne visait qu'à automatiser quatre-vingts pour cent des dossiers au moyen des procédures. Dans notre seconde partie analytique, nous tenterons de mettre en évidence le devenir de ce mode de coordination dans un espace de travail qui prévoit que les contacts informels se fassent de préférence dans des espaces dédiés.

Les opérateurs et leur responsable hiérarchique direct évoluent sur le même plateau paysager mais leurs interactions sont limitées : ce dernier signe quotidiennement les courriers imprimés par les opérateurs et en contrôle épisodiquement le contenu ; il intervient occasionnellement comme analyste ; et ce n'est qu'au cours des entretiens de fonctionnement annuels qu'il délimite un cadre aux opérateurs pour l'exercice de certaines tâches particulières qui s'écartent des procédures décrites par la technostucture. Cette coordination par supervision directe, déjà quasiment inexistante, tend à s'éteindre par le mouvement de managérialisation auquel sont soumises les fonctions hiérarchiques dans l'organisation.

La standardisation des résultats est actuellement à l'état embryonnaire, étant donné que la quantité et la qualité de dossiers traités par les opérateurs ne sont ni mesurées ni contrôlées mais ce mécanisme tend à se développer en raison d'une volonté de deux acteurs : la direction du département conçoit actuellement une application informatique qui mesurera la quantité de flux échangés dans cette entité organisationnelle et une institution étatique partenaire souhaite implémenter des délais et des critères qualitatifs pour les dossiers.

La standardisation des qualifications est inexistante dans le service administratif : trois des opérateurs interrogés ne disposent que d'un certificat de l'enseignement secondaire supérieur et un seul a décroché un diplôme de l'enseignement supérieur de type court, mais dans une branche qui est radicalement éloignée des tâches qu'il accomplit dans l'organisation. De plus, les opérateurs n'ont suivi que quelques formations internes généralistes, principalement lors de leur entrée en fonction.

5.2.4 FORMES DE DÉPARTEMENTALISATION

Notre analyse de l'organigramme et des descriptions de fonctions montre que les postes de travail du service administratif sont regroupés par *input*, étant donné que les trois sections qui le composent, sont constituées selon les types de dossiers (i.e. les différents processus de travail) traités par les opérateurs.

5.2.5 DIFFÉRENCIATION

Dans l'organigramme que nous avons élaboré ci-dessous, en nous inspirant de celui qui nous a été transmis par la direction de l'organisation, les opérateurs ne sont séparés du chef de service que par un unique échelon hiérarchique, celui des responsables de sections. Nous estimons que le positionnement de ces derniers dans la ligne hiérarchique reste néanmoins incertain, leurs descriptions de fonctions étant celles d'analystes auxquelles des tâches relatives à l'organisation de la section ont été greffées - à la demande du chef de service - mais sans le moindre pouvoir contraignant vis-à-vis des opérateurs. En raison du rôle considérable de filtre que jouent les responsables de sections - quant aux flux de communication ascendante et descendante - entre les extrémités de cette structure pyramidale, il semble que la différenciation verticale soit forte dans le service administratif. Nous argumentons également cette verticalité forte par la présence de nombreux statuts barémiques dans le service, à savoir de bas en haut : les collaborateurs administratifs, les gestionnaires de dossiers, les experts, les réglementaristes, les responsables de sections, les collaborateurs staffs et le chef de service.

L'organigramme montre que le service est compartimenté en trois sections distinctes, ce qui nous permet de considérer que la différenciation horizontale y est forte. Nous ajoutons également qu'au cours de nos entretiens semi-directifs, deux des quatre opérateurs interrogés nous ont indiqué - avec certitude - qu'il n'existait pas trois mais cinq sections dans le service administratif. Cette contradiction entre la différenciation horizontale reprise dans l'organigramme et celle ressentie par la moitié de notre échantillon pourrait s'expliquer par le

fait que les deux fusions de sections qui se sont déroulées il y a une dizaine d'années n'aient, en pratique, entraîné que peu de changements dans le travail journalier des opérateurs.

5.2.6 MÉCANISMES DE LIAISON ENTRE UNITÉS

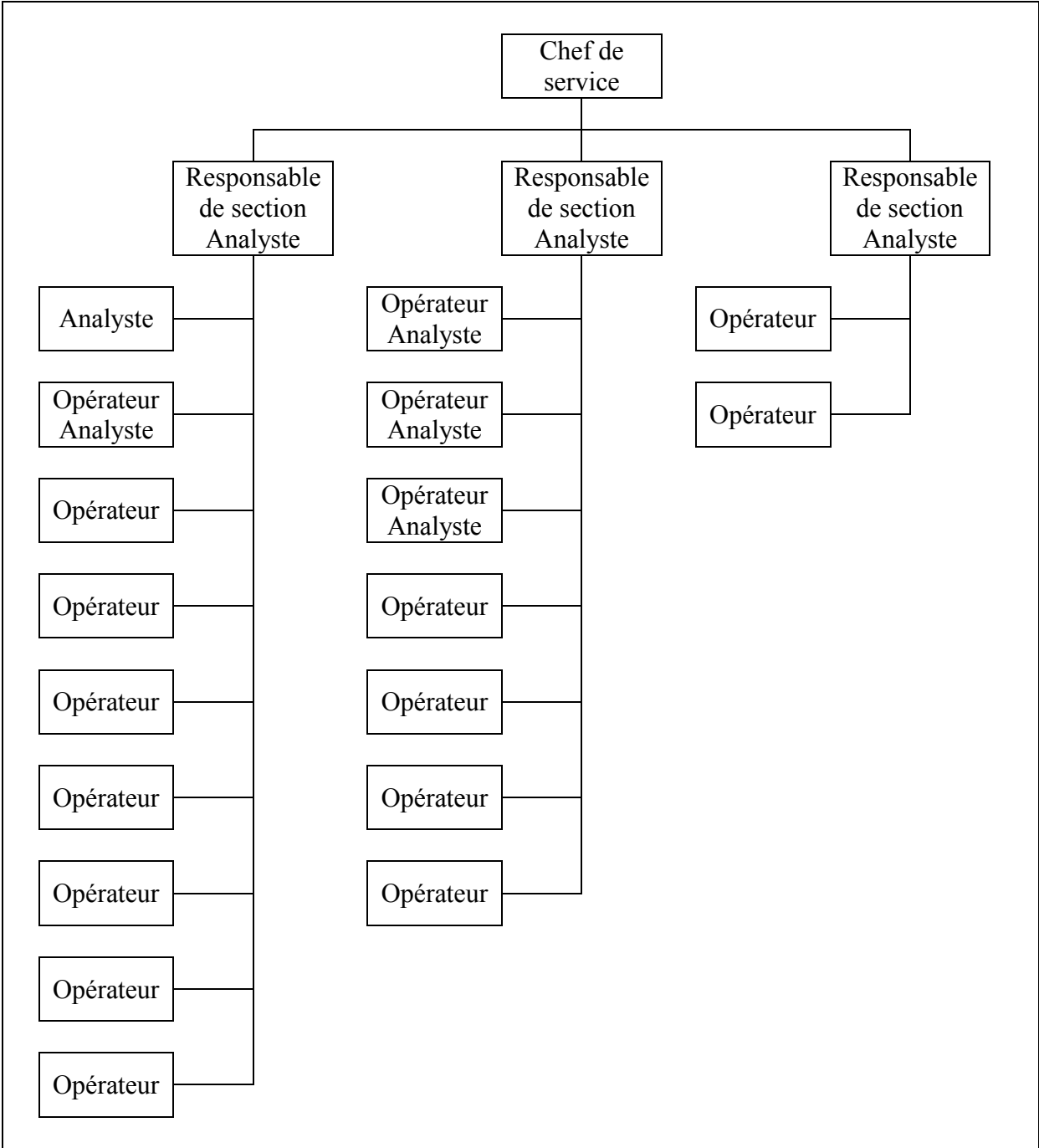
Nous n'avons repéré que peu d'interdépendances, tant entre les trois sections du service administratif qu'entre celui-ci et d'autres unités de l'organisation. Ceci s'explique respectivement par le fait que les dossiers traités par les trois sections se réfèrent à des processus de travail distincts et par le fait que les unités de l'organisation qui sont extérieures au service administratif appliquent encore d'autres processus de travail.

Le mécanisme de liaison principal entre les trois sections du service, ainsi qu'entre ce dernier et les entités externes, est celui reposant sur la formalisation. Un plan stratégique et une planification annuelle des activités du service permettent de lier les trois sections, tandis que des descriptions de processus mentionnent le circuit que prennent les dossiers qui transitent entre les affiliés, les entreprises fédérées ou extérieures et le service administratif.

Le mécanisme de liaison par des relations interpersonnelles est encore en phase de bourgeonnement mais il se développe tant à l'intérieur du service qu'entre ce dernier et les unités extérieures. D'une part, des groupes de projets composés d'analystes des trois sections ont été créés afin de répondre de façon uniforme à des exigences de la technostucture et du sommet hiérarchique de l'organisation (e.g. l'implémentation de logiciels informatiques intégrés en remplacement d'applications informatiques locales) ; et d'autre part, ces analystes et le chef de service participent à des réunions fixes qui regroupent des représentants de différents départements (e.g. avec le département informatique afin suivre les changements technologiques nécessaires suite aux évolutions législatives).

Les mécanismes de liaison reposant sur les représentations mentales sont, pour leur part, relativement inexistant. Une infime minorité de collaborateurs des trois sections ont effectué des stages ou des visites dans d'autres parties du service ou de l'organisation, et les logiciels informatiques intégrés qui permettent de partager des connaissances entre les différents services et départements ne sont pas - encore - utilisés par les collaborateurs du service administratif.

FIGURE 5 - ORGANIGRAMME DU SERVICE ADMINISTRATIF



5.3 LE SERVICE PROJETS

5.3.1 PRÉSENTATION DU SERVICE PROJETS

En préambule à notre analyse du service projets, nous précisons deux aspects relatifs à notre empirie. Premièrement, au début du deuxième semestre de l'année 2012, la direction de l'organisation a entièrement redessiné la structure de ce service, afin de « travailler de façon plus transversale » ; nous avons rédigé la présente analyse sur base de la structure de ce service telle qu'elle était arrêtée avant cette restructuration, étant donné que nos matériaux étaient déjà récoltés, mais la survenance de ces changements tend à démontrer que la structure du service projets est organique et malléable. Deuxièmement, les impératifs pratiques de notre recherche nous ont amenés à moins interagir avec les collaborateurs de ce service qu'avec ceux du service administratif, et à disposer de moins de documents internes, ce qui se pourrait se traduire, dans cette partie, par une analyse moins approfondie.

Ce service a été créé il y a bientôt une décennie et, depuis lors, sa mission fondamentale est de mener des projets d'optimisation des circuits d'échanges d'informations entre des services de l'organisation, des hôpitaux et d'autres prestataires de santé, en remplaçant les documents sur support papier par des applications informatiques.

Parallèlement à cette mission originelle de création et de gestion de changements, se développe actuellement une seconde mission du service projets - que nous n'aborderons pas - celle d'être un centre d'assistance informatique pour les incidents relatifs aux applications informatiques qui sont mises en production, autrement dit un *helpdesk*.

5.3.2 DIVISION DU TRAVAIL ENTRE OPÉRATEURS

Les opérateurs du second service effectuent diverses tâches relatives à des projets en cours, dans le domaine de la santé, auxquels participent des collaborateurs d'autres départements, d'organisations fédérées et d'institutions extérieures. Ils prennent part quotidiennement à des réunions formelles ou informelles et occasionnellement à des *workshops* avec d'autres membres des groupes de projets, et effectuent leurs tâches personnelles au moyen de logiciels de bureautique, de progiciels de travail collaboratif, ou plus simplement en rédigeant ou en répondant à des courriers électroniques ou par entretien téléphonique. Leurs tâches recouvrent différents aspects des projets auxquels ils prennent part : l'observation des pratiques actuelles, l'analyse pure, la gestion du changement, la communication pour les différents groupes-cibles, les formations, la rédaction de procédures, les suivis et les comptes-rendus, ainsi que le

testing (i.e. la vérification du fonctionnement de l'application informatique nouvellement conçue). P2 précise que « [s]es journées varient en fonction de l'actualité des projets » et qu'il peut « à un moment faire une analyse d'un thème bien précis mais à un autre moment contribuer à des aspects beaucoup plus généraux d'un projet » et P3 résume que « le contenu de [s]es tâches peut être chaque jour fort différent, il y a différents aspects à gérer, ce qui n'est donc pas monotone ». En raison de cette polyvalence, nous estimons que la spécialisation horizontale est faible, d'autant plus qu'au terme d'un projet - qui par définition, prend fin lorsque l'objectif est atteint ou à l'issue d'un délai et d'une enveloppe budgétaire allouée - les opérateurs seront réaffectés à d'autres projets, P1 explicitant « à partir d'un moment donné, l'application sera en production et donc ce seront les autres personnes, dans notre service aussi, le helpdesk qui gèrera alors les problèmes et les questions qui seront posées à ce moment là. Mais pour nous, effectivement, au sein du projet, ce sera terminé et moi, je ferai autre chose à ce moment là. Un autre projet dans le cadre de cette simplification administrative ».

Nous avons relevé trois locutions récurrentes dans les discours de nos quatre interlocuteurs (P1, P2, P3 et P4) relatifs à la description de leurs tâches, à savoir « changer », « innover » et « prendre des initiatives », celles-ci prenant tout leur sens au vu des tâches des opérateurs de ce service qui visent à optimiser les échanges de flux entre les différents acteurs en présence. Deux opérateurs de notre échantillon nous ont communiqué qu'ils ne disposaient d'aucune description de fonction et les deux autres collaborateurs nous ont expliqué que leur fiche de fonction était générique, que son interprétation laissait beaucoup de libertés dans la réalisation des tâches et qu'il n'existait certainement pas de documents qui décrivaient exactement comment leurs tâches devaient être accomplies. Pour ces motifs, la division verticale du travail est faible dans le service projets.

5.3.3 COORDINATION DU TRAVAIL ENTRE OPÉRATEURS

Le mécanisme de coordination dominant dans le service projets est celui des ajustements mutuels : les opérateurs se concertent tout au long de la journée de travail, afin d'échanger des informations, de solliciter un avis ou une expertise, et de trouver ensemble les meilleures options pour la réalisation des tâches. Ces ajustements s'effectuent principalement au cours de réunions informelles (e.g. entre deux ou quelques opérateurs d'un même projet ou de projets connectés), dans des espaces de travail collectif qui ne nécessitent pas de réservation préalable, mais aussi directement dans l'espace paysager.

Tout comme dans le service administratif, la standardisation des valeurs est un mode de coordination non négligeable. En effet, les discours des opérateurs du service projets montraient une réelle adhésion aux objectifs de la direction départementale qui mentionne dans un document interne : « Nous veillons à l'accessibilité et à la qualité des soins de santé, en défendant la solidarité et la cohésion sociale nécessaires à une société saine et agréable où évoluent des citoyens émancipés qui prennent leurs responsabilités afin de parvenir à une meilleure qualité de vie ».

La standardisation des résultats est un mécanisme de coordination entre opérateurs qui n'apparaît pas aux premiers abords dans ce service étant donné que les termes de « contrôles » et de « résultats » ne sont pas usités, mais qui s'exerce au cours des réunions plénières des groupes de projets, par le recours à des diagrammes de Gantt qui mentionnent que des actions ne peuvent débuter qu'à la clôture d'autres actions (i.e. ces représentations graphiques situent dans le temps les activités du projet et les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée). Au cours des réunions, les chefs de projets attribuent aux opérateurs des tâches à effectuer dans un certain cadre, puis lors d'une réunion ultérieure, les opérateurs font part de leur état d'avancement. P4 décrit : « tu expliques un peu comment tu as fait, où tu en es, tu dis si tu as des problèmes, tout le monde en discute, avec des personnes du business et de l'informatique, mais à un moment, ça doit être fait, voilà ».

Trois des opérateurs de notre échantillon disposaient d'au moins un master ou une licence obtenus auprès d'une université ou d'une haute école, et un seul ne disposait que d'un diplôme de l'enseignement supérieur de type court, complété par un certificat universitaire. Le fait d'être en possession d'un diplôme de niveau master est d'ailleurs un impératif lorsqu'un nouvel opérateur est recruté, mais les branches dans lesquelles les opérateurs ont décroché leurs diplômes sont hétéroclites et ne se rapportent pas directement aux domaines d'activités de l'organisation. Tous les opérateurs de notre échantillon avaient suivi, ou projetaient de suivre prochainement, des formations internes de plusieurs jours relatives à la gestion de projets et de processus (i.e. *project and process management*). Le recours à des opérateurs possédant un haut niveau de qualification lors de leur engagement et leur participation à des formations internes créent leur compétence et leur autonomie ; et en conséquence, une certaine forme de standardisation des qualifications dans le service.

La standardisation des procédés est marginale dans ce service, puisque l'unique illustration que nous avons repérée qui se rapproche le plus de ce mode de coordination est P2 qui décrit : « on doit innover, mais on a quand-même quelques canevas prêts pour les *workshops* et les présentations PowerPoint ».

La supervision directe est quant à elle absente de ce service. En effet, lors de notre empirie, le poste de chef de service était inoccupé depuis plusieurs mois, et aucune action de recrutement n'avait été entreprise depuis que le dernier responsable hiérarchique avait obtenu une fonction équivalente auprès d'un autre département. Les opérateurs considéraient dès lors que leur responsable hiérarchique direct était le directeur du département, autrement dit P1 mentionnait que leur « N+2 devenait leur N+1 » et P4 expliquait que celui-ci « travaille sur un autre plateau, se montre dispo, mais il ne faut quand même pas trop [le] déranger ».

5.3.4 FORMES DE DÉPARTEMENTALISATION

À partir de notre analyse de l'organigramme et des documents internes décrivant les missions du service, les postes de travail - relatifs à la gestion de projets, puisque nous ne nous occupons pas du *helpdesk* - sont regroupés par *output*, étant donné que les deux sections qui le composent, sont constituées sur base de différents prestataires de soins de santé (i.e. la première section optimise les flux avec des hôpitaux, tandis que la seconde ne s'occupe que des autres prestataires), cette dualité se traduisant par l'existence de deux projets qui visent chacun à concevoir un système d'informatisation des flux.

5.3.5 DIFFÉRENCIATION

Dans l'organigramme que nous avons élaboré ci-dessous, en nous inspirant de celui qui nous a été transmis par la direction de l'organisation, les opérateurs ne sont pas séparés du sommet hiérarchique du service projets par un échelon intermédiaire de responsable de section. De plus, comme nous l'avons déjà évoqué, le poste de chef de service était vacant depuis plusieurs mois lors de notre recherche. En conséquence, la différenciation verticale est faible dans le service projets. Nous argumentons également cette verticalité faible par l'existence d'un statut barémique unique parmi les opérateurs gérant des projets, tous ayant officiellement une fonction de collaborateur staff.

Quant à la différenciation horizontale, elle est forte, étant donné la présence de trois sections dans ce service.

5.3.6 MÉCANISMES DE LIAISON ENTRE UNITÉS

Nous avons repéré de nombreuses interdépendances, tant entre les sections du service projets qu'entre celui-ci et d'autres unités de l'organisation. Celles entre les sections du service s'expliquent par deux facteurs : d'une part, bien qu'ils soient distincts, les projets de simplification des flux sont étroitement liés et, d'autre part, le *helpdesk* gère les incidents et

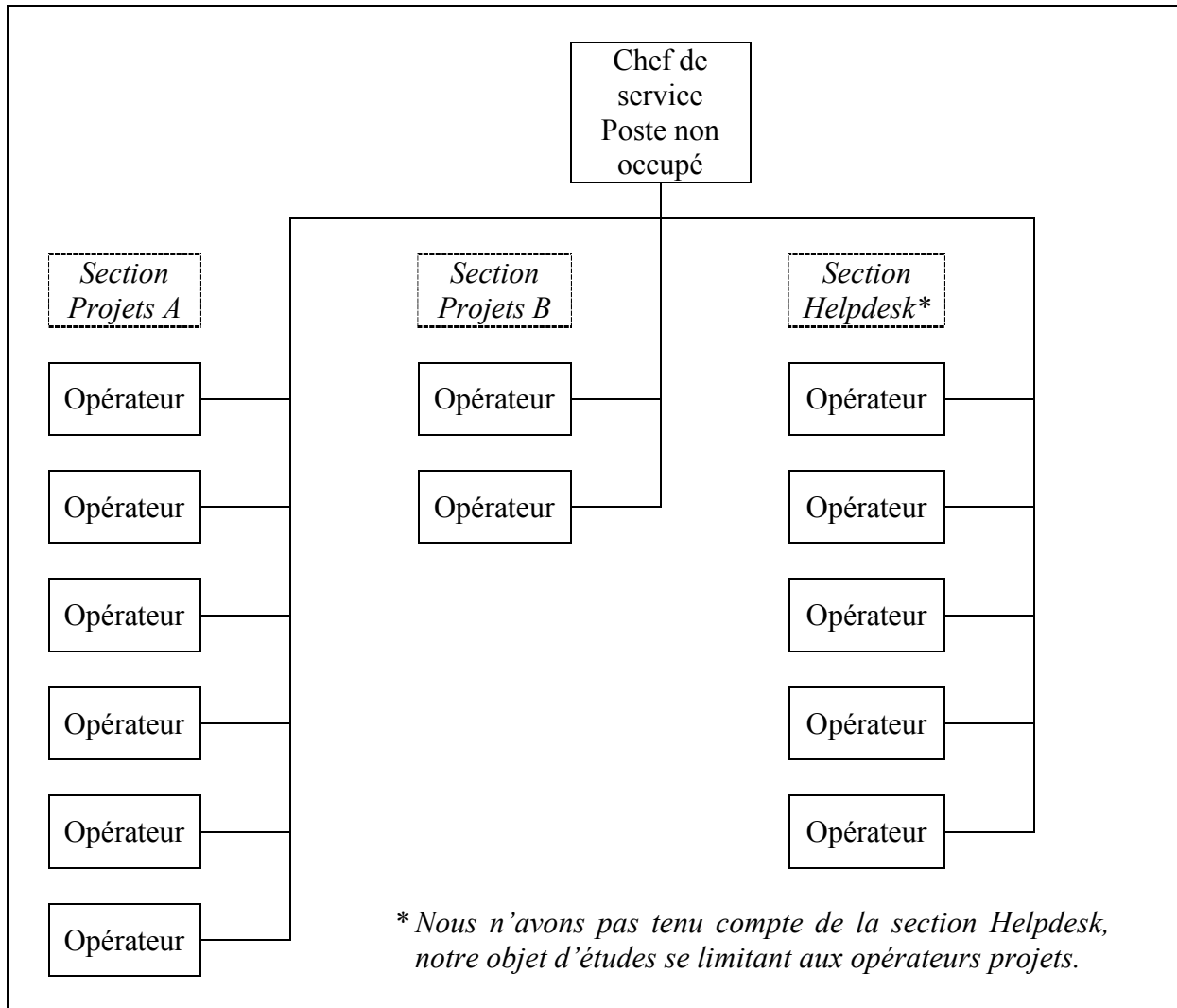
les questions relatifs aux applications mises en production par les deux autres sections. Celles entre le service et les autres entités organisationnelles s'expliquent par le grand nombre de *stakeholders* qui participent aux projets (e.g. les entités qui s'occupent d'informatique, de législation, d'organisation et de marketing).

Le mécanisme de liaison principal entre les deux sections qui s'occupent de projets, ainsi qu'entre le service et les entités externes, est celui reposant sur les relations interpersonnelles. En effet, chaque opérateur du service participe activement à un ou plusieurs projets qui regroupent des membres d'autres services et départements. De la sorte, tous les employés occupent non seulement une fonction de collaborateur staff, mais également un rôle dans des projets. P3 explique : « collaborateur staff, c'est la fonction officielle, maintenant tu peux être un jour *change manager*, chef de projet, un autre jour chef de processus, ça peut varier [...]. En fonction de tes tâches du moment, tu as un titre qui peut aussi évoluer ». Nous ne pouvons pas considérer que ces groupes de projets s'assimilent à des structures matricielles temporaires, car les chefs de projets sont tout au plus des agents d'intégration et ne disposent d'aucune autorité hiérarchique et d'un pouvoir décisionnel restreint, P2 expliquant : « les petites décisions, on les prend entre nous au sein de l'équipe projet, mais si c'est une décision plus importante, on doit la faire valider par notre direction », et P4 développant « d'une manière générale, le chef de projet doit s'entourer de spécialistes pour prendre des décisions, et quand on arrive à le convaincre, il relaie l'idée vers les organes de décision ».

Les mécanismes de liaison reposant sur la formalisation ne sont pas dérisoires. Non seulement, un plan stratégique et une planification annuelle des tâches permettent de lier les trois sections du service projets, mais les descriptions des projets décrivent également quels sont les objectifs, les ressources et les délais des changements qui sont menés.

Enfin, les mécanismes de liaison reposant sur des représentations mentales tendent à émerger dans le service projets. En effet, les opérateurs utilisent depuis peu des logiciels de travail collaboratif, développés à partir de Microsoft SharePoint, qui facilitent les échanges de communication entre des employés de différents services de l'organisation.

FIGURE 6 - ORGANIGRAMME DU SERVICE PROJETS



5.4 CONVERGENCES ET DIVERGENCES ENTRE LES DEUX SERVICES

Nous récapitulons, ci-dessous, les résultats principaux de notre analyse de la conception de la structure organisationnelle des services administratif et projets.

Le choix de ces deux entités organisationnelles, comme terrain de recherche, s'avère avoir été relativement judicieux puisque nos hypothèses de travail relatives aux attitudes des opérateurs dans l'open space présupposaient des configurations mécaniste et adhocratique, et que notre analyse montre que les modalités des variables des deux services correspondent, dans les grandes lignes, à celles de ces deux configurations pures.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons grisé l'arrière-plan des cellules dont le contenu renvoie pour le service administratif à une configuration mécaniste, et pour le service projets à une configuration adhocratique.

TABLEAU 5 - CONVERGENCES ET DIVERGENCES ENTRE LA CONCEPTION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES SERVICES ADMINISTRATIF ET PROJETS

Variable	Service Administratif : configuration mécaniste	Service Projets : configuration adhocratique
Division horizontale du travail entre opérateurs	Relativement forte : tâches spécialisées dans des dossiers sur support papier	Faible : polyvalence des opérateurs, plusieurs aspects des projets d'informatisation
Division verticale du travail entre opérateurs	Forte : tâches conçues par les analystes et communication top-down	Faible : initiatives, innovation, changements
Mécanisme principal de coordination du travail entre opérateurs	Par standardisation des procédés : fiches de procédures, modèles de lettres et de formulaires	Par ajustements mutuels : concertations informelles presque permanentes
Autres mécanismes de coordination du travail entre opérateurs classés par ordre d'importance décroissante	Par standardisation des valeurs : recherche d'une solution optimale pour les affiliés	Par standardisation des valeurs : adhésion des opérateurs aux objectifs de la direction départementale
	Par ajustements mutuels : dossiers spéciaux non réglés par les procédures	Par standardisation des résultats : contrôles effectués par le chef de projet
	Par supervision directe : mouvement de managérialisation	Par standardisation des qualifications : universitaires et <i>process et project management</i>
	Par standardisation des résultats : néant.	Par standardisation des procédés : quelques canevas
	Par standardisation des qualifications : néant	Par supervision directe : néant
Forme de départementalisation	Par <i>input</i> : par processus de travail	Par <i>output</i> : par prestataires de soins
Différenciation verticale	Forte : responsables de sections et barèmes	Faible : ni responsables de sections ni chef de service et barème unique
Différenciation horizontale	Forte : trois sections	Forte : trois sections
Mécanisme principal de liaison entre unités	Formalisation : plan stratégique, planification annuelle, processus	Relations interpersonnelles : groupes de projets, réunions quotidiennes
Autres mécanismes de liaison entre unités classés par ordre d'importance décroissante	Relations interpersonnelles : projets internes et réunions fixes occasionnelles	Formalisation : plan stratégique, planification annuelle, descriptions des projets
	Représentations mentales : néant	Représentations mentales : progiciels collaboratifs

6. ANALYSE DES ATTITUDES DES OPÉRATEURS DANS L'OPEN SPACE

6.1 INTRODUCTION

Dans cette seconde partie analytique, nous nous intéresserons aux attitudes adoptées dans l'open space évolué de l'organisation par les huit opérateurs - quatre opérateurs du service administratif et quatre opérateurs du service projets - de notre échantillon.

Nous avons initialement réalisé une pré-analyse du contenu de chaque entretien semi-directif, complétée par nos observations directes, pour comprendre quelles étaient les dynamiques personnelles de chacun. Puis, par regroupements et comparaisons, nous n'avons plus envisagé que trois profils d'employés : un premier profil pour les opérateurs A1 et A2 du service administratif, un deuxième profil pour les opérateurs A3 et A4 de ce même service, et un troisième profil commun aux quatre employés du service projets, à savoir P1, P2, P3 et P4.

Dans un premier temps, nous présenterons successivement chacun des trois profils, au moyen d'un agencement identique. Tout d'abord, nous décrirons comment, quand et pourquoi les opérateurs utilisent les différents espaces de travail individuels et collectifs, ce qu'ils en pensent et quels sont les avantages et les inconvénients qu'ils en retirent. Cette première étape nous permettra, ensuite, de repérer quelles sont les modalités des variables de la conception de la structure organisationnelle du service - ainsi que des variables que nous n'avions pas anticipées - qui sont effectivement corrélées aux conditions - dépendance, objectifs différents, enjeu suffisant, ressources suffisantes - de l'exercice des comportements *exit*, *voice*, *loyalty*, *apathy*. Enfin, nous en déduirons quelle est l'attitude adoptée par chaque opérateur ou, le cas échéant, quelles sont leurs trajectoires d'attitudes.

Dans un second temps, nous développerons les convergences et les divergences entre les attitudes des opérateurs appartenant aux trois profils décrits et mettrons notre hypothèse générale de recherche et nos sous-hypothèses à l'épreuve.

6.2 LE PROFIL DES OPÉRATEURS A1 ET A2 DU SERVICE ADMINISTRATIF

6.2.1 LEUR UTILISATION DES ESPACES DE TRAVAIL DANS L'OPEN SPACE

A1 et A2 nous ont expliqué qu'ils choisissent, dans la mesure du possible, de s'installer à des *benches*, de larges bureaux groupés par quatre, que les concepteurs de l'open space destinent expressément aux tâches administratives. En effet, A1 déclare que « ce qu'il y a de plus pratique, c'est d'avoir un grand bureau, mais d'abord, oui, faut en trouver un » et les

déclarations de A2 convergent, puisqu'il mentionne : « quand c'est possible, je vais toujours sur les grandes tables, moi, je ne vais jamais sur les petites ».

Ces deux premiers opérateurs invoquent essentiellement de multiples raisons d'ordre pratique, directement liées aux conditions matérielles de leurs tâches, pour justifier leur volonté de choisir ce type d'espace de travail individuel.

A1 déclare qu'il a besoin d'une large surface pour effectuer ses tâches : « sinon, ça n'irait pas, il me faut de la place pour mes papiers, mes dossiers, ma calculatrice » ; et les propos de A2 coïncident : « moi, je fais des dossiers, j'ai besoin de place, je dois faire des fardes, j'imprime une feuille qu'on met dans un dossier papier, j'ai besoin de parler, enfin j'ai besoin d'un téléphone et tout ça ».

Les conditions matérielles (i.e. des lettres et des formulaires à imprimer puis à classer dans des fardes sur support papier) dans lesquelles ils sont amenés à effectuer leurs tâches leur apparaissent comme étant cristallisées, immuables. A1 déclare : « normalement, oui, ils devraient passer dans un système informatique, on devrait scanner les dossiers [...], mais là ça n'est pas le cas, on est encore avec l'ancienne méthode de travail, pour ça je trouve que ce n'est pas adapté » et A2 - navigant entre optimisme et catastrophisme - surenchérit : « j'espère qu'un jour, ce sera scanné, mais c'est un pas de géant, c'est un gros, gros, gros changement, je pense que chez nous, ça n'arrivera jamais qu'on mette tout ça en électronique ; faudrait scanner tout, c'est un truc de fou ; je ne nous vois pas dans le futur faire un dossier par flux électronique. Non, ça viendra toujours sur papier ».

Plus qu'un choix des *benches*, c'est surtout une exclusion des autres types d'espaces de travail individuels et collectifs - toujours pour des raisons pratiques - qui prime dans les propos de nos deux interlocuteurs. En évoquant ces autres espaces de bureaux, A1 mentionne « mais, ce n'est pas adapté par rapport à ma fonction qui est répétitive [...], je ne vois pas comment lier notre façon de fonctionner à ça. Ça peut s'appliquer aux personnes comme l'informatique, les ressources humaines, qui ne sont pas souvent là. Mais pour tout ce qui est service avec des dossiers, du papier, il y a quand même nous et plein d'autres, ce n'est quand même pas très approprié, je trouve » et A2 confirme que « ce n'est pas fait pour nous ça, c'est pour des gens qui viennent quelques jours par semaine, pour préparer des projets, des réunions, tout ça ».

Outre le rejet des espaces de bureaux autres que les *benches*, le raisonnement des opérateurs est également empreint d'un mécontentement par rapport aux conséquences pratiques de la non attribution d'une place fixe. À ce sujet, A1 déclare « du fait d'arriver le matin et de te dire que tu n'auras peut-être pas de grand bureau, que tu vas avoir un tout petit

bureau parce que les autres sont pris, tu vas aller devoir t'asseoir où ? Ce n'est pas pratique » et A2 poursuit, dans un registre différent : « pour tout, pour tout ! Pour les chaises de bureau, ce n'est pas pratique, tu dois adapter chaque jour ta chaise à toi. Vu de l'extérieur, comme ça, ça a l'air très beau, les bureaux sont très chouettes, mais quand on doit travailler dedans pour des fonctions comme les nôtres, ce n'est pas adapté ».

Au-delà de ces considérations pratiques par rapport au choix d'un type d'espace de travail, les propos de A1 et A2 témoignent d'un mécontentement certain par rapport aux situations dans lesquelles ils se voient contraints de s'installer - à des *benches* - dans une zone du plateau paysager inhabituelle (i.e. hors de celle où leurs collègues directs s'installent).

A1 évoque non seulement le fait qu'en s'installant dans ces zones, il est en contact avec des employés avec lesquels il n'a pas d'affinités professionnelles « je me retrouve avec des gens qui ne font pas du tout la même chose que moi, et ça ne me plaît pas », mais aussi une forme de sentiment de rejet de la part des collègues qui ont leurs habitudes dans ces zones « de l'autre côté, oui, j'y ai déjà été mais déjà je me suis pris des remarques me disant que je n'étais pas du bon côté, c'est la preuve que ça leur pose un petit problème de nous voir là. On m'a dit que je n'étais pas du bon côté et une autre fois, que j'avais pris le bureau de leur chef, alors que les chefs n'ont plus de bureau non plus, hein ! Au début, je m'étais assis quelques fois là-bas, mais vu les réflexions, je m'assieds toujours ici quand c'est possible ».

A2 insiste plus sur le sentiment de ne pas faire partie d'un groupe : « ça me fait chier à mort, quand j'arrive et qu'il n'y a plus de place [dans notre zone], une fois, je n'avais pas de place, j'ai été de l'autre côté, ce n'est pas gai à vivre, tu n'as pas l'impression de faire partie d'un groupe. Non, j'étais tout seul, ça m'emmerdait, tu n'as pas l'impression de faire partie d'un groupe. Et moi, j'aime de faire partie d'un groupe, alors ça c'est dur ».

A1 et A2 évoquent l'importance de faire partie d'un groupe, pour une correcte coordination du travail. Plus précisément, A1 évoque que la seule standardisation des procédés ne permet pas de gérer les dossiers, tantôt parce que les procédures sont plus orales qu'écrites : « des procédures, il y en a, oui, mais pas écrites noir sur blanc quoi ; il y a une procédure verbale qu'on te donne, mais moi je n'ai pas un cahier », tantôt parce qu'elles sont généralistes : « [les analystes], ils donnent des infos pour dire qu'est-ce qu'il faut faire, mais de façon générale, il n'y a pas une petite [*sic*] astérisque avec tous les cas particuliers ».

A1 poursuit que, pour lui, la coordination par ajustement mutuel - entre opérateurs et entre opérateurs et analystes - a une importance considérable car « on se concerte, entre nous, quand il y a un problème dans quelque-chose, je vais peut-être aller demander à quelqu'un d'autre pour voir ce qu'il en pense, ça reste assez naturel, spontané. En général, je parle face à

face. [Où ?] Dans les bureaux, oui dans les bureaux. Moi, en général quand j'ai une question à poser, c'est vrai qu'en général, je me dirige vers la personne et je pose ma question. Comme ça j'ai une réponse tout de suite, et si ce n'est pas immédiat, voilà. En général, je pose mes questions de façon informelle et verbale ». Pour A1, ce mode de coordination par ajustement mutuel est mis à mal dans l'espace de bureaux paysager actuel : « avant, on pouvait être au courant d'une oreille, mais maintenant, mon collègue va peut-être être assis au bout de la pièce et moi à l'autre bout, donc c'est impossible de l'écouter ou de savoir ce qu'il a fait durant la journée. Je ne sais pas, si quelqu'un l'appelle le jour où il est absent, je ne suis pas au courant. Avant, si la personne téléphonait, ça allait me faire tilt et donc c'était plus facile de retrouver le document. Avant, j'aurais été plus au courant ».

A2 résume la perte de ce mode de coordination par ajustement mutuel en expliquant simplement que « ce que je n'aime pas, c'est qu'on n'est jamais ensemble. On ne sait pas parler des dossiers, et je ne sais même plus combien on est. Maintenant, c'est chacun pour soi, tu tires ton plan tout seul. Avant, on s'appelait, on disait viens voir c'est un cas intéressant. Maintenant, [ils] m'envoient des mails à deux mètres de moi. Maintenant, mes collègues, c'est juste des collègues. Si tu me demandes le nom de leurs enfants, je ne saurais pas te le dire. Pour moi, c'est important, ces choses là. C'est malheureux, on n'est jamais assis l'un à côté de l'autre ».

A1 et A2 évoquent l'augmentation de la fréquence des réunions fixes qui est la solution actuellement mise en place par les analystes et la hiérarchie du service pour contrer cette perte d'appartenance groupale. A1 déclare : « moi, je trouve ça bien, ces réunions, pour savoir où on en est et savoir un peu ce que chacun fait et l'état de chacun parce qu'on ne demande plus à son collègue si ça va, s'il n'a pas trop, s'il n'a pas besoin d'aide », mais A2 nuance l'apport réel de ces réunions en évoquant que « dans les réunions, on ne va parler que des trucs importants. Mais, les petits trucs, ça c'est fini, c'es perdu. Tu ne vas pas te lever, faire dix mètres, déranger tout le monde si ce n'est pas super important. Tu le gardes pour toi ou tu te débrouilles toi-même », tout en admettant que « j'aime bien, au moins tu apprends des choses, parce qu'elles sont constructives » et en expliquant que dans un espace de bureaux dans lequel les opérateurs étaient disposés quotidiennement, par section, à une place fixe, il n'était pas nécessaire d'organiser des réunions : « avant, on n'en avait pas besoin, on était toujours ensemble. Quand quelques chose n'allait pas, il y en a un qui tapait sur la table ».

A2 évoque également le principe du *clean desk* comme problématique dans l'état actuel de l'organisation du travail du service administratif : « tu ne peux pas prendre des trucs que tu sais que tu ne finiras pas. J'ai juste mon petit casier. Je ne peux pas laisser des trucs sur

mon bureau pour savoir, mais je n'ai quasi pas de place dans mon armoire ». Sur ce thème du *clean desk*, A1 a compris ce terme selon son sens littéral et a décrit : « ce n'est pas propre, pas propre. Ce n'est pas nettoyé tous les jours, je ne suis même pas sûr que c'est nettoyé une fois par semaine. Le téléphone aussi, ce n'est pas hygiénique, tu ne sais pas qui a parlé la veille ».

A1 se demande pour quelles raisons les opérateurs de son service n'ont pas été considérés comme des points d'ancrage, alors qu'il estime qu'ils répondaient aux conditions qui avaient été prévues par les concepteurs de l'open space. A1 explique : « moi, je me serais considéré comme point d'ancrage, ça aurait déjà facilité quelques petites choses. C'est pour des gens comme nous que c'était fait, on avait droit à des places fixes, chose qu'on n'a pas eue. Après tout, j'ai des tâches assez répétitives, je sais ce que je dois faire durant ma journée, je n'ai pas trente-six réunions sur une journée ».

A2 partage la question de A1 quant aux raisons pour lesquelles ils n'ont pas été considérés comme des points d'ancrage mais ne revendique, par contre, pas d'en devenir un : « nous, dans notre service, on n'a pas de point d'ancrage. Pourquoi il y en a dans d'autres services qui font à peu près la même chose que nous, je ne sais pas. En tout cas, nous, on ne nous l'a jamais proposé ».

Les problèmes relatifs à l'intimité et au contrôle social reviennent également avec insistance dans le discours de A1 et de A2. En effet, A1 déclare que « tout le monde te voit, tu as moins tendance à aller parler, tu as moins tendance à le faire, parce qu'il y a du passage » et évoque le dérangement et la distraction causés par le passage : « voir, les gens qui passent, qui repassent, qui cherchent quelqu'un, qui ne trouvent pas, qui cherchent une salle de réunion, les jours où je ne suis pas très bien réveillé ou quoi, ça me déconcentre beaucoup plus vite » et A2 déclare, plus synthétiquement que « voir tous ces gens passer, moi je n'aime pas » et enchaîne sur la problématique du bruit : « c'est bruyant, si tu as [tel membre du personnel], moi et [tel membre du personnel] à la même table, c'est impossible de se concentrer. Et le pire c'est quand tu es à côté du service [projets], ils n'arrêtent pas de parler, pour le travail en plus ».

L'utilisation du téléphone dans l'espace paysager semble être l'un des éléments les plus problématiques, en termes d'intimité, tant pour les entretiens professionnels que privés. A1 déclare pour les entretiens professionnels que « moi, pour mes dossiers, je téléphone à des personnes [...] pour lesquelles je dois crier ! Tu sens bien que tu déranges, que pour les autres, ce n'est pas gai que tu sois là en train de crier pour avoir une info » et pour les entretiens privés que « ça me gêne d'entendre ou que les autres entendent ce que moi, je dise.

Tu n'es pas à l'aise pour discuter » ; et A2 déclare, pour les entretiens privés, qu'on « entend tout ce que tu dis, une fois j'ai téléphoné, tout le monde m'a dit qu'ils avaient tout entendu ».

Lorsque nous avons évoqué avec A1 et A2 la possibilité qui s'offraient à eux d'effectuer leurs entretiens téléphoniques dans un *bubble*, ils nous ont tous deux communiqué qu'ils essaient de s'y conformer, quoique A1 nous ait rétorqué de façon très pragmatique qu'il partait du principe que « si tu as un téléphone fixe sur ton bureau, c'est pour téléphoner de ton bureau, quand quelqu'un téléphone, tu ne vas quand même pas [...] courir vers le *bubble* ».

La stérilité des lieux de travail est également évoquée par ces deux opérateurs comme un facteur de mécontentement. Pour A1, c'est « quand-même bien de pouvoir avoir tes petites photos, de créer ton petit espace quoi, c'est important » et A2 évoque l'absence d'un objet précis (i.e. le calendrier) : « un calendrier, ce serait pour mettre un peu de vie, pour que ce soit un peu personnel. Oui un calendrier, c'est bien d'avoir un calendrier. Ça manque ». Cependant, aucun des deux ne personnalise l'espace de travail qu'ils occupent, A1 invoquant des raisons temporelles « je perds déjà quinze minutes à m'installer et à brancher le téléphone et tout ça, donc non, même si ça me manque » et A2, dans le même ordre d'idée, expliquant que « ce serait idiot de personnaliser ton bureau, vu que le lendemain, tu n'es pas assis à la même place ».

6.2.2 LES ATTITUDES ET LES CONDITIONS DE LEUR EXERCICE

Les entretiens semi-directifs avec A1 et A2 ont mis en évidence que, pour eux, les conditions matérielles pratiques - les fardes en papier, les documents imprimés - qui leur permettent d'effectuer leurs tâches sont l'élément déclencheur de leur mécontentement. À cet élément s'ajoute principalement le sentiment de ne pas pouvoir recourir à des conversations informelles nécessaires dans l'espace paysager, comme mécanisme de coordination. Les réunions ne leur apparaissent pas comme un moyen d'y remédier. Les problèmes d'intimité et de stérilité de l'environnement - qui sont longuement explicités dans la littérature relative aux open spaces - sont également cités.

Il nous semble que les opérateurs perçoivent très clairement que les objectifs des concepteurs de l'open space soient de promouvoir les postes de travail qui nécessitent l'utilisation d'espaces de travail collaboratif, de diminuer le papier et les impressions, d'empêcher les tâches récurrentes qui nécessitent une place fixe, et donc que ces objectifs soient contraires aux leurs. D'emblée, nous pouvons exclure l'attitude de loyalty.

Le voice, quant à lui, est fortement compromis, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'enjeu qu'ont les opérateurs à protester est insuffisant. A2, en effet, déclare que « tout le monde se tait, tout le monde s'écrase. Tout le monde en parle entre nous mais si je dis allez viens on va se plaindre à la direction, il y en a trois qui vont se lever, les autres vont rester assis. Tout le monde vient ici pour gagner sa vie, pour payer sa baraque, tu es content d'avoir un travail. Tout le monde tire un peu la couverture à soi. Si tu rouspètes, tu n'es pas dans les mieux. Tout le monde essaie d'être dans les mieux vus. Si tu râles tout le temps, ça ne va pas », tandis qu'A1 déclarait simplement qu'il n'oserait pas en parler avec des membres de la direction.

Ensuite, les ressources dont disposent les opérateurs sont insuffisantes pour protester et la balance du pouvoir penche clairement en faveur de la direction de l'entreprise. D'autant plus que, dans leurs occupations professionnelles, ces opérateurs n'ont pas pour tâche de prendre des initiatives, A2 déclarant que « ce n'est pas moi qui vais pousser pour que ça change, notre fonction c'est de suivre le mouvement ».

L'exercice du voice étant impossible, les opérateurs ont encore, théoriquement, le choix entre l'exit et l'apathy.

L'exit actif concurrentiel ou même l'exit passif - deux précisions de l'attitude exit que nous avons présentées dans notre cadre théorique - nous semblent cependant également impossibles, principalement en raison de la faible qualification des opérateurs. Notre diagnostic de la configuration organisationnelle du service avait montré que - sauf exception - aucun des opérateurs du service administratif ne disposait d'un diplôme de l'enseignement supérieur, et nos entretiens semi-directifs ont également montré qu'ils n'avaient connu que peu, voire pas de mobilité professionnelle horizontale ou verticale au sein ou en dehors de l'entreprise analysée.

En nous écartant des références théoriques présentées précédemment, et en nous alimentant des concepts d'exit rêvé (i.e. « penser à partir sans mettre de moyens pour les concrétiser) et d'exit envisagé (i.e. « se mettre activement à la recherche d'un emploi ») qui sont repris par GRIMA et GLAYMANN (2012 : 13), nous pouvons considérer que A1 et A2 ont adopté - à un moment donné - une attitude d'exit. En effet, A2 nous a communiqué qu'il rêvait de prendre sa jeep et de partir aux Etats-Unis (i.e. exit rêvé) et A1 a déclaré - en marge de l'entretien semi-directif - qu'il avait tenté de trouver un autre emploi, mais que cette volonté de mobilité professionnelle n'avait pas abouti (i.e. exit envisagé).

Par élimination, le comportement dans lequel nous les classerions tous deux, est celui de l'apathie, essentiellement parce qu'ils sont dans une situation de mécontentement qui perdure, mais qu'ils n'agissent pas - nous avons vu que cela leur était trop coûteux.

En nous référant à nouveau aux attitudes telles qu'elles sont synthétisées par GRIMA et GLAYMANN (2012 : 13), nous y décelons même une pointe de cynisme (i.e. « penser que l'organisation manque d'intégrité et manifester un sentiment négatif à son endroit ») chez A2 qui déclare qu'il ne souhaite pas répondre aux enquêtes de satisfaction interne relatives à l'open space car « quand ils ont leurs idées à eux, tu ne saurais pas les faire changer, quoi qu'il advienne. Alors moi, tant pis, hein ! » et qui nous a également fait part de son inquiétude quant à la poursuite des tâches de nature opérationnelle au siège de l'entreprise : « je ressens ça comme ça, ça nous pend au nez que ça retourne dans [les entreprises fédérées], pour ça ils ont fait ces bureaux, c'est pas pour nous, ils ne veulent pas qu'on reste ».

6.3 LE PROFIL DES OPÉRATEURS A3 ET A4 DU SERVICE ADMINISTRATIF

6.3.1 LEUR UTILISATION DES ESPACES DE TRAVAIL DANS L'OPEN SPACE

A3 et A4 choisissent des *benches*, des *spines* - ces derniers sont légèrement plus étroits et disposés par deux et non par quatre - ou des *shelters* - encore un peu plus étroits et encadrés par des parois latérales et une paroi frontale - pour effectuer leurs tâches. Tout comme A1 et A2, ils évoquent des raisons pratiques - que nous ne citerons que sommairement - pour argumenter leur choix de ces tables de bureaux, mais leur discours ne montre pas de distinction entre ces trois modèles de bureaux qu'ils estiment tout à fait similaires. En effet, A3 déclare « j'aime bien des bureaux assez grands pour bien faire mon travail » et A4 explique que « j'aime bien avoir assez de place pour mes trucs et pour mes dossiers alors avec ceux-là, ça va bien, mais j'ai déjà fait un grand tri dans mes documents ».

Ils se montrent positifs sur la disponibilité des espaces de bureaux qu'ils privilégient, car A3 déclare qu'il « choisit toujours une place qui me convient, pas de problème pour ça » et A4 explique que quand il arrive dans l'espace paysager « il y a encore assez de places, je m'installe où je veux ».

Les discours de A3 et A4 excluent les autres types de tables de travail, mais d'une façon peu prononcée, en raison du fait qu'ils n'ont eu à s'y installer qu'à de rares occasions. A3 explique qu'il a « une fois essayé d'utiliser un petit barbecue [un *plugin* si l'on se réfère aux dénominations officielles] mais ça n'allait pas avec tout mon brol et mes dossiers » et A4 explique qu'il ne s'est encore jamais assis à un bureau plus petit qu'un *shelter* (i.e. un *plugin* ou un *touchdown*) vu que ces espaces ne disposent pas d'un téléphone dont il a besoin.

A4 explique qu'à de rares occasions, il n'a pas trouvé de table de bureau qui lui convenait parce que le plateau était plus complet que d'habitude, mais « je me suis mis dans un *bubble*, j'ai laissé la porte ouverte, ça ne m'a pas posé de problème ».

A3 et A4 sont, en outre, positifs par rapport à ces petites salles de réunion, qui peuvent être utilisées, tantôt comme espaces de travail individuel pour les tâches nécessitant de la concentration, tantôt comme espaces de travail collectif sans réservation préalable. A3 déclare que « j'aime le fait qu'on peut se mettre dans un *bubble* rapidement et sans difficultés pour une petite réunion avec mes collègues » et A4 complète son idée reprise ci-dessus en expliquant qu'il utilise aussi les *bubbles* quand il pose une question à un analyste ou quand ce dernier lui fournit une explication.

A3 et A4 n'ont aucunement évoqué les autres zones de travail ou les employés des autres services qui évoluent dans le même espace paysager, mais ils se sont montrés relativement négatifs par rapport aux conséquences de la disposition spatiale sur l'esprit de groupe. A3 explique qu'il « n'aime pas les collègues avec leurs écouteurs, déjà après deux jours qu'on était là, il y en a plein qui en ont mis ! Ils n'entendent pas quand on veut leur parler et parfois leur téléphone, ils mettent du temps pour répondre » et que « ça m'énerve les collègues qui ont froid, moi j'ai toujours chaud et ils ferment les fenêtres » tandis que A4, en recourant à la terminologie « de sentiment de groupe » expose que celui-ci a diminué « parce que quand tu veux poser une question à un collègue, tu dois d'abord voir où il est assis, puis tu lui poses ta question ou tu prends un petit *bubble* ».

A3 et A4 évoquent le principe du *clean desk*, sans que nous n'y ayons détecté de mécontentement. En effet, A3 explique : « cinq minutes avant de partir à la maison, je commence à ranger mes trucs, mais j'essaie de ne pas foutre trop le désordre la journée, et puis de ne pas trop salir le bureau, le téléphone que j'ai utilisés » ; A4 déclare pour sa part, qu'il essaie de ne rien laisser trainer sur le bureau quand il rentre à la maison, c'est-à-dire « je mets mon laptop dans le *locker*, le courrier je le fous dans mon bac. J'éteins le téléphone, je mets le papier dans la poubelle papier et j'amène ma tasse au *coffee corner* ».

A3 et A4 n'ont pas évoqué souffrir de problèmes de manque d'intimité ou de contrôle social mais, par contre, A3 a expliqué qu'il tentait « de ne pas parler trop fort au téléphone pour ne pas déranger » et parfois même de ne pas parler du tout.

A4 a déclaré qu'il y avait beaucoup plus de bruit dans cet espace paysager mais qu'il essayait toujours de trouver un bureau [relativement grand] mais « qui est le plus calme possible, ça dépend un peu des personnes en fait » et que, par ailleurs, il utilisait les *bubbles*

pour les conversations téléphoniques privées ou pour les entretiens téléphoniques professionnels sortants, « quand tu sais que ça va être long, pour ne pas déranger tes voisins ».

A3 regrette le côté stérile de l'environnement de travail et explique qu'il avait « collé quelques photos drôles sur le *bubble* qui est près de l'armoire de notre section. Les collègues trouvaient ça marrant, mais après quelques jours, c'était parti. Je l'ai refait une deuxième fois, mais même résultat, quelqu'un les a enlevées. Alors, je n'en ai plus mis, d'accord que c'est une salle pour le travail, mais quand même. Enfin tant pis ».

A4, pour sa part, n'a pas exprimé de mécontentement par rapport à la stérilité des lieux mais s'est montré plus loquace quant à une autre critique des open spaces qui est souvent développée dans la littérature relative aux open spaces : le prix. En effet, A4 explique que « je me demande quand même bien, quel est le prix de ce concept de bureaux, avec tous ces nouveaux meubles en plastique. À mon avis, même si ce n'est pas super cher, ce n'est pas équilibré par rapport aux avantages que ça va apporter ».

6.3.2 LES ATTITUDES ET LES CONDITIONS DE LEUR EXERCICE

Les entretiens semi-directifs avec A3 et A4, et nos observations directes, ont montré qu'ils effectuent des tâches administratives - sur de nombreux supports papier - pour lesquelles ils estiment avoir besoin d'un bureau relativement grand ainsi que d'un téléphone.

Les modalités de choix et d'utilisation des espaces de travail semblent leur convenir, ils n'ont pas manifesté d'hostilité marquée à l'égard de principes fondamentaux de l'espace administratif, tels que le partage des bureaux, le principe du *clean desk* ou encore le fait de ne pas être considérés comme des points d'ancrage.

Tous deux recourent occasionnellement à un type d'espace de travail, le *bubble*, en remplacement ou en complément à leurs espaces administratifs habituels, sans toutefois se mélanger à des employés ressortant d'autres services occupant le plateau.

A4 a mentionné quelques problèmes d'ordre pratique qu'il a partiellement résolu en effectuant un tri administratif, il s'est plaint du bruit causé par l'environnement de travail, mais tente d'y trouver une solution personnelle, soit en s'asseyant volontairement dans une partie de la zone de son service qui est plus isolée, soit en utilisant un *bubble* - et donc pas seulement en raison d'un manque de place.

A3 a exposé que, pour lui, le fonctionnement de l'espace administratif paysager, reposait sur le fait que chacun fasse un effort, pratique qu'il s'impose. Il a également tenté de mettre de la vie dans l'espace commun, en décorant une salle de réunion.

Pour ces raisons, nous ne pouvons pas conclure à un mécontentement de la part de A3 et de A4. Leurs objectifs semblent converger avec ceux des concepteurs de l'open space de l'organisation, envers qui ils ne se montrent pas critiques. Ils sont optimistes quant à leur avenir, tout en ne montrant que des ambitions professionnelles modestes, mais surtout, ils ont confiance dans le management du service et de l'organisation. A4 déclare notamment « je sais que [le responsable de section] et [le chef de service], ils font tout ce qu'ils peuvent pour nous, j'ai confiance ».

Ces deux opérateurs du service administratif se montrent actifs et loyaux.

6.4 LE PROFIL DES OPÉRATEURS P1, P2, P3 ET P4 DU SERVICE PROJETS

6.4.1 LEUR UTILISATION DES ESPACES DE TRAVAIL DANS L'OPEN SPACE

Les quatre opérateurs du service projets utilisent différents espaces de travail selon qu'ils effectuent des tâches individuelles ou collectives et selon la durée de celles-ci.

P1 explique qu'il travaille de façon quasi exclusivement numérique et, pour lui, « c'est un peu l'essence même, l'objectif du service, c'est de tuer le papier, de le remplacer par des applications informatiques. Pouvoir optimiser les échanges d'informations entre les différents acteurs dans [le domaine d'activité]. Voilà, ça passe par une informatisation, parce que c'est plus rapide, c'est on line, tout le monde a accès à tout, plutôt qu'un papier qui circule de bureau à bureau et qu'il te faut trois semaines pour que ce soit validé ». Les opérateurs expliquent qu'ils ne disposent pas de dossiers sur support papier, que tous leurs documents sont informatisés, et en ligne. P1 mentionne qu'il a effectivement quelques documents mais « que je peux vite aller classer dans une armoire, c'est ce que je fais tous les matins, on a une armoire à nous, je prends ce que j'ai besoin ».

Tous mettent en évidence la liberté dont ils disposent de pouvoir choisir l'endroit où ils souhaitent s'asseoir. P2 explique notamment que ses journées de travail varient en fonction de l'actualité et que « si on veut être au calme pour des tâches qui demandent de la concentration, on peut s'isoler. En plus, on peut varier, on peut s'asseoir près de qui on veut et puis on rencontre plus facilement de nouvelles personnes » et P3 évoque les espaces collectifs que sont les salles de réunions et les *bubbles* « qui permettent de s'isoler avec deux ou trois collègues. Tu ne dois pas avoir organisé une réunion officielle. Si on aime changer de place ou si on veut être tranquille un jour, c'est possible ». P1 et P4 s'inscrivent dans cette même dynamique.

P1 a le profil nomade type, se déplaçant aléatoirement dans différentes zones de l'aile à laquelle il a accès. Il explique : « je vois que si généralement c'est libre là où mon service s'assied, je vais peut-être privilégier des places là ; quoique, ce matin, par exemple, j'avais le choix entre deux, trois places et j'ai quand même été m'asseoir ailleurs. Je ne me pose pas trop la question, tu vois. Voilà, des fois, je me pose là juste où je vois qu'il y a une place, oui, voilà » quoiqu'il déclare tout de même éviter une zone du plateau, celle dans laquelle les opérateurs du service administratif s'assoient habituellement : « je ne vais pas trop dans le fond, parce que je sais que là, c'est plutôt les gens qui ont l'habitude de s'asseoir à la même place, donc je ne veux pas trop perturber cette organisation là. Je dirais, je trouve mon compte, dans les possibilités, dans l'espace, ou bien à gauche, ou bien à droite ».

P2, P3 et P4 ont un profil moins nomade que P1 et privilégient une zone dans laquelle ils sont en contact avec leurs collègues de projets. Par exemple, P3 explique qu'il choisit une place « souvent pour être avec mes collègues, oui, en fait, c'est aussi par facilité de communication avec les collègues ». Les préférences personnelles sont également évoquées par ces trois opérateurs, notamment par P2 et par P4 qui mentionnent qu'ils aiment s'asseoir près de la fenêtre, quand c'est possible.

Les opérateurs mettent en avant les avantages de l'open space de l'organisation. P1 mentionne qu'il ne s'assied que rarement deux fois d'affilée à la même place « parce que c'est sympa de pouvoir changer, de pouvoir te mettre à côté d'autres gens, tu t'assieds à côté de quelqu'un, tu fais un peu connaissance, des fois, ça peut amener un autre regard en se disant ah tiens tu fais ça, et découvrir des choses ». P2 mentionne que « c'est ça l'avantage de ce nouveau concept, c'est que les gens se mélangent, se connaissent mieux l'un et l'autre ». P3 nous fait part de sa satisfaction en expliquant « je trouve que c'est très positif, ça donne un éclat de nouveauté, c'est quand même plus motivant de travailler dans un nouveau cadre, et c'est lumineux ». P4 met en avant la luminosité de l'espace et « l'ambiance agréable » et explique que les contacts sont faciles : « on discute d'événements, ça peut être de notre nouvelle réaffectation, mais des trucs privés aussi, oui comme [son hobby] ».

Trois des quatre opérateurs de notre échantillon du service projets n'ayant été engagés que récemment n'avaient pas connu l'ancien espace administratif semi-cloisonné à place fixe de l'organisation. Deux opérateurs y ont néanmoins fait référence indirectement, notamment P2 qui mentionne « j'ai toujours travaillé dans ce nouveau concept. Je trouve ça une bonne chose, surtout quand je vois les anciens bureaux dans les autres ailes. Je trouve ça positif et je n'aimerais pas travailler dans l'ancien concept » ; P1, pour sa part, faisait référence à son ancien emploi dans lequel il évoluait dans des « open spaces moins open » (i.e. des bureaux

cloisonnés), mais expliquait que le changement était un élément relatif à sa fonction et que « changer de configuration de bureau, ça ne m'a pas posé de souci, non ».

Malgré cette satisfaction uniforme par rapport aux types d'espaces individuels et collectifs, les quatre opérateurs du service projets nous ont fait part de la problématique de nuisances sonores. P1 explique, en détail, que « le désavantage de ce système, c'est que ça reste un grand plateau, mais si vraiment tu veux t'isoler du bruit, c'est difficile quoi. Ça reste un plateau relativement bruyant, peu importe si tu t'assieds sur un petit bureau ou une grande table. Tu vois, c'est juste à côté, donc tu as le bruit ambiant. Je ne dis pas que c'est brouillant, systématiquement tous les jours, mais quelqu'un qui cherche un endroit vraiment au calme, cette possibilité là n'est pas vraiment prévue. Tu ne peux pas te dire je vais aller là, je suis sûr de trouver du calme. Il peut s'asseoir là et puis tout d'un coup, il y a des collègues qui débarquent, qui font du bruit pendant leurs activités ». P3 suit cette logique, en expliquant que pour lui, rien n'est négatif dans l'open space « à part le bruit, mais bon parfois ». P2 évoquait le bruit, mais assurait ne pas être « trop dérangé » et avoir déjà entendu un collègue d'un autre service « souffler parce qu'on ne parlait pas dans un *bubble* ». P4, en évoquant le bruit, a exprimé - tout comme P2 dans la seconde partie de son idée - que le bruit que leur service effectuait, pouvait être dérangeant pour les autres.

En termes de problèmes d'intimité ou de contrôle social, P1 et P2 se sont montrés muets. P3, pour sa part, a exposé qu'il existait suffisamment de possibilités de s'isoler pour les personnes et, dès lors, que « oui, on entend les conversations privées, mais j'estime que ces personnes n'en sont pas gênées si elles ne s'isolent pas. Donc cela ne me pose pas de problème. Si on a besoin d'intimité, il y a des possibilités ». P4 décrivait une situation panoptique dans laquelle « tout le monde entend tout et voit tout » mais qui n'était pas problématique à son étage, contrairement à un autre niveau : « chez eux, le mélange du service du personnel avec [un autre service], ça ne va pas. Eux, ils traitent des infos confidentielles ».

Aucun des opérateurs ne s'est exprimé longuement sur le principe du *clean desk* et la stérilité des lieux n'a pas été perçue comme négative. Au contraire, P1 expliquait même « je suis complètement anonymisé dans l'open space, comme dans [ce] mémoire ! Non, non, des photos, tout ça, je n'ai pas tout ça ».

6.4.2 LES ATTITUDES ET LES CONDITIONS DE LEUR EXERCICE

Les opérateurs du service projets sont des nomades, mobiles, travaillant de façon informatisée et dont les besoins coïncident avec ceux pour lesquels l'open space évolué intelligent a été

implémenté. Leur utilisation de la panoplie des espaces individuels, en respectant les modalités de libération de ces bureaux, et des espaces collectifs, rencontre pleinement les objectifs prônés par les concepteurs de l'espace de bureaux. Leurs tâches sont compatibles avec cette organisation spatiale et leur mode de coordination par ajustement mutuel ainsi que les mécanismes de liaison reposant sur des relations interpersonnelles sont réellement adaptés à cette disposition de bureaux et de salles de réunions.

Leurs plaintes - bruit, intimité - sont fortement tempérées par le fait qu'ils puissent à tout moment changer de lieu de travail, et qu'ils appliquent effectivement cette possibilité. En outre, les autres avantages - contacts, luminosité, mobilier neuf - dont ils estiment bénéficier en travaillant dans l'open space dépassent largement ces inconvénients.

Nous pouvons conclure que ces opérateurs sont dans une attitude de loyalty, leurs objectifs étant identiques à ceux du management de l'organisation.

Bien que dans le cas présent, l'exercice du voice s'avère inutile, nous avons entraperçu, pour la première fois dans notre recherche, un début d'exercice de cette attitude. Évoquant le bruit, P1 expliquait : « oui, j'en ai déjà parlé [au chef de projet responsable de l'implémentation du nouvel espace de bureaux]. Enfin, je ne suis plus sûr de lui en avoir parlé en fait. Enfin, idéalement ce serait bien de prévoir ça, je vais peut-être le faire, mais ça ne me pose pas trop de souci ».

6.5 RÉSULTATS COMPARÉS ENTRE LES TROIS PROFILS

6.5.1 PRÉAMBULE

En préambule à la comparaison des trois profils d'opérateurs qui ressortent de notre analyse, il nous semble nécessaire de revenir sur le déroulement des entretiens semi-directifs, qui ont constitué notre principal mode de récolte de données pour ce chapitre. En effet, la durée de nos entretiens semi-directifs avec les huit opérateurs ainsi que la densité des informations recueillies furent changeantes.

D'une part, parmi les quatre opérateurs du service administratif, les interviews avec A1 et A2 ont été relativement longues - en moyenne nonante minutes - et riches, tandis que celles avec A3 et A4 se sont déroulées plus rapidement - en moyenne quarante minutes - et ces deux interlocuteurs se sont avérés peu loquaces, ce qui a résulté en des matériaux moins riches en contenu. D'autre part, parmi les quatre opérateurs du service projets, l'interview du premier opérateur a été diantrement longue - près de trois heures - et riche de sens, tandis que celles avec les trois autres opérateurs P ont été plus courtes et plus sommaires.

Cette hétérogénéité en termes de durée et de densité trouve une explication distincte pour chacun des deux services : pour les opérateurs du service administratif, la longueur et la richesse des entretiens avec A1 et A2 est en corrélation avec l'intensité du mécontentement exprimé, tandis que A3 et A4 ont tenu un discours plus convenu ; pour les opérateurs du service projets, les mécanismes d'organisation du travail, leur utilisation des espaces de travail individuel et collectif ainsi que leurs attitudes dans l'open space nous sont déjà apparus clairement à l'issue du premier entretien, les trois suivants, plus accessoires, nous permettant de conforter nos premières impressions.

6.5.2 COMPARAISON DE LEUR UTILISATION DES ESPACES DE TRAVAIL DANS L'OPEN SPACE

L'utilisation des différents espaces de travail individuel et collectif diverge entre les trois profils : A1 et A2 ne souhaitent utiliser que les *benches* - les larges tables de bureaux - pour des raisons d'ordre pratique qu'ils considèrent comme immuables ; A3 et A4 sont moins restrictifs et utilisent également des tables de bureaux plus étroites tout en argumentant des impératifs d'ordre matériel ; les opérateurs P sont des travailleurs nomades qui utilisent les différents espaces de travail individuel et collectif selon la nature de la tâche qu'ils accomplissent à un certain moment de la journée.

L'utilisation des types d'espaces de travail inhabituels est divergente entre les trois profils : A1 et A2 rejettent vigoureusement l'utilisation de tables de bureaux plus étroites et d'espaces de travail collectif ; A3 et A4 les utilisent occasionnellement tout en se montrant positifs quant à leur existence ; les opérateurs P ne distinguent pas de types d'espaces habituels ou inhabituels puisqu'ils recourent fréquemment à différents espaces de travail.

Les problèmes relatifs au manque de place ou des contrariétés relatives à l'obligation de s'installer à une place inappropriée restante par défaut ne sont évoqués que par A1 et par A2. Les six autres opérateurs des services administratif et projets ne nous en ont pas fait part.

Les mécontentements relatifs aux contacts imposés avec d'autres groupes partageant le même plateau n'ont été explicités que par A1 et par A2, lorsque ceux-ci décrivaient la fréquente impossibilité de s'installer dans la zone habituelle de leur service. Comme pour l'item précédent, les autres opérateurs ne nous ont pas fait part de griefs à ce sujet.

Le sentiment de ne plus faire partie d'un groupe a été évoqué par les quatre opérateurs du service administratif avec des intensités variables : A1 et A2 l'ont dépeint comme un phénomène de grande ampleur ayant des effets néfastes sur la méthode de coordination par ajustement mutuel et sur le sentiment de bien-être au travail, tandis que A3 et A4 l'ont décrit, sans que leur discours ne laisse transparaître de conséquences négatives de ce phénomène.

Les opérateurs du service projets n'ont pas évoqué ce sujet, vraisemblablement en raison des réunions presque quotidiennes auxquelles ils participent avec leurs collègues directs.

L'application du *clean desk* est décrite par les opérateurs A1 et A2 pour des raisons d'ordre pratique - récurrentes dans leur discours - ainsi que pour des raisons à caractère sanitaire. Les autres opérateurs n'ont pas manifesté de mécontentement par rapport à ce principe fondamental de l'organisation spatiale de l'entreprise.

A1 et A2 sont les deux seuls interlocuteurs qui ont évoqué la notion de point d'ancrage, c'est-à-dire la possibilité pour eux de disposer d'un bureau réservé. Aucun des autres opérateurs n'a évoqué ce thème au cours des entretiens semi-directifs.

Nous avons repéré, de façon récurrente, des problèmes d'intimité et de contrôle social ainsi que des nuisances sonores, dans le discours de nos huit interlocuteurs. Cependant, seuls les propos de A1 et de A2 montraient un réel mécontentement en rapport avec ces éléments, les autres opérateurs mettant en œuvre des solutions pour y remédier (e.g. la recherche d'un emplacement calme) ou pour les contrôler (e.g. parler moins fort).

La stérilité des lieux est dénoncée par A1 et par A2 qui n'ont néanmoins pas entrepris de démarche personnelle ou groupale afin de décorer les emplacements. A3 a effectué quelques tentatives de personnalisation qui se sont révélées infructueuses, tandis que A4, P2, P3 et P4 ne se sont pas exprimés à ce sujet. Seul P1 y voyait un réel avantage à disposer d'un espace anonyme et neutre dans lequel il pouvait se déplacer aisément.

D'autres avantages de l'open space, comme la facilité de prise de contact avec d'autres employés partageant la même aile, la luminosité ou l'esthétique du mobilier ont été cités par les quatre opérateurs du service projets, tandis que A3 et A4 se montraient plus neutres à ce sujet et que A1 et A2 tenaient un discours antagoniste.

6.5.3 COMPARAISON DES ATTITUDES ET DES CONDITIONS DE LEUR EXERCICE

Dans le cadre de l'exercice de leurs tâches qui nécessitent l'impression et le classement de différents documents sur des supports papier, les quatre opérateurs du service administratif ont en commun d'avoir besoin d'un niveau optimal de place pour éviter l'entassement et le tohu-bohu. A1 et A2 estiment que ce besoin n'est pas satisfait par l'utilisation des moyens qui sont mis à leur disposition dans l'open space et qu'ils sont impuissants pour y remédier, ce qui engendre des comportements passifs et apathiques ; tandis que A3 et A4 ne s'en plaignent pas, ce qui génère des comportements plus actifs de loyalty.

La complexité du recours au mode de coordination du travail par ajustement mutuel, directement dans l'espace paysager, est mise en avant par A1 et A2, tandis que A3 et A4 se

réfèrent moins à ce mode de coordination ou l'appliquent dans des lieux qui y sont spécifiquement dédiés, comme des *bubbles*.

Les quatre opérateurs du service projet raisonnent dans le sens que cet espace administratif polyvalent été conçu sur mesure pour répondre à leur organisation de travail : ils changent d'espace de travail, tout comme ils changent de tâches, la diversité de l'un allant avec celle de l'autre. Ils sont loyaux et ils considèrent les tables de bureaux - qu'elles soient petites ou grandes - comme des bases arrière qu'ils utilisent quand ils n'effectuent pas des tâches collectives. Leur mode de coordination par ajustement mutuel s'effectue principalement dans les *bubbles* et les salles de réunion, mais aussi directement dans l'espace de bureaux paysagers.

6.5.4 VERS UNE INVALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Notre hypothèse de recherche générale selon laquelle la conception de la structure organisationnelle (i.e. notre variable explicative) est en corrélation avec les comportements adoptés (i.e. notre variable dépendante) par les opérateurs dans l'open space évolué intelligent, en raison des effets des conditions de l'exercice des comportements exit, voice, loyalty, apathy (i.e. notre variable intermédiaire) est invalidée.

En effet, l'ensemble des opérateurs du service administratif que nous avons diagnostiqué comme étant une structure mécaniste n'ont pas adopté un comportement identique, puisque A1 et A2 étaient apathiques en ne partageant pas les objectifs des concepteurs de l'open space tandis que A3 et A4 étaient loyaux, tout en partageant les mêmes objectifs que les concepteurs de l'open space.

Pour cette même raison - A3 et A4 ayant adopté un comportement que nous n'avions pas anticipé - notre première sous-hypothèse de recherche est également invalidée.

Par contre, notre seconde sous-hypothèse de recherche est validée, puisque nous avons pu classer les quatre opérateurs du service projets dans un même profil et qu'ils se sont tous montrés loyaux, en partageant pleinement les objectifs des concepteurs de l'open space.

Nous serions incomplets en n'attirant pas l'attention du lecteur sur les résultats des effets des conditions de l'exercice des attitudes (i.e. notre variable intermédiaire) sur les attitudes des opérateurs (i.e. notre variable dépendante). Quoique notre hypothèse générale soit invalidée, il apparaît de cette étude, d'une part, que tous les opérateurs qui percevaient que leurs objectifs ne différaient pas de ceux des concepteurs de l'open space (i.e. deux opérateurs du service administratif et les quatre opérateurs du service projets) adoptaient un comportement loyal et, d'autre part, que tous les opérateurs qui percevaient que leurs objectifs

différait de ceux des concepteurs de l'open space (i.e. deux opérateurs du service administratif) adoptaient un comportement d'apathie. Notons également que ce comportement d'apathie est aussi lié à un enjeu et des ressources insuffisants pour exercer le voice et à un manque de ressources pour quitter (i.e. exit concurrentiel ou passif) l'organisation.

Ce n'est donc pas la structure organisationnelle qui est l'élément-clé dans le comportement des opérateurs, mais principalement la perception d'objectifs communs ou distincts de ceux des concepteurs de la disposition spatiale. Notre recherche ne visait cependant pas à mettre en lumière l'authenticité de cette convergence ou de cette divergence d'objectifs qui reste intangible et qui n'affecte pas le comportement adopté puisque celui-ci se base sur la perception des opérateurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons mis en évidence que les espaces administratifs des entreprises se rationalisent dans un contexte d'instantanéité et de productivité et que leur ouverture crée la polémique, tout en nourrissant les préjugés à leur égard. De l'antiquité aux gratte-ciels, en passant par l'émergence de la grande entreprise et la progression des métiers du bureau, leur évolution a abouti à plusieurs modèles d'open spaces et nous nous sommes focalisés sur les espaces paysagers. Nous avons exposé que les open spaces actuels « évolués » et « intelligents » étaient présentés comme le *one best way* des espaces administratifs et que, dans le cadre de ce mémoire, nous pensions qu'il y avait lieu de s'écarter de cette approche et de déchiffrer l'organisation du travail au sein d'une entreprise afin de comprendre la logique selon laquelle les employés s'y comportent.

Dans le deuxième chapitre, nous avons traité de la mise en place d'un espace de bureaux semi-cloisonnés lors du déménagement du siège de l'organisation, puis de la récente implémentation d'un open space qui s'inscrit dans une ère de changements multiples. Nous avons relaté que la direction de l'entreprise avait motivé ce réaménagement de la disposition spatiale par des constats relatifs à l'ancienne infrastructure et à l'organisation du travail et que les enjeux qu'elle y liait étaient de créer un environnement de travail stimulant, de maîtriser ses coûts et de respecter des principes de durabilité. Nous avons explicité que cet espace administratif fonctionnait selon les principes du partage des bureaux et du *clean desk* et nous avons clôturé cette partie descriptive par un éventail des lieux de travail individuel et collectif.

Dans le troisième chapitre, nous avons détaillé notre tandem théorique puis nos hypothèses de recherche. Notre premier axe théorique, construit à partir de MINTZBERG (1982) ainsi que de NIZET et PICHAULT (2001), nous a permis, dans notre partie empirique, d'analyser l'organisation du travail dans les services de l'entreprise sur lesquels a porté notre recherche, mais nous estimons *ex post* que notre analyse aurait été enrichie par les apports de REYNAUD (1988) quant aux différences entre les règles officielles qui descendent du sommet vers la base et les règles autonomes qui sont produites par les exécutants. Notre second axe théorique, construit à partir de HIRSCHMAN (1972), de BAJOIT (1988) ainsi que de BOURGEOIS et NIZET (1995), nous a permis d'analyser le panel des attitudes des travailleurs qui évoluent quotidiennement dans les différents espaces de bureaux de l'entreprise. Ces références théoriques ont été complétées, en cours d'analyse, par GRIMA et

GLAYMANN (2012) pour les comportements d'exit rêvé et envisagé ainsi que de cynisme. En raison des contraintes administratives inhérentes à nos objectifs universitaires, nous n'avons pas intégré un aspect théorique que nous avions, un temps, envisagé : une métaphore particulière de la vie sociale, qu'est celle du théâtre, à partir de NIZET et RIGAUX (2005) qui se réfèrent synthétiquement à l'œuvre de GOFFMAN (1956). Nous encourageons le chercheur potentiel à poursuivre en ce sens, afin d'aller plus loin dans la perception et la compréhension de la vie sociale et des expressions des employés des open spaces.

Dans le quatrième chapitre, nous avons décrit notre dispositif méthodologique et nous espérons humblement que la lecture de la narration des prémices de notre recherche et du compromis sur la confidentialité de la dénomination de l'entreprise permettra aux chercheurs en sciences sociales (e.g. des mémorants) de découvrir les obstacles auxquels toute étude organisationnelle peut être confrontée. Dans cette partie, nous avons également décrit notre approche qualitative, la sélection des entités de l'entreprise pour notre empirie ainsi que les trois modes de récolte des données auxquels nous avons eu recours : les entretiens semi-directifs, les observations directes et la littérature grise. Notre analyse ayant mis en évidence l'importance de la perception des objectifs des décideurs par les utilisateurs, notre recherche aurait été plus exhaustive si nous n'avions pas évacué le thème de l'introduction du nouvel espace de travail, en raison du fait que le changement avait été conduit de façon stéréotypée, et qu'une minorité de chargés de projets avaient connu l'ancien espace de bureaux.

Dans le cinquième chapitre, qui constitue notre première partie analytique, nous avons montré que les entités de l'entreprise que nous avons sélectionnées *ex ante* en raison d'un contraste important en termes d'organisation du travail étaient effectivement conçues comme des structures organisationnelles antagonistes, le service administratif tendant vers une configuration mécaniste et le service projets vers une configuration adhocratique. Il est cependant illusoire de se référer à des formes pures, notre analyse ayant également mis en évidence des modalités de variables présentes dans les deux services qui ne ressortaient pas des deux modèles théoriques susmentionnés mais qui étaient trop hétéroclites et d'une intensité difficilement mesurable, pour que l'on puisse évoquer une quelconque hybridation avec une configuration secondaire. La présence de parasites dans nos résultats ouvre la voie à deux pistes de réflexion. Premièrement, la standardisation des valeurs que nous n'avons que modérément mise en lumière pourrait, en réalité, être plus présente en ne portant pas sur les valeurs affichées par l'organisation (e.g. la solidarité), mais d'une façon plus insidieuse sur la mentalité de travail (e.g. la flexibilité, l'implication et la responsabilisation du travailleur) ; il est cependant vraisemblable que les opérateurs ou les autres membres du personnel n'en

soient pas parfaitement conscients. Deuxièmement, l'implémentation de l'open space ne serait-elle pas un marqueur de la transformation de la configuration organisationnelle de l'entreprise ? Dans cette éventualité, la configuration mécaniste du service administratif serait mise à mal, puisque le travail routinier des opérateurs entre en conflit avec les demandes pressantes d'implication et de responsabilisation. Sur ce point, l'obligation récente qu'ont les opérateurs du service administrative de « prendre une initiative » relève de l'injonction paradoxale (i.e. une double contrainte avec deux demandes contradictoires).

Enfin, dans le sixième chapitre, qui constitue notre seconde partie analytique et le cœur de cette recherche, nous nous sommes intéressés aux attitudes adoptées dans l'open space évolué par les huit opérateurs de notre échantillon. Nous avons mis en évidence trois profils d'attitudes : deux opérateurs apathiques du service administratif, deux opérateurs loyaux de ce même service et quatre opérateurs loyaux du service projets. L'intérêt de ce travail n'était pas de délivrer des résultats bruts mais d'expliquer pourquoi ces postures ont été adoptées par les opérateurs et quels étaient leurs univers de sens. Nos résultats ont montré que la conception de la structure organisationnelle ne semblait pas être une variable corrélée à l'attitude adoptée dans l'open space - ou plus généralement à l'état de mécontentement ou de satisfaction - puisque tous les membres d'une même configuration organisationnelle n'ont pas pu être classés dans un même profil d'attitude. Par contre, l'élément-clé qui semble avoir un effet direct sur le comportement de nos opérateurs est la perception d'une convergence ou d'une divergence entre leurs objectifs et ceux des concepteurs de l'open space. En effet, indépendamment du service dans lequel ils évoluent, tous les acteurs de notre échantillon qui perçoivent que leurs objectifs sont analogues à ceux des concepteurs de l'open space ont adopté un comportement de loyauté, tandis que tous ceux qui perçoivent que leurs objectifs leur sont contraires, ont adopté un comportement d'apathie.

Quel sera le bureau de demain ? Cette vaste question ne peut être étudiée que concomitamment à l'observation que les changements ne concernent pas exclusivement la partie visible mais s'accompagnent de transformations de grande ampleur qui touchent plusieurs pans (e.g. la technologie, la culture, la structure) des organisations. Une potentielle entreprise virtuelle et de pratiques de télétravail généralisées signifieraient-elles la fin du bureau ? Rien n'est moins sûr, car celui-ci est un lieu d'échanges sociaux et est bien plus qu'un simple territoire géographique et physique ou une forme de disposition spatiale. Notre analyse a montré que l'espace est symbolique et que ses effets sont plutôt d'ordre identitaire.

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIES

ALBARELLO, L. (2007), *Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique. Troisième édition*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Méthodes en sciences humaines ».

BALLÉ, C. (2009), *Sociologie des organisations. Huitième édition mise à jour*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

FISCHER, G.-N. (1983), *Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement*, Paris, Dunod, coll. « Les pratiques de l'espace ».

FISCHER, G.-N. (1990), « Espace, identité et organisation » in CHANLAT, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université de Laval, coll. « Sciences de l'administration », pp. 165-183.

FISCHER, G.-N. et VISCHER, J. (1997), *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

GALL, C. et ARANTES, B. (2009), *Office Code. Diversité culturelle et espaces de travail en Europe : le décryptage indispensable*, Paris, Steelcase WorkSpace Futures.

GOULLET DE RUGY, B. (2000), *L'autonomie professionnelle dans les secteur sanitaire et médico-social : influence de l'organisation et de l'encadrement*, Mémoire de diplôme d'études supérieures spécialisées certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, Document non publié, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Montpellier II, Montpellier.

HIBO, S. (2009), *L'articulation travail/famille dans des couples d'enseignants en Communauté française de Belgique. Logique économique ou prégnance des stéréotypes de genre ?*, Mémoire de master [120] en sociologie, Document non publié, Université catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques, et de communication, Louvain-la-Neuve.

LIENARD, G. (2012), *Sociologie des inégalités*, Syllabus, Deuxième année de master [120] en politique économique et sociale, Document non publié, Université catholique de Louvain, Faculté ouverte de politique économique et sociale, Louvain-la-Neuve.

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations. Traduction de The Structuring of Organizations*, Paris, Organisation, coll. « Références ».

MINTZBERG, H. (1992), « Nous vivons dans le culte du management. » in CABIN, P. (coordonné par), *Les organisations. Etat des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, pp. 91-99.

NIZET, J. et BOURGEOIS, E. (1995), *Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Sociologies ».

NIZET, J. et PICHAULT, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

NIZET, J. et RIGAUX, N. (2005), *La sociologie de Erving Goffman*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

NIZET, J. (2011), *Sociologie des organisations*, Syllabus, Première année de master [120] en politique économique et sociale, Document non publié, Université catholique de Louvain, Faculté ouverte de politique économique et sociale, Louvain-la-Neuve.

PELEGRIN-GENEL, E. (1995), *L'art de vivre au bureau*, Paris, Flammarion.

PELEGRIN-GENEL, E. (2006), *25 espaces de bureaux*, Paris, Le Moniteur, coll. « 25 réalisations ».

PELEGRIN-GENEL, E. (2010), *Des souris dans un labyrinthe. Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens*, Paris, La Découverte, coll. « Les Empêcheurs de penser en rond ».

PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil, coll. « Points - Essais ».

PICHAULT, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Manager RH ».

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales. Troisième édition entièrement revue et argumentée*, Paris, Dunod, coll. « Psycho Sup ».

SEGRESTIN, D. (2004), *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?*, Paris, Armand Colin, coll. « Sociétales ».

SOETE, N. (2011), *Les effets des titres-services sur l'autonomie des femmes chefs de famille monoparentale travaillant dans ce dispositif*, Mémoire de master [120] en politique économique et sociale, Document non publié, Université catholique de Louvain, Faculté ouverte de politique économique et sociale, Louvain-la-Neuve.

ARTICLES DE PÉRIODIQUES

JARDIN, E. (2004), « Albert O. HIRSCHMAN : Exit, Voice, and Loyalty », in *Sciences Humaines*, n° 150, juin, pp. 36-38.

SCUVIE, G. (2011), « Les bureaux nomades, que du bonheur ? », in *Le droit de l'employé*, n° 8, octobre, pp. 12-13.

RESSOURCES ÉLECTRONIQUES

ALLARD, J. (2006), « Alain Caillé, Dé-penser l'économique. Contre le fatalisme », in FONTAN, J.-M. et TREMBLAY, D.-G. (sous la direction de), *Revue Interventions économiques*, en ligne, n° 33 ; <http://interventionseconomiques.revues.org>, consulté le 24 avril 2012.

ANDRIES, C. (2008), « Open space, open stress », in *Libération*, en ligne, 11 mars ; <http://www.liberation.fr>, consulté le 20 juin 2011.

BAJOIT, G. (1988), « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », in *Revue française de sociologie*, en ligne, volume XXIX, n° 2, avril-juin, pp. 325-345, in *Persée* ; <http://www.persee.fr>, consulté le 20 juin 2011.

BARTHOLOME, P. (2009), « L'open space et son langage », in *Profacility Magazine*, en ligne, pp. 32-33 ; <http://www.profacility.be>, consulté le 28 juillet 2012.

BOUCHARD, M., BOURQUE, G., LEVESQUE, B., et al. (2001), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », in FONTAN J.-M. (sous la direction de), *Cahiers de recherche sociologique. L'évaluation sociale : un enjeu politique*, en ligne, n° 35, pp. 31-53, in *Erudit* ; <http://www.erudit.org>, consulté le 16 juillet 2012.

C., A. (2012), « Ambiance au boulot : le facteur aggravant qu'est l'espace ouvert », in *La Dernière Heure / Les Sports*, en ligne, 28 février ; <http://www.dhnet.be> ; consulté le 28 février 2012.

DAUDE, O. (2007), « Exit, voice and loyalty », in *Regards croisés sur l'économie*, en ligne, n° 2, février, pp. 244-245, in *Cairn.info* ; <http://www.cairn.info>, consulté le 9 avril 2012.

DAUSSY, L. (2008), « L'open space fabrique du contrôle social », in *Le Figaro*, en ligne ; 19 novembre ; <http://www.lefigaro.fr>, consulté le 22 septembre 2011.

DES ISNARDS, A. et ZUBER, T. (2008), *L'open space m'a tuer*, Paris, Le Livre de Poche.

D'IRIBARNE, A. (2009), « Risques psychosociaux, stress, souffrance et bonheur au travail : pour une approche paradigmatique et sociétale », in *L'observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau* ; en ligne, <http://www.actineo.fr>, consulté le 20 juillet 2012.

DORTIER, J.-F. (2010), « Combattre, fuir... ou subir », in *Sciences Humaines*, en ligne, n° 216, juin ; <http://www.scienceshumaines.com>, consulté le 23 avril 2012.

GARREAU, G., LEZER, A., PERES, P., et al. (2009), *L'aménagement de l'espace de travail : entre théories et pratiques, quels sont les véritables enjeux pour la direction des ressources humaines ?*, Mémoire de Master of Business Administration en Management des Ressources Humaines, Université Paris-Dauphine, en ligne ; <http://www.mbarh.dauphine.fr>, consulté le 25 juillet 2012.

GRIMA, F. et GLAYMANN, D. (2012), « Une analyse renouvelée du modèle exit, voice, loyalty, neglect : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie », in *M@n@gement*, en ligne, volume 15, n° 1, pp. 1-41, <http://www.management-aims.com>, consulté le 20 juin 2012.

GUERARD, S. (2003), *Les impacts de la structure organisationnelle sur la performance des processus de prise de décision dans les régions régionales de la santé et des services sociaux*, Mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion, Université de Montréal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, in *Institut de Recherche en Economie Contemporaine*, en ligne ; <http://www.irec.net>, consulté le 3 août 2012.

JONES LANG LA SALLE (2009), *On Point, Aménagement, Dessine-moi un bureau...*, en ligne, décembre ; <http://www.joneslanglasalle.fr>, consulté le 27 juillet 2012.

LABARDIN, P. (2011 a), « L'espace, un outil de contrôle ? Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930) », Article présenté lors de la vingtième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique du 6 au 8 juin 2011 à Nantes, en ligne ; <http://www.strategie-aims.com>, consulté le 13 avril 2012.

LABARDIN, P. (2011 b), « Les open spaces » in NOGATCHEWSKY, G. et PEZET, A. (sous la direction de), *L'état des entreprises 2012*, en ligne, pp 79-88, in *Cairn.info* ; <http://www.cairn.info>, consulté le 13 avril 2012.

LECCARDI, C. (2011), « Accélération du temps, crise du futur, crise de la politique », in *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines. Temps de crises et crise des temps*, en ligne, n° 13 ; <http://temporalites.revues.org>, consulté le 27 juillet 2012.

LYONS, J. (2004), « Au seuil du panoptisme général », in *Revue Dix-septième siècle*, en ligne, n° 223, pp. 277-287, in *Cairn.info* ; <http://www.cairn.info>, consulté le 28 juillet 2012.

REYNAUD, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, en ligne, volume XXIX, n° 1, janvier-mars, pp. 5-18, in *Persée* ; <http://www.persee.fr>, consulté le 10 juillet 2012.

SNOECK, L. (2002), *Acteurs associatifs et publics : coopération, conflit, indifférence ? Un exemple : le logement*, Synthèse de mémoire de licence en politique économique et sociale, Université catholique de Louvain, Faculté ouverte de politique économique et sociale, Louvain-la-Neuve, in *Les cahiers de la FOPES. Questions de politique économique et sociale. Synthèses de mémoires*, en ligne, n° 20, juin ; <http://www.uclouvain.be>, consulté le 14 juillet 2012.