

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES AMÉNAGEMENTS DES ESPACES DU TRAVAIL EN TANT QUE VECTEURS
DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE : LE CAS DES OPEN SPACES DANS LE
CONTEXTE DES MUTATIONS CONTEMPORAINES DU TRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR

PAMÉLA MARCEAU-HOULE

MARS 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais avant tout remercier monsieur Sid Ahmed Soussi pour sa direction. La réalisation de ce mémoire doit être, en très importante partie, attribuée à sa présence, ses inappréciables conseils et sa patience. Il a su m'orienter de façon telle que ce projet soit à la hauteur de cet objet de recherche particulier, mais non moins fascinant. En outre — peut-être l'a-t-il oublié ou encore ne l'a-t-il pas su avant aujourd'hui — c'est un commentaire de sa part, émis en marge d'un cours de baccalauréat, qui aura servi de bougie d'allumage à la problématique développée ici. Je ne voudrais pas passer sous silence l'éclairage quant au sujet de notre analyse que nous ont apporté les professeurs Jean-Marc Fontan, Elisabeth Abergel, Shirley Roy et Catherine des Rivières-Pigeon qui ont eu à corriger et commenter mes premières ébauches. J'aimerais également remercier ma mère et grand-mère pour leur support indéfectible qui m'a permis de tenir le coup durant ce long travail, ainsi que Nicole et Réal pour le prêt de leur chalet, mon *open space* temporaire.

« Space : The final frontier. »

capt. James T. Kirk

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	ix
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE	5
1.1 Objet de recherche.....	5
1.2 Problématique	5
1.3 Les aménagements des espaces du travail dans la littérature aujourd'hui : une mise en perspective	6
1.3.1 Perspective en écologie organisationnelle	7
1.3.2 Perspective ergonomique.....	9
1.3.3 Perspective managériale	12
1.3.4 Perspective psychologique.....	15
1.4 Pertinences sociale et scientifique.....	17
1.4.1 Pertinence sociale	17
1.4.2 Pertinence scientifique.....	19
1.5 Modèle d'analyse : questions et hypothèses de recherche	22
1.6 Définitions des concepts opératoires.....	27
1.7 Méthodologie de la recherche	33
1.7.1 Ouvrages empiriques	34
1.7.2 Ouvrages théoriques	36
1.7.3 Autres ouvrages théoriques relatifs aux théories explicatives du contrôle et de la surveillance.	37

CHAPITRE II

LES ESPACES DU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITÉ	41
2.1 Avant la mécanisation, les manufactures.....	41
2.2 Le modèle productif taylorien et ses conséquences sur l'organisation et l'aménagement des espaces du travail	44
2.2.1 L'essor des compagnies ferroviaires aux Etats-Unis et la naissance des entreprises multidivisionnaires	44
2.2.2 L'organisation scientifique du travail pour résoudre l'énigme de la «juste paie».....	47
2.2.3 Le taylorisme en tant que modèle productif	49
2.2.4 Le nouveau rôle de l'espace dans la fragmentation du métier.....	50
2.2.5 Les espaces du travail de l'usine sous le paradigme de l'organisation scientifique du travail	51
2.3 Des bureaux calqués sur les usines	55
2.3.1 Les gratte-ciel, une innovation architecturale dédiée au travail bureaucratique.....	59
2.3.2 Les espaces du travail bureaucratique comme objet d'investigation.....	63
2.3.3 La mécanisation, élément constitutif de la rationalisation et contrôle taylorien du travail bureaucratique	66
2.3.4 Des postes de travail organisés en « pool », un aménagement spatial du travail adapté à la surveillance hiérarchique.....	68

CHAPITRE III

L'ESPACE FORDISTE : DES AMÉNAGEMENTS SUBORDONNÉS AU PROJET INDUSTRIEL	73
3.1 La chaîne, le fondement d'une pensée socio-productive globale	74
3.1.1 L'esthétique du produit standardisé : l'exemple du Modèle T.....	75
3.1.2 L'usine fordienne : l'architecture tributaire de la chaîne de montage	77
3.1.4 Des bureaux arrimés au projet industriel	84

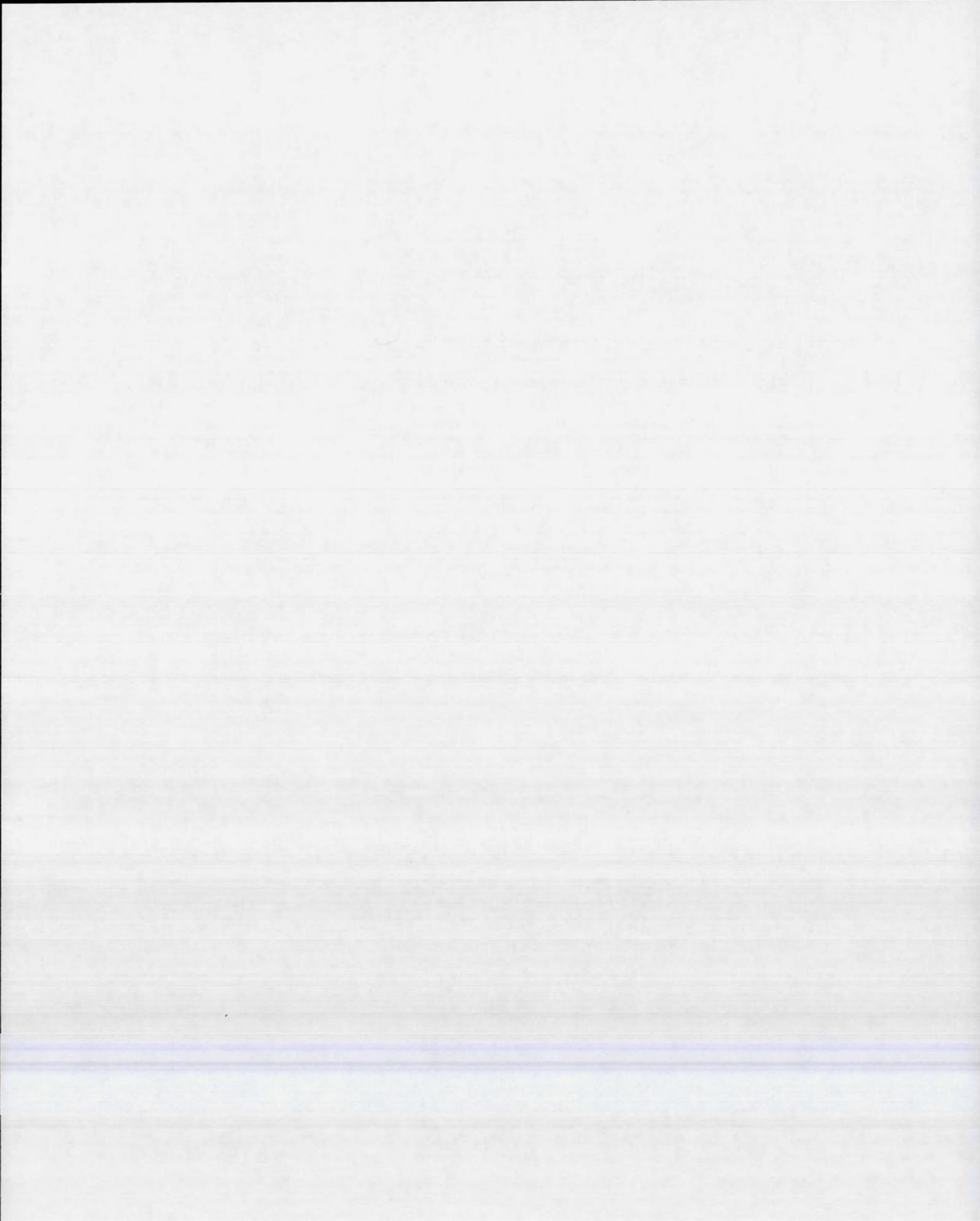
3.2	Le fordisme	88
3.2.1	Le système de production de Ford.....	88
3.2.2	Le modèle productif fordiste	91
3.4	Le cubicule ou la matérialisation du compromis fordiste dans l'espace.....	97
CHAPITRE IV		
LES OPEN SPACES ET LES MUTATIONS CONTEMPORAINES DU TRAVAIL : L'ESPACE COMME VECTEUR DE CONTRÔLE.....		
4.1	Crise du compromis fordiste et libéralisation des marchés financiers.....	108
4.2	L'origine de la production en flux tendu : la naissance du « juste-à-temps » chez Toyota	110
4.3	La production en flux tendu ; organiser la flexibilité de la production et de la main-d'œuvre	112
4.3.1	La firme étendue comme forme d'organisation de la production.....	113
4.3.2	Flexibilisation volumique de la main-d'œuvre dans la firme étendue .	115
4.4	La production en flux tendu : maîtrise de la force de travail et impacts sur les espaces du travail	117
4.4.1	L' <i>open space</i> : rendre l'espace flexible pour une main - d'œuvre flexible	117
4.4.2	La production en flux tendu « naturalise » les contraintes.....	121
4.4.3	L'absence de cloison, moyen de surveillance par la visibilité constante des travailleurs, contribue à la « naturalisation » des contraintes par la normalisation des interactions	125
4.4.4	Un espace pour insuffler l'autonomie aux travailleurs.....	131
4.4.5	Masquer les rapports de pouvoir dans l'espace : l'utilisation de l' <i>open</i> <i>space</i> comme tactique managériale de contrôle et de surveillance adaptée au modèle productif émergent.....	135
4.5	Conclusion	140

CHAPITRE V

ESPACE DU TRAVAIL ET RAPPORTS SOCIAUX DE DOMINATION : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE.....	145
5.1 Les modèles productifs ont produit des espaces du travail en fonction de dispositifs de contrôle et de surveillance qui leur sont propres	146
5.2 Les open spaces, une matérialisation dans l'espace des dispositifs de contrôle et de surveillance adaptés aux mutations contemporaines du travail	149
5.2.1 Liens entre la flexibilité de la main - d'œuvre dans le nouveau modèle productif et la flexibilité de l'aménagement en open space	149
5.2.2 Les open spaces comme moyens de consolidation dans les espaces du travail de la culture d'entreprise afin de légitimer l'organisation du travail et du pouvoir et de garantir l'implication subjective.....	153
5.2.3 L'instrumentalisation des interactions informelles : l'aménagement des espaces du travail comme outil de domination par le consensus.....	156
5.2.4 L'aménagement spatial en tant qu'outil pour étayer le brouillage de la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail.....	159
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	163
BIBLIOGRAPHIE	171

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Schéma du modèle d'analyse	26
2.1	L'usine Fagus en construction, 1911-1912	52
2.2	Plan du premier bâtiment de l'usine Fagus, 1911	53
2.3	Cour centrale du Larkin Administration Building, 1906	58
2.4	Salle de classement des polices d'assurance (filling department) de la Metropolitan Life durant les années 1890	62
2.5	Département de l'entrée des commandes de la Sears, Roebuck and company, en 1913, Chicago, Illinois, É.-U.	71
3.1	L'Usine d'Highland Park en construction en 1909	78
3.2	Une partie de la chaîne de montage à l'usine d'Highland Park	79
3.3	Photo et plan de l'usine Fiat Turin	80
3.4	Photo du Seagram building	95
3.5	Dessin de l' <i>Action Office furniture system</i> de Robert Probst	99
3.6	Photo de cubicules	101
4.1	Intérieur des bureaux de la SEI en 1997	119
4.2	Plan et photos de l'aménagement des postes de travail de la firme de service-conseil Scient Corporation	130



RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre le rôle des aménagements spatiaux des espaces du travail dans l'organisation du travail au sein des entreprises. Il est question de dévoiler les ressorts sociologiques qui poussent les organisations à choisir un type d'aménagement spatial de préférence à un autre. Dans le cas présent, l'analyse des espaces du travail est menée en fonction de leur rôle de vecteur de contrôle du travail et de surveillance des salariés. L'exercice consiste à examiner l'organisation de la production et du travail à l'intérieur des cadres socio-historiques caractérisés par les grands modèles productifs (tayloriste, fordiste et mutations contemporaines du travail). Ceux-ci ont produit des aménagements des espaces du travail qui leur sont propres. Dans cette analyse, l'objectif est de comprendre en quoi certains types d'aménagements spatiaux sont davantage prisés au cours de l'une ou l'autre des époques où l'un ou l'autre modèle productif fut dominant. Cette démarche permet d'établir les liens entre les objectifs économiques des entreprises au fil des différents paradigmes productifs, les choix organisationnels qu'elles développent et les aménagements spatiaux qu'elles instaurent afin d'atteindre ces objectifs. En analysant les modèles productifs qui les ont précédées, il sera possible de connaître ce qui donne aux mutations contemporaines du travail leurs particularités et, par conséquent, celles des *open spaces*, face aux autres types d'aménagements des espaces du travail.

MOTS-CLÉS : open spaces, mutations contemporaines du travail, espaces du travail



INTRODUCTION

Pour certains, la célèbre formule du capitaine Kirk n'a peut-être de sens que lorsque 'l'espace' est retenu dans sa notion cosmologique. Si, dans ce travail, il n'est pas question de l'espace en ce sens-là, mais bien des aménagements des espaces du travail au sein des organisations, il reste qu'il s'agit tout de même d'un objet d'analyse très peu abordé en sociologie du travail, ce qui en fait donc, une frontière à franchir dans la quête d'une meilleure compréhension du monde du travail.

En effet, en sociologie, une attention vigilante est portée à la nature des entreprises, aux organisations du travail, de la main-d'œuvre et du procès de travail, mais les espaces dans lesquels ces structures se concrétisent ne sont guère pris en compte. L'intention de ce projet consiste à mieux comprendre les espaces du travail selon leurs rôles et fonctions sociologiques dans les entreprises. Une attention particulière est accordée à un type spécifique d'aménagement spatial, soit aux *open spaces*.

Si l'on se fie à la multiplication récente d'articles sur le sujet, on observe que ce type d'aménagement suscite l'attention, non seulement des entreprises, mais aussi celle d'experts d'origines disciplinaires diverses (psychologie, ergonomie, etc.) et celle des périodiques consacrés au monde du travail, à la gestion et aux affaires.

Et les *open spaces* font matière à débat. Dans la littérature managériale, l'on établit un lien direct entre l'absence de cloison et, d'autre part, l'augmentation des interactions et l'amélioration de la communication entre les employés ; ceci pour améliorer la circulation de l'information, le développement de nouvelles idées ou accélérer la capacité de résolution de problème. Cette amélioration de la

communication susciterait inmanquablement une augmentation de la productivité (Vischer 2005; Becker 2004).

Pour d'autres, les *open spaces* évoquent des inquiétudes qui s'appuient sur différentes études consacrées aux questions de l'influence du travail en *open space* sur la santé ou la satisfaction au travail (Sundstrom, Herbert et Brown, 1982 ; Vischer 2005 ; Brennan, Chugh et Kline, 2002). Certaines études, comme dans le domaine des *facilities management*, tentent de répondre à un besoin de compromis entre les demandes des entreprises en matière d'ouverture des espaces du travail et le souci d'harmonie acoustique et visuelle pour les employés (Chigot, 2003). Plusieurs problèmes de bien-être, comme le bruit, l'éclairage, le sentiment de surveillance constante qui augmentent le niveau de stress, sont souvent relevés dans ces études. Le débat sur les *open spaces* s'oriente donc autour de deux questions : les *open spaces* sont-ils plus productifs et augmentent-ils véritablement la communication entre les salariés ? Et, les *open spaces* représentent-ils un risque plus élevé de problèmes psychosociaux ? Mais cette recherche-ci vise l'origine sociologique du choix des organisations d'aménager l'espace en *open space*.

En matière d'origine sociologique, il s'agit ici d'explorer les déterminants sociologiques qui poussent les organisations à choisir ce type d'aménagement spatial afin d'atteindre les objectifs économiques qu'elles s'assignent. Il s'agit de déceler ce qui, socio-historiquement, a provoqué cet engouement des entreprises pour ce type de configuration de l'espace. Mais pour en connaître l'origine et procéder à une analyse sociologique de celle-ci, il faut d'abord pouvoir reconnaître ce qui distingue les *open spaces* des autres types d'aménagements spatiaux. C'est pourquoi cette étude consiste en une analyse comparative des différentes configurations d'aménagement des espaces du travail au fil du développement des modèles productifs.

Le premier chapitre consiste en la présentation de la problématique, de la méthodologie employée et des objectifs de ce travail. Une présentation des différentes perspectives des autres disciplines qui abordent le sujet est esquissée afin d'en distinguer la perspective sociologique à laquelle ce travail veut s'attacher. Sont ensuite expliqués les pertinences sociale et scientifique ainsi que le modèle d'analyse qui permettra d'atteindre les objectifs et la confirmation des hypothèses proposées. S'ensuivent les définitions des concepts opératoires et la présentation des ouvrages nécessaires.

Par la suite, chaque chapitre sera délimité selon les grands modèles productifs (taylorisme, fordisme et mutations contemporaines du travail).

Le deuxième chapitre sera donc consacré au modèle productif tayloriste et à ce que ce dernier implique comme organisation de la production et du travail. Les espaces des usines tayloriennes ainsi que l'avènement des espaces bureaucratiques des entreprises multidivisionnaires centralisées sont analysés. Le troisième chapitre est consacré aux espaces du travail fordistes. Il y est question d'analyser en quoi la chaîne de montage métamorphose les espaces du travail et en quoi l'aménagement des espaces du travail en usine et au sein des bureaux est modulé par des techniques de gestion se différenciant du taylorisme. Dans le quatrième chapitre seront abordées les mutations contemporaines du travail, ce en quoi elles se distinguent du paradigme de production fordiste ainsi que les transformations qu'elles provoquent dans l'organisation de la production et de la main-d'œuvre. Ensuite, il sera possible de dévoiler en quoi les *open spaces* constituent un type d'organisation des espaces du travail correspondant aux besoins stratégiques des entreprises. Le cinquième chapitre en est un conclusif, dans lequel des réflexions, en continuité avec ce qui a été démontré au chapitre 4, sont présentées, suivies de la portée et des limites de ce

travail ainsi que de quelques perspectives possibles pour la poursuite de recherche sur le sujet.

CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

1.1 Objet de recherche

Les aménagements des espaces du travail sont l'objet de recherche de cet essai. Ces espaces doivent être analysés et compris à l'intérieur de leur contexte socio-historique. Mais il ne s'agit pas simplement d'aborder la notion de l'espace du travail en soi ; ces espaces sont abordés ici par leur rôle de vecteur de contrôle et de surveillance dans l'organisation du travail. Le but recherché est de mettre en rapport les types d'espace de travail avec les modèles productifs — traversant le mode de production capitaliste — qui les ont générés. Comme la question de recherche principale l'indique, cette démarche s'effectue en tenant compte des formes de contrôle et de surveillance : l'aménagement spatial est-il toujours vecteur de contrôle et de surveillance dans les espaces du travail ? — le cas des *open spaces*.

1.2 Problématique

Les aménagements des espaces de travail sont abordés en tant qu'objets d'analyse sociologique, c'est-à-dire, en tant que base matérielle révélatrice des rapports sociaux afin de mieux comprendre ce qui, socio-historiquement, sculpte les espaces du travail. Il importe de savoir comment ces derniers contribuent à la reproduction des rapports sociaux qui traversent les entreprises en les soutenant physiquement et symboliquement. Dans cette optique, les espaces du travail n'ont de sens qu'en regard des organisations qui les produisent, c'est-à-dire qu'ils doivent

être interprétés en fonction des objectifs économiques et organisationnels des modalités de production dans lesquels ils sont historiquement apparus. Une place particulière sera attribuée à un type spécifique d'aménagement spatial, l'*open space*. Ce type d'aménagement s'amplifie en usage depuis peu de temps après l'arrivée de la crise du compromis fordiste et du phénomène de la 'financiarisation' de l'économie qui exerce un pouvoir déterminant sur l'organisation du travail et de la production.

L'objectif principal vise à retrouver les éléments propres à ce nouveau modèle productif au sein de l'aménagement en *open space*. L'ascension de la faveur consentie à cet aménagement spatial coïncide historiquement avec les mutations contemporaines du travail. Il est donc escompté de voir ressortir les principaux éléments constitutifs des mutations contemporaines du travail (gestion par projets, flexibilité de la main-d'œuvre, individualisation du rapport salarial, modèle de compétence, responsabilisation, etc.), et ce, dans l'aménagement en *open space*, bien entendu, mais également dans les valeurs et les aspirations des entreprises qui choisissent ce type d'aménagement.

1.3 Les aménagements des espaces du travail dans la littérature aujourd'hui : une mise en perspective

Il y a, particulièrement présentes dans la littérature, quatre perspectives principales d'analyse des aménagements des espaces du travail, soit celle de l'écologie organisationnelle, celle de l'ergonomie, celle du management et, enfin, celle de la psychologie.

1.3.1 Perspective en écologie organisationnelle

La recherche en écologie organisationnelle considère les espaces de travail comme étant des éléments structurels des organisations. Il s'agit d'étudier ceux-ci en fonction des buts de l'organisation et des stratégies à employer, tout en tenant compte de la satisfaction des employés (Becker, 2004). L'approche en écologie organisationnelle met l'accent sur la satisfaction des employés en postulant un lien de causalité — jamais réellement démontré — entre la satisfaction des salariés et leur productivité (Vischer 2005; Vischer 2007). En ce sens, elle se trouve à ressembler à la psychologie industrielle. Dans cette perspective, un espace de travail doit être conçu de manière à correspondre aux types d'organisation et d'activité du travail. L'adaptation de l'aménagement à l'activité qui s'y passe rend le travail nécessairement efficace et donc entraîne une augmentation de satisfaction des salariés, puisque l'on évite les anomalies que peut entraîner un décalage entre le travail et un espace mal adapté (Becker, 2004). Il s'agit donc d'une spécialité qui se situe entre la psychologie environnementale et les sciences administratives et qui fait reconnaître l'espace comme une matière malléable, qu'il faut adapter selon le type d'entreprise et d'activité de travail, afin d'améliorer la productivité et la qualité de vie des travailleurs (Becker et Sims, 2007).

La recherche de satisfaction des employés est légitimée auprès des organisations (plusieurs ouvrages d'écologie organisationnelle s'adressent aux directions d'entreprise et aux 'space planners') par le rôle primordial qu'elle jouerait dans le gain de productivité. Dans cette perspective, la satisfaction et le confort sont davantage compris comme le résultat d'une recherche d'une consonance entre l'aménagement spatial et le type d'organisation du travail que celui-ci va soutenir que d'une simple question de confort physique (Becker, 2007). Il s'agit de trouver un type d'aménagement spatial pensé en fonction des besoins de

l'activité de travail et de son organisation. La satisfaction des employés est donc un but pertinent, en ce sens que celle-ci implique une organisation de l'espace efficace pour l'exécution des tâches.

On peut prendre pour exemple la question de l'aménagement des espaces du travail pour les entreprises œuvrant dans les domaines concernant 'l'économie du savoir'. Cette question a été posée en écologie organisationnelle. L'enjeu consiste à comprendre l'importance de la circulation de l'information pour la compétitivité de ces entreprises et d'adapter l'aménagement spatial à ce critère afin de faciliter le processus du type de travail qu'exercent les « knowledge workers », tout en tenant compte des autres besoins des travailleurs, comme celui de concentration, par exemple. Reconnaisant que la circulation de connaissances est plus efficace par les interactions informelles entre les salariés, un aménagement spatial encourageant la communication directe entre les employés sera primordial pour aider l'organisation à obtenir une meilleure performance au niveau du « knowledge management », c'est-à-dire des méthodes utilisées par une entreprise pour se prémunir, emmagasiner et partager l'information et la connaissance produite au sein de l'organisation (Becker, 2007).

L'aménagement de l'espace du travail sera donc vu comme une infrastructure incontournable pour favoriser la circulation de l'information. Par le fait même d'améliorer cette circulation, le travail des 'knowledge workers' sera facilité, ce qui contribue à la satisfaction des employés au sujet de leur espace de travail ; mais, pour que ce gain de productivité soit présent à plus long terme, il importe de tenir compte des autres dimensions du travail et d'adapter l'espace aux autres activités qu'il implique (Becker, 2007). C'est pourquoi les spécialistes de ce domaine d'activité recommandent souvent un aménagement mixte des espaces (locaux ouverts organisés par équipe de travail, tout en réservant des espaces fermés

disponibles pour le travail nécessitant plus de concentration, tout en implantant également plusieurs espaces informels pour favoriser, par exemple, les interactions plus spontanées (Becker, 2004).

1.3.2 Perspective ergonomique

Quant à l'ergonomie, elle est plutôt axée sur la mesure de la qualité physique de l'environnement. L'ergonomie analyse l'influence de l'environnement physique (luminosité, bruit, etc.) sur l'activité de travail, ainsi que les interactions entre humains et machines lors de l'activité de travail. L'International Ergonomics Association définit l'ergonomie comme « *the scientific discipline concerned with the understanding of interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theoretical principles, data and methods to desing in order to optimize human well being and overall system* ». Par différentes méthodes, les ergonomes s'attardent donc à la relation entre l'individu et la machine ou à l'environnement de travail. Cette interaction est au cœur de la prise en compte de l'activité du travail. La configuration des machines et des installations est donc prise en considération en fonction de la réaction que les travailleurs auront face à celles-ci et de leur influence à créer une interface, acceptable ou non, selon des normes anthropométriques données. L'activité et l'environnement de travail sont donc observés en fonction d'interactions au niveau individuel.

Dans ce contexte, l'appréciation d'un environnement se fonde sur l'usage de données, telles le taux d'absentéisme, les types de maladies du travail ou de dérangements physiques contractés par les individus œuvrant dans l'espace donné, la performance à la tâche, la luminosité, le bruit, etc. (Vischer 2005). Les ergonomes font, dans la pratique, appel à des techniques telles l'observation — principale

méthode visant à consigner des comportements —, la verbalisation au cours d'entretiens avec les travailleurs — pour comprendre le raisonnement caché derrière le comportement — et la simulation — pour vérifier la validité du nouveau modèle conçu à la lumière des méthodes précédentes (Falzon, 2004).

Les espaces sont donc vus comme des éléments permettant, en les intégrant à l'analyse de l'activité de travail, de rendre celle-ci plus efficace en soutenant l'exécution des tâches (Lautier, 1999). En conséquence, on note deux orientations que se donne l'ergonomie, soit, d'abord celle d'optimiser l'aisance et le confort des humains dans leurs interactions avec des outils ou des machines ; mais aussi, l'ergonomie se donne-t-elle la mission de contribuer à la performance de ces interactions et, par ce fait, des systèmes et des organisations. Il s'agit donc de tenter de trouver un compromis entre les objectifs de l'organisation et les besoins de l'opérateur à son poste de travail (Gaudart et Falzon, 2012). Cette approche mettant l'accent sur l'interaction entre le travailleur et son outil fait porter davantage l'analyse au niveau du poste de travail. Ainsi, en ce qui concerne le travail informatisé, l'ergonomie s'intéresse à l'élaboration du poste de travail (hauteur de l'écran, position assise, etc.) et à la manière dont l'environnement peut, dans son ensemble, améliorer les conditions des postes individuels (éclairage, température ambiante, bruit, etc.).

Par contre, il est à noter qu'une certaine subdivision de l'ergonomie intègre l'organisation du travail dans ses analyses de l'activité de travail, ceci a pour conséquence d'introduire une vision plus macroscopique de l'interface humain/machine. Cette optique fait son apparition lorsque les ergonomes se sont intéressés au facteur du vieillissement sur l'activité de travail ; elle se développe ensuite, lorsqu'ils abordent les risques psychosociaux (RPS), particulièrement les troubles musculo-squelettiques (TMS). L'analyse des RPS a participé à la prise en

compte du travail sous un autre angle, soit celui des conséquences de son organisation sur la consistance de l'activité (Gaudart et Falzon, 2012).

Pour mieux saisir les liens que les ergonomes établissent entre les pathologies et le travail, prenons l'exemple de l'analyse de François Daniellou au sujet du développement des troubles musculo-squelettiques chez les ouvriers travaillant à la chaîne. On observe une augmentation importante de ce type de troubles dans les pays industrialisés. L'ergonome constate que les nouvelles tactiques d'amélioration de la productivité sur les chaînes des usines, historiquement liées aux mutations contemporaines du travail, comme l'appropriation par l'Occident des méthodes japonaises comme le Kaizen, le Hoshin ou les 5S, produisent les ingrédients d'une « recette » à « fabriquer des troubles musculo-squelettiques » (Daniellou, 2006). Des conditions de travail mettant les travailleurs en condition de stress continu augmentent les risques de développement de troubles musculo-squelettiques. Les effets physiques du stress impliquent « une contraction musculaire générale » et provoquent la sécrétion de différentes substances à l'origine d'inflammation des tendons ; le stress entraîne le gonflement des tissus et diminue la vitesse de cicatrisation. Or, Daniellou, en analysant plusieurs équipes d'ouvriers travaillant dans différentes usines, constate que les nouvelles méthodes de gestion ont un potentiel à générer, chez les ouvriers, un stress permanent. Des dispositions organisationnelles — comme l'individualisation des primes, la mise en compétition d'équipes ou les menaces de délocalisation, l'empêchement de l'entraide mutuelle et la réduction des marges de manœuvre des salariés — constituent d'importantes sources de stress et sont liées à l'augmentation de ces troubles (Daniellou, 2006).

À première vue, on peut remarquer que l'ergonomie et l'écologie organisationnelle semblent se rapprocher en matière de recherche de confort et de

satisfaction des salariés face à leur environnement de travail et la justifient par une augmentation potentielle de la productivité. Mais l'écologie organisationnelle concilie davantage cette satisfaction à une concordance des espaces du travail avec les demandes organisationnelles. La démarche écologique favorise indirectement l'atteinte de confort et de satisfaction par les travailleurs, le point de vue ergonomique étant moins sensible aux exigences organisationnelles. L'ergonomie s'attarde plus à l'activité du travail et à la conception des postes qui caractérise cette activité ; son analyse s'oriente en fonction de la prévention ou de la correction d'une configuration donnée qui provoque des pathologies liées au travail. Mais l'activité en soi n'est pas totalement dissociable de l'organisation qui la configure. Ce lien, à un certain niveau indissociable, ainsi qu'une plus grande distance des demandes organisationnelles que dans le cas de l'écologie organisationnelle, permet à l'ergonomie l'élaboration d'une réflexion plus critique ou, du moins, plus désintéressée de l'organisation du travail.

1.3.3 Perspective managériale

En ce qui concerne le management, il n'existe pas de spécialité relative à la gestion des espaces de travail (Price, 2007). Le management se soucie essentiellement de la composante organisationnelle ; dans la littérature, il appréhende l'aménagement principalement sous forme anecdotique ou encore d'études de cas d'entreprises. Dans le domaine des *facilities management*, le discours opérationnel dominant consiste à appréhender la gestion de l'espace par le principe de la réduction maximale des coûts par mètre carré ou par poste de travail. De plus, il ne semble pas y avoir de lien interdisciplinaire ou de communication entre ces deux spécialités (Price, 2007).

Cependant, ce n'est pas parce que l'aménagement des espaces de travail ne constitue pas un objet d'analyse en soi qu'il n'est nullement pris en compte. On remarque des modes, des engouements concernant l'organisation de ces espaces ; et le cas des *open spaces* en constitue un exemple. Ces aménagements, dont la popularité augmente, sont prisés par le management, justement parce qu'ils rendent possible d'intégrer les principes organisationnels dirigeant les mutations contemporaines du travail. Comme nous avons vu plus haut, une préoccupation actuelle, dans un contexte d'économie du savoir, est la circulation des informations ; celles-ci constituent une ressource centrale des entreprises contemporaines (Becker, 2007). Cette priorité organisationnelle se répercute sur ce que veulent les managers quant à l'aménagement des espaces de lieux de travail (West et Wind, 2007). D'ailleurs, il s'agit d'un caractère souvent relevé en management concernant les *open spaces*, caractère où l'on établit un lien direct entre l'absence de cloison, l'augmentation des interactions et l'amélioration de la communication entre les employés (Fischer, 1983; Vischer, 2005). Donc, il n'y a pas de spécialité consacrée à l'aménagement des espaces, mais il n'empêche pas que le management ait une influence directe sur cet aménagement.

Les sciences administratives abordent cette question des aménagements spatiaux sous deux angles principaux complémentaires : une approche instrumentale et une approche organisationnelle. L'approche instrumentale implique la recherche des organisations à rationaliser l'espace de la façon la plus efficace possible, comme nous l'avons énoncé avec les *facilities management*. En ce qui a trait aux *open spaces*, la question de l'optimisation de l'espace n'est pas mise de côté, tout comme c'est le cas de l'ensemble des espaces de travail dans les entreprises. Les *open spaces* permettent, en tant qu'espaces modulaires, non seulement de réduire l'espace requis par poste de travail, mais aussi de mieux

composer avec les contraintes architecturales de l'immeuble et, donc, d'optimiser l'espace au niveau de la superficie globale (Fischer, 1989).

Les présentations de cas singuliers dans la littérature managériale concernent davantage l'approche organisationnelle. Nous entendons par là les stratégies mises en places par les directions d'entreprises pour faire correspondre leurs espaces du travail à la structure de l'entreprise. Les cas présentés sont souvent des cas où la direction d'une entreprise cherche à reconfigurer son aménagement spatial en cohérence avec de récentes réformes organisationnelles adoptées au nom de l'adaptation des nouveaux paradigmes économiques et managériaux (de Gaulejac, 2011). C'est donc par ces études de cas que nous voyons comment les *open spaces* sont analysés par la gestion. Les *open spaces*, comme l'ensemble des différentes stratégies d'aménagement du travail, sont abordés selon leur efficacité à travers les différents types d'organisation. À travers l'espace, on tente de passer un message aux employés, comme aux clients. On veut implanter chez les employés et faire refléter dans l'espace les nouvelles valeurs de l'entreprise (West et Wind, 2007).

En somme, la perspective managériale aborde les espaces du travail comme une ressource de productivité et de mise en forme de ses choix stratégiques de mobilisation de la force et organisationnelle et de travail. Elle se distingue des autres approches par le fait que son analyse est entièrement consacrée à la recherche de cohérence avec les besoins des organisations, contrairement aux autres perspectives qui abordent les espaces de manière externe, c'est-à-dire d'un autre point de vue que celui des organisations. L'écologie organisationnelle, bien qu'elle tienne compte des besoins des entreprises, se distancie tout de même de la perspective managériale dès qu'elle tient compte d'autres facteurs, en l'occurrence, de la satisfaction des employés face à l'aménagement.

1.3.4 Perspective psychologique

Les espaces du travail ont fait l'objet de recherches de psychologie industrielle, notamment à travers le mouvement hygiéniste qui s'intéressait aux conséquences du taylorisme sur les travailleurs, le postulat de base de ce courant étant que l'amélioration de l'environnement devait nécessairement accroître la productivité. Dans cette optique, l'aménagement spatial était perçu comme un facteur parmi d'autres dans l'analyse du confort physique (Vischer, 2005).

Mais c'est avec le développement de la psychologie environnementale que l'aménagement spatial devient, en psychologie, objet d'analyse en soi. Les psychologues lui ont accordé, à partir de ce moment-là, une conception anthropologique, c'est-à-dire que l'aménagement spatial n'est plus une donnée fonctionnelle parmi d'autres, mais bien un objet à lui seul, objet faisant partie et étant déterminé par l'organisation et la société dans laquelle il s'insère (Fischer, 1989).

L'espace, statué comme un produit des organisations, est étudié à partir de son appréhension par un individu. C'est-à-dire qu'il s'agit de chercher à comprendre comment l'individu, dans ce territoire donné, interprète les particularités de l'espace qui lui sont présentées, comment il s'adapte à l'espace, comment il se l'approprie et y construit son identité au sein de l'organisation. Il est question d'analyser les interprétations et les processus psychosociaux du rapport entre les individus et l'espace, les comportements qu'ont les individus au sein de leur espace, ainsi que les comportements qui en découlent (valorisation symbolique, carte cognitive, appropriation, territorialité, 'privacités', etc.) (Fischer, 1989).

La perspective psychologique cherche à démontrer que l'espace n'est pas neutre et ne reste pas intouché par les individus qui y circulent. L'individu ne fait pas que subir l'espace qui lui assigne une place, l'empêche ou le force à circuler à certains endroits. Il interagit avec ce dernier et cette interaction est objet d'étude de la psychologie des espaces du travail. L'espace n'est pas vu comme simplement imposé, dictant la disposition des individus dans son sein. Les espaces de travail sont le résultat d'une interaction. Les différents comportements repérés par la psychologie du travail constituent l'objet d'étude de cette interaction. L'appropriation des postes de travail par les salariés en représente un bon exemple. Le concept d'appropriation désigne les modifications qu'effectue un travailleur à son poste afin de le rendre cohérent avec sa personnalité, ses valeurs et afficher aux autres ce qui le caractérise comme individu, bref, s'approprier un espace de travail qu'il désigne comme le sien. Ce comportement peut se traduire par de la disposition d'objets qui réfèrent à ses goûts où ses valeurs personnelles, comme la toile d'un artiste qu'il apprécie, par exemple. Ce comportement d'appropriation est vu par les psychologues comme un mécanisme psychologique de consolidation d'identité et un facteur de bien-être au travail par le sentiment de maîtrise sur le territoire (poste de travail) qui nous a été assigné (Fischer, 1989).

Par contre, cette appropriation n'est pas dénuée d'une certaine dimension conflictuelle, car cette appropriation de 'territoire' est contrainte par un système de limitations imposées par les organisations. Concernant les *open spaces*, le psychologue Gustave-Nicholas Fischer constate que les espaces ouverts diminuent la possibilité des fonctions psychosociales de l'espace personnel. Les employés, ayant moins de marge de manœuvre d'appropriation et de 'privacité', sont appelés à se contrôler en permanence, ce qui a pour potentiel de créer une situation de tension

permanente (Fischer, 1989) entre la personnalité et ce que l'organisation attend de la présentation que l'individu doit faire de lui-même face à ses collègues.

La perspective psychologique se concentre sur l'interaction individu/espace du travail. Les travailleurs prennent connaissance des espaces du travail par un ensemble complexe de processus cognitifs qui déterminent leur place dans les organisations. L'aménagement des espaces du travail est donc vu comme un élément ayant des conséquences considérables sur la psychologie des gens qui y travaillent. Différentes configurations vont induire différentes conséquences psychologiques et c'est ce que les psychologues environnementaux essaient de mesurer. D'ailleurs, il est intéressant de noter que nombre d'ouvrages de psychologie environnementale consacrés aux aménagements des espaces du travail s'adressent aux managers, dans le but de leur rendre accessibles les résultats des analyses et de les sensibiliser, jusqu'à un certain point, à l'aspect psychologique des travailleurs en relation avec leur espace du travail.

1.4 Pertinences sociale et scientifique

1.4.1 Pertinence sociale

Les *open spaces* constituent des aménagements de plus en plus répandus. La littérature managériale les vante pour leurs vertus, telles l'économie d'espace ou la circulation rapide de l'information. D'autres s'en inquiètent, dénonçant les malaises qu'engendrent ces espaces. On constate que le phénomène crée débat, notamment par une récente augmentation des publications sur le sujet, dans les revues d'affaires et de management. Certains spécialistes remettent en question l'efficacité des *open*

spaces, en soulignant les problèmes qu'ils peuvent causer aux employés qui y travaillent comme le bruit, le manque d'intimité, la difficulté de concentration pour des tâches qui demandent une attention particulière, etc.

Les *open spaces* gagnent en usage dans les entreprises et, pourtant, peu d'études leur ont été consacrées en sociologie. Par contre, les transformations contemporaines du travail sont reconnues et très étudiées. On s'intéresse à la nature de ces transformations et à leurs répercussions sur l'organisation, les rapports de pouvoir et de domination et l'activité du travail.

Un aspect souvent abordé est celui de la souffrance au travail. De nouvelles formes de pathologies du travail intéressent les sociologues, les psychologues, les psychodynamiciens et certains ergonomes. La montée des risques psychosociaux inquiète les chercheurs de différentes disciplines autant que les milieux professionnels. On s'intéresse donc aux liens entre ces pathologies et les mutations contemporaines du travail (Leduc et Vallery, 2012). Et on s'intéresse également à la question de la nature de ces transformations et de ces nouvelles formes de mobilisation de la main-d'œuvre (Durand, 2004; Lallement, 2007).

On remarque que le sujet suscite l'inquiétude, comme en témoigne la publication de plusieurs articles de journaux et d'ouvrages relatant l'inconfort et la souffrance que vivent les travailleurs œuvrant dans ces aménagements spatiaux. Il serait donc important, dans ce contexte de montée de malaise au travail reliée à ces transformations, de voir en tout cela le rôle de l'aménagement spatial. Plusieurs sondages et recherches font état d'une baisse de satisfaction et d'une augmentation du stress dans les *open spaces*, phénomènes que l'on soupçonne de correspondre aux impératifs des tactiques actuelles de gestion. Mais la question ne semble pas claire, du moins d'un point de vue sociologique. Il serait pertinent de voir comment

l'open space a un rôle à jouer dans les techniques actuelles de mobilisation de la force de travail — par le contrôle et la surveillance — pour ainsi mieux connaître les dégradations en cours et peut-être même les souffrances et le malaise constatés par plusieurs.

Les nouvelles techniques managériales se caractérisent par la mobilisation de la subjectivité des travailleurs. Ils sont plusieurs à constater que les directions déplacent leurs formes de mobilisation de la force de travail vers un contrôle subjectif, en modélisant les comportements à partir d'un système de valeurs qu'il faut faire intérioriser par les salariés (de Gaulejac, 2005 ; Linhart, 1991). Or, afin de mieux comprendre les malaises et les nouvelles pathologies du travail engendrées par les nouveaux types d'organisation du travail, il serait certes pertinent de voir le rôle que l'aménagement des espaces du travail a à jouer pour la mobilisation de la force de travail.

1.4.2 Pertinence scientifique

Dans les paragraphes consacrés à une courte revue de la littérature, nous avons décrit très brièvement comment d'autres disciplines (écologie organisationnelle, ergonomie, management et psychologie) traitaient de la question des espaces du travail.

De cet examen documentaire, on réalise se retrouver ou bien devant une littérature normative, comme celle du management, ou bien devant des analyses des espaces du travail, analyses principalement inspirées par l'interaction individu/espace, soit d'un point de vue ergonomique (analyse de l'activité de

travail), d'écologie organisationnelle (satisfaction des individus par auto-évaluation) ou encore d'un point de vue psychologique.

Dans le cas de la littérature en management, à travers les démonstrations de cas ponctuels, on remarque que les espaces du travail sont observés et évalués en fonction de critères prédéterminés. Par exemple, plusieurs démonstrations, parlant des *open spaces*, vantent ce type d'aménagement, puisqu'il favorise une appréciable fluidité des interactions entre les salariés et donc une circulation rapide de l'information, propice à la productivité des entreprises. Or, s'il y a évaluation des différents types d'aménagement spatial par le management, c'est qu'il y a nécessairement, au préalable, des normes auxquelles l'objet évalué doit correspondre ; ces normes sont orientées en fonction des nouveaux types de stratégies adaptées aux mutations organisationnelles du travail. La présentation de cas ponctuels permet d'établir comment les espaces du travail peuvent et doivent être agencés pour atteindre les objectifs des dirigeants. Ils sont considérés comme des exemples faisant les liens entre les lignes directrices de nouveaux principes de gestion et leur application dans la dimension physique d'un aménagement spatial. La littérature managériale est donc principalement normative, puisqu'elle traite des espaces de travail comme d'un outil de gain de productivité et non pas seulement comme d'un objet d'analyse. La 'bonne' utilisation de cet outil en fonction de l'organisation du travail et des stratégies d'entreprise est une préoccupation centrale de ce domaine.

En psychologie, on reconnaît l'origine sociale de la conception des aménagements des espaces du travail, notamment à travers la notion « d'espace symbolique (Fischer, 1989) ». On reconnaît cet espace comme historiquement déterminé et comme complément aux liens sociaux. Mais l'objet de la psychologie est, avant tout, l'étude des mécanismes cognitifs et affectifs des individus en ce qui

concerne espaces du travail. La psychologie des espaces du travail s'intéresse donc à l'appropriation par les individus de leur lieu de travail, aux repères cognitifs qu'ils développent à travers les phénomènes de territorialité, à la 'privacité' venant configurer l'appropriation du lieu de travail, au contrôle des interactions et à l'expression de l'identité. Bien que les psychologues soient conscients du déterminisme social et historique de la construction des espaces du travail, leurs objets se trouvent au niveau de l'adaptation et de la maîtrise individuelle de ces espaces (Fischer, 1989).

Par ailleurs, on remarque qu'il se développe un autre type de discours à caractère normatif envers le management, discours portant et sur la manière dont celui-ci devrait tenir compte des analyses ergonomiques et psychologiques, et sur les modalités selon lesquelles ces analyses les aideront à produire un espace plus productif. Ces travaux se légitiment en adoptant les valeurs du paradigme managérial, ce qui ressemble bien à consolider diverses disciplines autour de la prise en compte des objectifs du management et à influencer les analyses en leur imposant une direction prépondérante vers l'amélioration de l'activité de travail — le sens du terme 'amélioration' est ici fortement conditionné par les objectifs du management. Le fait que les disciplines s'adressent principalement aux managers et tentent de légitimer leur pertinence en fonction de leurs buts témoigne du pouvoir de ce discours.

Tout cela a pour effet de créer un angle mort : on admet d'emblée que les espaces des lieux de travail sont déterminés par les organisations et les modèles productifs (Fischer, 1989, Becker, 2004), sans pour autant remettre en question la nature de ce déterminisme. Les experts en psychologie et en ergonomie reconnaissent l'importance des structures organisationnelles du travail pour mieux comprendre le travail, qu'il s'agisse de comprendre l'appropriation d'un poste de

travail et l'expression d'une identité (Fischer, 1989) ou bien de comprendre l'origine de la montée des troubles musculo-squelettiques (Daniellou, 2006). Mais ces disciplines concentrent leurs analyses au niveau individuel. L'environnement est principalement vu comme un agent qui influence cognitivement des individus. La construction de ces environnements n'est pas forcément l'objet de leur discipline (même qu'en écologie sociale, il ne s'agit pas d'aborder les espaces de travail de manière critique, mais bien d'aider le management à mieux utiliser les espaces du travail de la façon la plus productive possible), mais elle peut bien l'être pour la sociologie.

La pertinence scientifique de ce projet réside donc dans l'espoir qu'un point de vue sociologique nous permettra d'éclairer un aspect encore obscur des *open spaces* et des aménagements des espaces du travail : celui de connaître les raisons socio-historiques de leur existence.

1.5 Modèle d'analyse : Questions et hypothèses de recherche

Pour répondre à la question générale de recherche (L'aménagement spatial est-il toujours un vecteur de contrôle et de surveillance dans les espaces du travail? – le cas des *opens spaces*.), dans un premier temps, il faut s'intéresser aux différents modèles productifs selon leur nature, c'est-à-dire selon la configuration du rapport capital/travail qu'ils instaurent, le type d'organisation du travail et les organisations qu'ils engendrent, etc. L'examen de ces modèles productifs s'appuiera sur deux angles d'analyse principaux.

D'un côté, on doit se poser la sous-question suivante : dans quelle mesure les mutations contemporaines du travail produisent-elles de nouvelles formes de contrôle et de surveillance ? Pour répondre, il faut observer les types de contrôle et de surveillance propres à l'organisation du travail de ces différents modèles. Il sera ensuite possible, grâce à ce qu'il aura été trouvé au sujet des anciens modèles productifs, de voir si le modèle contemporain se distingue des autres, en matière de technique de contrôle et de surveillance.

Ce qui nous amène à notre deuxième sous-question : dans quelle mesure les nouvelles formes de contrôle et de surveillance structurent-elles les espaces contemporains du travail ? De là, il sera nécessaire d'analyser ces espaces du travail et de mieux connaître leurs fonctions à l'intérieur des organisations. Il sera ainsi possible de voir s'il y a des liens à établir entre, d'une part, les techniques de contrôle et de surveillance correspondant aux modèles productifs et, d'autre part, les aménagements spatiaux auxquels ils donnent lieu.

1.5.1 Hypothèses

Le modèle d'analyse retenu permet de considérer plusieurs types d'aménagements spatiaux et permet également d'observer ce qui distingue les *open spaces* de ceux-ci. En d'autres termes, c'est à la lumière des autres aménagements spatiaux qu'il sera possible de comprendre les *open spaces*. Il est donc essentiel d'observer les mutations contemporaines du travail, les formes de contrôle et de surveillance qu'elles produisent et les configurations des espaces du travail qu'elles engendrent, particulièrement les *open spaces*. Par cette méthode, l'objectif à atteindre est de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche suivantes :

1. Les modèles productifs génèrent des techniques de contrôle et de surveillance correspondant à l'organisation de la force de travail. Les mutations contemporaines du travail en produisent donc de nouvelles formes qui leur sont propres et les différencient des modèles productifs précédents.
2. Les modèles productifs façonnent des aménagements des espaces du travail qui correspondent à l'organisation et à la mobilisation de la main-d'œuvre. Par ce fait de correspondance à l'organisation du travail, les aménagements spatiaux sont vecteurs des techniques de contrôle et de surveillance correspondant aux modèles auxquels ils appartiennent.
3. L'aménagement en *open spaces* permet le contrôle social par la transparence. La transparence permanente, possible grâce à l'absence de mur et à la proximité relative des travailleurs, vise à formaliser l'informel en engendrant de l'autocontrôle et permet ainsi de rendre les lieux du travail adaptés au modèle de compétence. Grâce au phénomène d'autocontrôle lié au fait que l'on se sente constamment observé par ses collègues, l'aménagement permet de normaliser le comportement dans l'activité de travail et permet également de normaliser les interactions entre les acteurs. Cette normalisation prend la suite de celle imposée par le modèle de compétence, à savoir, cette tactique de métacontrôle du management sur les salariés, en évaluant l'attitude par rapport au travail afin de s'assurer de l'engagement des travailleurs.
4. On peut observer qu'avec l'aménagement en *open space*, vient souvent une volonté de faire disparaître les symboles hiérarchiques des modèles productifs précédents. Ce phénomène de *disparition* de tels symboles est en lien avec les changements des formes de contrôle et de mobilisation de la force de travail que l'on observe lors de l'émergence du nouveau modèle

productif. Elle est la continuité de l'autonomie contrôlée et de l'injonction à la responsabilisation et témoigne du détachement de l'organisation hiérarchique des modèles productifs précédents, tout en représentant les nouveaux impératifs entourant le procès de travail en flux tendu.

Nous résumons cette analyse des *open spaces* dans le schéma suivant :

**L'aménagement spatiale du travail est-il toujours un vecteur
de contrôle et de surveillance dans les espaces de travail ? – Le cas des
*open spaces***

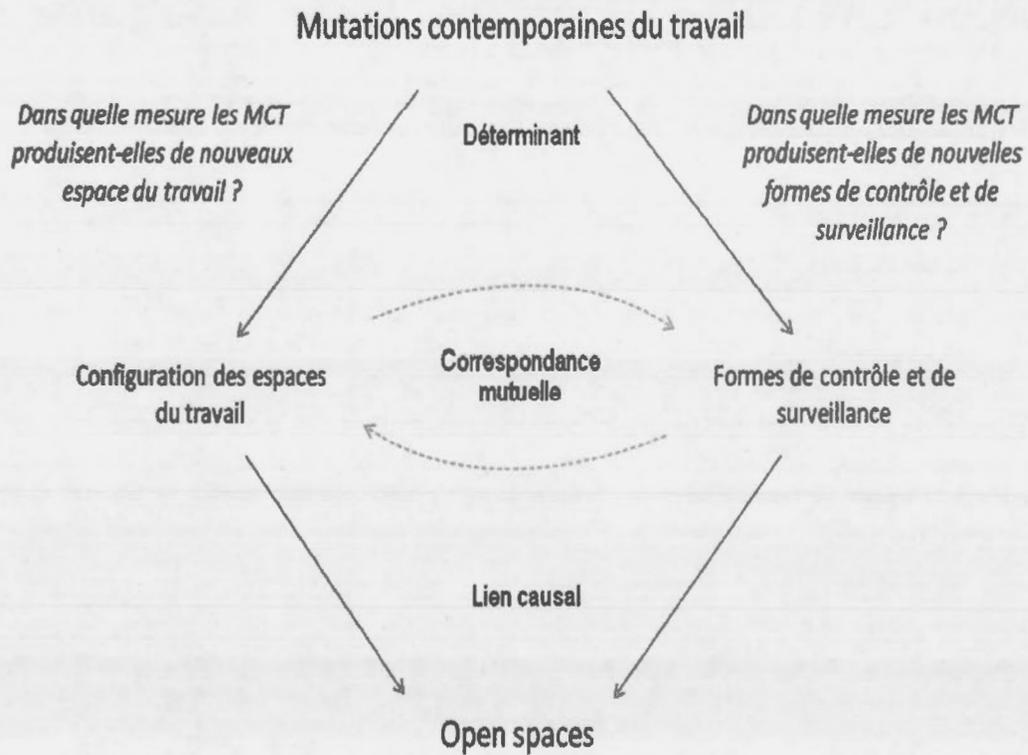


Figure 1.1 Schéma du modèle d'analyse employé dans ce travail afin de repérer ce qui distingue les *open spaces* des aménagements spatiaux du travail qui les ont précédés en terme de vecteurs de nouvelles formes de contrôle et surveillance.

1.6 Définitions des concepts opératoires

Voici les définitions que nous proposons quant aux concepts opératoires qui nous seront essentiels pour l'analyse de cet objet de recherche.

Espaces du travail et *open spaces*

Pour construire une définition des espaces du travail pertinente à cet essai, il convient d'élaborer une définition qui nous permettrait de vérifier si les espaces du travail sont vecteurs de contrôle et de surveillance. Il faut donc une conception de ces espaces qui permette une analyse sociologique de ces derniers, c'est-à-dire qui tienne compte des rapports sociaux qui les déterminent.

Ainsi, les espaces du travail sont d'abord un support physique des rapports sociaux dans l'organisation sociale au sein de laquelle il s'inscrit. En conséquence, il englobe deux dimensions interdépendantes ; soit l'espace en tant que donnée matérielle (étendue physique dans laquelle on dispose des objets (Lautier, 1999) et des personnes) et, également, en tant que symbolique (ayant intégré l'organisation dans sa confection, portant les valeurs de la structure de l'organisation et les imposant, par la suite, aux sujets qui l'utilisent).

Concernant les *open spaces*, ceux-ci sont un type de disposition des postes de travail où « [...] people who work together are physically located together with the geometry of layout reflecting that pattern of the work groups (Brennan, Chugh et Kline, 2002) ». C'est-à-dire que nous parlons d'un espace à bureaux qui se démarque par son absence de cloisons ou d'autres limitations individuelles des

postes de travail, ainsi que par l'affirmation d'une volonté de nouvelles modalités de gestion.

Évidemment, il n'y a pas de manière unique de configurer un *open space* ; « workspace in most companies today combines more than one type of space and, furthermore, is in a state of constant change (Vischer 2007) ». La majeure partie des entreprises utilisent donc simultanément plusieurs types d'aménagements spatiaux et peuvent ainsi être organisées partiellement en *open space*. Ou encore, celui-ci peut-il être réinterprété de plusieurs façons, notamment au moyen de l'installation de bureaux d'équipes vitrés ou de l'absence de porte entre les salles, etc. (Malleret, 2004). Mais il existe aussi des entreprises entièrement organisées en *open space*. Le concept d'*open space* est relatif lorsqu'il est mis en pratique, mais il est toujours distinguable par ses caractéristiques propres d'élimination de délimitation visuelle de l'espace.

En somme, ce terme est assez vague, en ce sens qu'il existe toutes sortes d'*open spaces*. C'est pourquoi il semble plus juste, par souci terminologique, de parler 'des' *open spaces*. Bien qu'ils peuvent répondre à des fonctions similaires, la manifestation physique de la catégorie idéale typique d'« *open space* », est différente et propre à chaque organisation qui l'utilise. Mais la notion constante — et la typologie la plus admise — derrière ces diverses manières d'interpréter la conception est qu'il s'agit d'un « vaste espace de travail ouvert (d'Iribarne 2012) ».

Modèles productifs

Robert Boyer et Michel Freyssenet définissent les modèles productifs comme des « compromis gouvernementaux d'entreprise », qui permettent de mettre en œuvre durablement, et avec profit, une des stratégies de profit viable dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique-produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés (Boyer, Freyssenet, 2000) ». Les modèles productifs se comprennent donc par la mise en cohérence de trois éléments principaux ; d'abord la politique-produit — qui concerne la conception des produits, leur marché, le volume de production, etc. —, l'organisation productive — qui touche les moyens pris pour atteindre les objectifs que l'on trouve dans la politique produit (critères de gestion, intégration des activités, organisation du travail, etc.) — et la relation salariale, soit les types de classification des employés, leurs moyens de représentation, type de rémunération, promotion, etc. Cette définition guidera les analyses des différents modèles productifs que nous observerons.

Mutations contemporaines du travail

Les mutations contemporaines du travail désignent les nouvelles techniques qui se mettent en place depuis le transfert de régime économique, à la suite de la crise du compromis fordiste, à la fin des années 1970. La mise en place de politiques d'ouverture et de déréglementation des marchés et le nouveau pouvoir qu'elles confèrent au domaine financier engendrent des changements organisationnels du travail qui correspondent aux transformations économiques. Il

est question de mutations, car il serait imprudent d'affirmer que cette transformation ait atteint une forme finale, du moins, on ne peut l'affirmer aussi promptement.

Comme tout modèle productif, le nouveau ne se déploie pas uniformément partout, mais le nom universel de « production en flux tendu » est employé pour décrire ce modèle qui se caractérise par la disparition des encours et l'établissement des relations client/fournisseur en amont et en aval de chaque segment des processus de production. Il ne se définit pas seulement par sa forme unique d'organisation du travail, mais aussi par ce qui le distingue au niveau des formes de contrôle et de surveillance.

Rapports de domination

Les 'rapports de domination' désignent les modalités utilisées par un groupe au pouvoir pour légitimer et perpétuer son statut de dominant. Weber définit le groupement organisé en entreprise comme « une association comportant une direction administrative à caractère continu, agissant en finalité (Weber, 1995) ». L'entreprise implique un rapport de domination, en ce sens que l'instauration d'un but à atteindre suppose l'organisation d'une administration bureaucratique. Cette dernière implique à son tour une « domination en vertu du savoir », en arrimant l'organisation de l'entreprise à cette fin (rationalité en finalité). Elle induit donc une obligation de conformité des actes (domination légale à direction administrative bureaucratique). Les entreprises sont des institutions dotées d'une administration bureaucratique, donc dotées du « *savoir spécialisé* dont le besoin absolu est déterminé par la technique moderne et l'économie de la production des biens (Weber, 1995) ». De plus, la direction administrative implique le principe d'une

hiérarchie administrative, c'est-à-dire « l'organisation d'autorités précises de contrôle et de surveillance pour toute autorité constituée, avec droit d'appel ou de requête des subordonnés aux supérieurs (Weber, 1995) ». La direction administrative produit donc un ordre auquel chacun doit se plier, mais encore faut-il, pour atteindre une plus forte stabilité, que cet ordre soit légitime. L'appareil gestionnaire sert à produire ces modalités qui visent à faire apparaître l'ordre dans l'entreprise comme légitime, tout comme le discours qu'il produit autour des *open spaces*.

Sans utiliser entièrement son cadre d'analyse, nous retenons les catégories de la construction idéale typique des expériences de domination élaborées par Martuccelli — catégories qui nous semblent particulièrement pertinentes ici — soit les diverses injonctions et l'inscription subjective de la responsabilisation (Martuccelli 2004). L'univers théorique que propose l'auteur permet, notamment, par celles-ci, d'obtenir un cadre analytique adapté au contexte contemporain du domaine du travail et à ses rapports en transformation dans lesquels se situe notre objet. Ces catégories correspondent aux grands traits qui caractérisent les modalités de gestion dans le contexte postfordiste et, par conséquent, permettent de rendre compte de l'état des rapports sociaux dans le domaine du travail.

Aussi, il est à noter que cette conception des rapports de domination se fonde dans celle de modèle productif et dans celle de mutations contemporaines du travail ainsi que, bien sûr, dans celles de contrôle et de surveillance. Les modèles productifs engendrent leurs propres techniques de contrôle et d'organisation du travail, et donc, par le fait même, engendrent leurs propres pratiques de domination. Le point ici est que les définitions des concepts sont interreliées, et donc, ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Dispositifs de contrôle et de surveillance

Les notions de contrôle et de surveillance sont présentes dans la littérature en sociologie du travail et en sociologie des organisations, mais à ce stade de la recherche, nous n'avons pas trouvé d'auteur ayant élaboré une définition de ces notions et de leur différence terminologique. On entend par 'dispositifs' les moyens mis en œuvre pour assurer le contrôle des tâches et la surveillance des salariés qui les exécutent.

L'intention est de reprendre la définition de contrôle que John Child développe à l'intention des organisations : « Within the context of organization, control may be defined as *a process whereby management or other groups are able to initiate and regulate the conduct of activities such that their results accord with the goals and expectations held by those groups* (Child, 2005) ». Cette définition permet de saisir le contrôle comme un aspect fondamental du fonctionnement des organisations. Elle permet de voir que le contrôle concerne essentiellement la gestion des activités dans une organisation, soit l'activité de travail. L'organisation contrôle l'activité en la modelant et en la régulant en fonction d'un but qu'elle s'est fixé. Par cela, le contrôle se différencie de la surveillance qui, elle, concerne l'observation des travailleurs durant l'activité de travail.

S'il y a contrôle et surveillance dans les milieux du travail et si ces dispositifs font partie intégrante des aménagements des espaces du travail, c'est qu'il y a rapport de domination. Il faut le souligner, car, dans la littérature managériale, on observe un engouement pour les nouvelles méthodes d'organisation du travail et les *open spaces*, sous prétexte que ces derniers nous libèrent de la bureaucratie pesante et autoritaire des grandes entreprises fordiennes. Le

capitalisme industriel est vu comme aliénant, vu sa hiérarchie et son organisation du travail rigide. On critique les grandes organisations bureaucratiques et on vante un nouveau mode de gestion où chacun sera plus libre, où l'on pourra s'épanouir dans des organisations à hiérarchie réduite (Boltanski et Chiapello, 1999).

On constate ce même genre de discours sur le compte des *open spaces*. On fait également ressortir que ce type d'aménagement permet une certaine démocratisation du travail, car il est parfois accompagné d'une volonté de faire disparaître les symboles de statut hiérarchiques. Les travailleurs sont encouragés à s'approprier leur travail en s'appropriant les objectifs de l'entreprise (West et Wind, 2007; Malleret, 2004). Mais est-ce que cela suffit pour affirmer qu'il y ait démocratisation du travail ? Ou alors le nouveau modèle de management procède-t-il par de nouvelles manières de contrôle et de surveillance et les *open spaces* constituent-ils un type d'aménagement des espaces du travail convenant au type d'organisation du travail que nous voyons émerger aujourd'hui ?

1.7 Méthodologie de la recherche

Pour répondre à la question générale de recherche, il faudra, dans un premier temps, nous intéresser aux différents modèles productifs selon leur nature, c'est-à-dire selon la configuration du rapport capital/travail qu'ils instaurent, le type d'organisation du travail et les organisations qu'ils engendrent, etc.

La méthode employée est la recherche documentaire. Celle-ci permet l'analyse de la nature des modèles productifs précédents, des mutations contemporaines du travail ainsi que des types d'aménagements des espaces du travail que ces modèles ont engendrés. Elle permet également d'être renseigné sur

les études concernant les espaces du travail provenant d'autres disciplines. En outre, il sera question d'explorer le discours managérial relatif aux *open spaces*, afin de découvrir les valeurs autour desquelles les nouvelles organisations du travail gravitent et les raisons pour lesquelles ces *open spaces* sont de plus en plus recherchés. Enfin, la recherche documentaire aide à comprendre les mutations contemporaines du travail, ce qui rend possible l'analyse des liens entre les nouvelles formes d'organisation du travail, les nouveaux dispositifs de contrôle et de surveillance et les *open spaces*.

Cette recherche documentaire se scinde en deux perspectives : d'une part, un volet empirique visant à décrire l'état concret de lieux par le biais des recherches empiriques ainsi qu'à rendre compte des différents types d'aménagements des espaces du travail et des modèles productifs. D'autre part, un second volet plus théorique visant à rechercher les théories explicatives des espaces du travail reliées à différentes disciplines et, par ailleurs, à approfondir l'analyse des formes des rapports sociaux de pouvoir et de domination dans le travail, rapports qui forgent les types de mobilisation de la force de travail ainsi que les formes de contrôle et de surveillance qu'induisent ces rapports.

1.7.1 Ouvrages empiriques

Le premier volet de la recherche bibliographique est dédié aux repères empiriques.

Ce volet compulse les ouvrages historiques concernant les organisations du travail depuis les débuts de l'ère taylorienne jusqu'à la fin des Trente Glorieuses. Cette section comprend des travaux relatifs au déploiement de la bureaucratie

d'entreprise et de la division taylorienne du travail (Gardey, 2001; Zunz, 1991; Chandler, 1988). Elle englobe aussi des études historiques sur l'architecture durant les ères tayloristes et fordistes (Gartman, 2010). Ces références nous permettront d'apprécier les liens entre l'aménagement des espaces du travail dans les modèles productifs précédents et leurs dispositifs de contrôle et de surveillance.

Comme il a déjà été relevé, dans la littérature managériale, les espaces du travail sont, la plupart du temps, abordés par la description anecdotique de cas d'entreprises (Price, 2007; Malleret, 2004). On s'appuie aussi, très souvent, sur des exemples d'écologie organisationnelle dont on expose l'analyse afin de mieux comprendre la fonction de l'aménagement dans l'organisation (Becker, 2004; Becker et Sims, 2001). Mais on ne se contente pas de seules études de cas ; comme en ergonomie, on recourt à d'autres méthodes de recherche empirique, telles des entrevues de *focus group*, des entrevues avec des employés vivant la transition d'un type d'espace à un autre (Brennan, Chugh et Kline, 2002), ou encore la distribution de questionnaires dans des circonstances similaires (Sundstrom, Herbert et Brown, 1982).

Ce volet comprend aussi les ouvrages montrant l'évolution des différents modèles productifs que nous avons présentés. Il inclut les documents d'histoire consacrés au développement du secteur tertiaire, ceux d'architecture et d'aménagement des lieux de travail et ceux reliés à l'organisation du travail (Zunz, 1991; Gardey, 2001; Lautier, 1999). Cette section présente en outre des textes sur les espaces du travail (Lautier, 1999; d'Iribarne, 2012), ainsi que sur les mutations contemporaines du travail (Durand, 2004; Boltanski et Chiapello, 1999; Lallement 2010, etc.). Tous ces textes nous serviront à mieux comprendre la nature des mutations au niveau des transformations de l'organisation, de la mobilisation de la force de travail et des nouvelles formes de contrôle et de surveillance.

Les analyses du sociologue Jean-Pierre Durand prendront une place importante parmi les références empiriques dans le cadre de l'observation des mutations contemporaines du travail. En effet, les liens que Durand établit entre les changements qu'il observe au niveau de l'organisation du travail et de l'emploi et les nouvelles formes de mobilisation et de contrôle de la force de travail aident à mieux comprendre les types de contrôle et de surveillance engendrés par ces mutations. Selon Durand, mettre le flux productif en tension constitue une manière de produire du contrôle social. Son analyse et les concepts qu'il a développés pour observer l'organisation postfordiste du travail servent de grille d'observation des *open spaces*. C'est-à-dire qu'en se basant sur ce qu'il a observé, il est possible de vérifier si les éléments qui caractérisent les mutations contemporaines du travail se retrouvent dans la configuration des *open spaces*.

1.7.2 Ouvrages théoriques

Dans cette sélection sont incluses les théories explicatives des aménagements des espaces du travail. Ces travaux, tels qu'ils ont été décrits dans la section de la pertinence scientifique, intègrent les analyses des espaces du travail qui sont produites dans d'autres disciplines.

On constate que, mis à part la psychologie environnementale et des espaces du travail, on recourt peu aux grandes théories explicatives. Mais les espaces constituent tout de même une préoccupation en architecture, en ergonomie et en sciences administratives. Cette partie de la recherche documentaire nous sert donc à

nous familiariser avec ce qui a été fait et à nous mettre au courant de l'état actuel des débats concernant les *open spaces*.

En effet, comme il a été dit plus haut, l'existence de ces aménagements ne laisse pas indifférent. Les *open spaces* suscitent une polémique dont on entend de plus en plus les échos, vu leur usage grandissant. Certains font leur éloge en tant qu'aménagement représentant l'avenir du travail, certains recommandent qu'il soit réponde à certaines règles afin d'éviter les abus des entreprises à vouloir trop pousser le concept d'espace ouvert et diminuer la qualité de vie des travailleurs. D'autres se sont mis à le dénoncer en tant que vecteur de mal-être au travail, car on observe, chez les travailleurs qui y œuvrent, plusieurs problèmes que l'on relie souvent aux 'nouvelles pathologies du travail' et aux nouvelles tactiques de mobilité subjectives qui ne seraient pas sans conséquence pour les travailleurs. Fouiller les théories explicatives existantes sur les aménagements du travail pousse donc à s'intéresser à ce qui se fait dans d'autres disciplines et à connaître les théories et les discours qui alimentent le débat que suscitent les *open spaces* et, au-delà de ce débat, à voir comment sont pensés les aménagements des espaces du travail.

1.7.3 Autres ouvrages théoriques relatifs aux théories explicatives du contrôle et de la surveillance.

Dans son ouvrage *Surveiller et punir*, on voit que Foucault est appelé à étendre son analyse, au-delà de la prison, vers la « société disciplinaire » et, par ce fait, à l'appliquer à d'autres institutions et à reconnaître un rôle économique dans les organisations par le contrôle de la force de travail (Foucault, 1975).

À propos de la notion de contrôle, il nous paraît indispensable de faire appel à la sociologie des organisations. Si le but est de comprendre le rôle des espaces du travail en procédant par une analyse de ceux-ci au fil des différents modèles productifs, il faut aussi comprendre l'évolution des organisations et des circonstances du développement de la société industrielle — on peut notamment penser à l'analyse d'Alfred Chandler sur l'avènement de la bureaucratie au début des entreprises multidivisionnaires centralisées — aux nouvelles tendances et formes des organisations contemporaines. Concernant ces dernières, nous avons l'intention de nous baser sur les analyses de John Child, Jean-Pierre Durand, Robert Boyer, Thomas Coutrot, etc.

Toujours dans le cadre des théories explicatives du contrôle et de la surveillance, certaines catégories de la construction idéale typique des expériences de domination — approfondies par le sociologue Danilo Martuccelli — seront sollicitées, telles que l'injonction à la responsabilisation. Ces catégories sont particulièrement appropriées pour notre problématique. Bien que Martuccelli ne traite pas directement des transformations du travail, l'univers théorique qu'il propose permet, notamment par celles-ci, d'obtenir un cadre analytique adapté au contexte contemporain du domaine du travail et à ses rapports en transformation dans lesquels se situe notre objet. Ces catégories correspondent aux grands traits qui caractérisent les nouvelles modalités de gestion et, par conséquent, permettent de rendre compte de l'état des rapports sociaux dans le domaine du travail.

Voilà en quoi consiste notre projet.

Il s'agit d'étudier les espaces du travail, particulièrement les *open spaces*, en tant qu'objets d'analyse sociologique et selon le rôle que ceux-ci jouent dans les organisations en tant que vecteurs de contrôle et de surveillance. La crise du

compromis fordiste a eu des conséquences importantes sur l'organisation du travail. Il faut connaître comment ces bouleversements ont modifié les manières qu'ont les organisations d'aborder les espaces du travail. Pour connaître la nature et l'intensité de ces modifications, il faut d'abord nous attarder aux espaces du travail qui ont été conçus par les modèles productifs précédents. L'examen de ces formes anciennes d'aménagement des espaces du travail montre comment ceux-ci sont apparus et pourquoi ils avaient du succès à l'époque du modèle productif où ils furent conçus. Comme il est expliqué plus haut, c'est en comparaison des autres types d'espaces du travail qu'il est possible d'isoler les caractéristiques qui distinguent les *open spaces* des autres aménagements spatiaux. Cela implique non seulement un examen des espaces du travail, mais aussi une analyse des modèles productifs qui les produisent. Une analyse des organisations, des modes de mobilisation de la force de travail et des dispositifs de contrôle et de surveillance est primordiale afin d'établir les liens entre les espaces du travail et les modèles productifs. À la suite de l'analyse des modèles productifs et des espaces du travail passés, les *open spaces* et les mutations contemporaines du travail seront auscultés afin de répondre à la question principale de recherche, à savoir si les espaces de travail sont toujours des vecteurs de contrôle et de surveillance, vérifier nos hypothèses et peut-être même formuler d'autres conclusions.

Dans la prochaine partie, il s'agira d'amorcer la démarche, en décrivant brièvement ce qu'implique l'apparition des manufactures en tant que nouvelle configuration des espaces du travail à l'aube du capitalisme, pour ensuite analyser la révolution taylorienne. L'analyse consiste de repérer en quoi le taylorisme est un modèle productif et comment il façonne une organisation du travail qui lui est propre. L'étude de l'organisation taylorienne du travail implique à prendre connaissance des dispositifs de contrôle et de surveillance qu'il engendre. L'examen des espaces du travail des usines tayloriennes et des premiers espaces à

bureau des débuts de la bureaucratie d'entreprise permet de voir si ces dispositifs se retrouvent dans ces espaces et, par le fait même, d'observer si l'organisation du travail formée par le modèle productif en question a contribué à la formation de ses espaces.

CHAPITRE II LES ESPACES DU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITÉ

Dans ce chapitre, il incombe de démontrer comment le taylorisme a reconfiguré l'organisation du travail et transformé ses espaces. Il faut d'abord définir ce que nous entendons par 'taylorisme' et expliciter pourquoi il est considéré un modèle productif. Ensuite, il sera décrit comment, par son déploiement, le taylorisme s'est approprié et a transformé les espaces du travail, d'abord dans les ateliers, puis, avec la croissance du travail bureaucratique, dans les bureaux.

2.1 Avant la mécanisation, les manufactures...

La manufacture apparaît avant que ne soient déployés les efforts pour développer la mécanisation du travail et sa décomposition. En quoi donc ces manufactures, en tant que système productif, ont-elles été considérées comme nécessaires ? En quoi le fait de déplacer les maîtres-ouvriers de leur domicile à la manufacture en valait-il la chandelle, du point de vue du capital qui en faisait les frais ? Diderot, dans L'Encyclopédie, donne une piste de réponse à ces questions, en définissant la manufacture comme « un nombre considérable d'ouvriers réunis dans un même lieu pour faire une sorte d'ouvrage sous les yeux d'un entrepreneur (Diderot, Alembert et Mouchon, 1751) ». L'innovation des manufactures ne serait pas tant une évolution mécanique ou organisationnelle du travail qu'une innovation disciplinaire exploitant la contrainte de l'espace.

L'analyse architecturale des manufactures royales démontre que la disposition de l'espace n'est pas directement déterminée par une organisation spécifique du travail. En fait, le premier souci que révèle l'architecture de ces manufactures est la représentation symbolique de l'autorité à qui elles appartiennent. L'idée qui anime leur construction est de « représenter l'État : jeux de symétrie, de centralité, de majesté » ; c'est là une conception qui veut rappeler que « l'État, par la grâce de Dieu, fonde sa légitimité et son pouvoir sur les hommes (Lautier, 1999) ». Le travail et la surveillance ne sont que peu exprimés, si ce n'est de la grille extérieure qui délimite leur territoire. L'intérieur n'indique en rien le travail qui y est effectué, pas plus dans les premières manufactures capitalistes que dans les manufactures royales. En fait, le capital, à ses débuts, ne maîtrise pas encore le rapport à l'espace accordé avec ses principes productifs. Les entrepreneurs s'installent d'abord dans des immeubles achetés, qui avaient été construits pour convenir à des commodités de l'Ancien régime, tels des couvents ou des châteaux (Doray, 1981).

Les manufactures ne furent donc pas innovatrices en tant que soutiens à des découvertes techniques ou technologiques ; elles constituèrent plutôt une première forme de contrôle du procès du travail qui fit chambouler les rapports entre ouvriers et marchands : « Au lieu d'avoir à négocier avec des maîtres-ouvriers le prix des matières et des façons, à recruter un personnel forcément instable, dont l'offre et la demande de travail fluctuent de façon imprévisible, ces « entrepreneurs » entretiennent sous leur contrôle direct une partie au moins de leur main-d'œuvre (Woronoff, 2012) ». En d'autres termes, la concentration des travailleurs dans un même lieu, dans lequel on case également les moyens de production, autorise un plus grand rapport de pouvoir au capitaliste. L'ouvrier, dont les outils de production sont sortis de l'espace domestique, est désormais assujéti à la surveillance de l'entrepreneur, qui peut ainsi imposer des structures productives en accord avec ses intérêts (Doray, 1981). De là, la thèse de l'économiste Stephen Marglin selon laquelle

la surveillance et la 'disciplinarisation' pouvaient, à elles seules, faire baisser les coûts de production en l'absence de technologie supérieure.

Mais la manufacture a tout de même produit un gain de productivité, parce que, tout d'abord, elle a permis de « rassembler les efforts séparés de ses travailleurs en un produit marchand » ; elle aura également généré « la substitution du capitaliste au travailleur pour le contrôle du processus du travail et de la qualité produite » et l'instauration du contrôle hiérarchique dont la fonction sociale sera l'accumulation du capital (Tinel, 2004).

En somme, la manufacture incarne une mutation décisive du procès de travail. L'espace qu'elle a produit représente la matière première du capital dans l'édification d'un contrôle du processus de production et d'une surveillance disciplinaire. Comme l'écrivait Andrew Ure : « La difficulté consistait surtout dans la discipline nécessaire pour faire renoncer les hommes à leurs habitudes irrégulières dans le travail, et les identifier avec la régularité invariable de l'automate (Gaudemar, 1982) ». Le premier enjeu ne fut donc pas la technique, mais bien la soumission à celle-ci (Lautier, 1999). Avant que la technique ne s'approprie l'espace, il aura fallu que l'existence de cet espace soit engendrée ; il aura fallu ce déplacement dans l'espace pour pouvoir véritablement provoquer une rupture avec le passé et laisser le capital modeler l'espace en fonction de ses besoins. « De ce point de vue, le taylorisme pourrait représenter quelque chose comme le moment significatif de l'avènement tardif d'un ordre productif nouveau, le premier qui soit vraiment approprié au mode capitaliste, et dans lequel il ne s'agit plus – en particulier – de pacifier les ateliers par des mesures répressives aveugles, mais de diriger en détail l'usine, conformément aux objectifs de la valorisation (Doray, 1981) ».

2.2 Le modèle productif taylorien et ses conséquences sur l'organisation et l'aménagement des espaces du travail

Bien que la manufacture représente un moment décisif en ce qui concerne l'établissement d'un espace commun du travail, c'est lors de l'avènement du modèle productif taylorien que l'architecture et l'aménagement intérieur sont intégrés en tant qu'éléments constitutifs de l'organisation du travail.

Il est vrai que l'on ne peut réduire à Frederick Winslow Taylor, seul, l'élaboration de ce qui sera communément appelé en sociologie le « taylorisme ». Taylor n'est qu'un théoricien du travail parmi plusieurs à tenter d'établir une réforme organisationnelle d'envergure. On peut ainsi penser au courant du « systematic management », qui a surgi d'abord au sein des compagnies ferroviaires aux États-Unis (Lallement, 2007).

2.2.1 L'essor des compagnies ferroviaires aux États-Unis et la naissance des entreprises multidivisionnaires

En effet, l'historien A. D. Chandler démontre que la bonne gestion d'entreprise était une question qui en préoccupait plus d'un dès la seconde moitié du 19^e siècle. En 1886 déjà — Taylor ne publiant pas son premier article avant 1895 — Henry R. Towne, dirigeant et actionnaire de la Yale and Towne Lock Company, a fait de la gestion le thème de l'assemblée annuelle de l'American Society of Mechanical Engineers. Dans son discours inaugural « De l'ingénieur considéré comme économiste », il relève les principes de la « Direction d'atelier », au sujet de l'organisation de la production, et ceux de la « Comptabilité d'atelier », en regard de la modulation des salaires (Chandler, 1988).

Chandler constate que, dès les années 1850, les compagnies ferroviaires aux États-Unis ont dû affronter de nombreux défis organisationnels qui auraient fait d'elles les premières entreprises que l'historien qualifie de « modernes ». En effet, Chandler distingue deux types historiques d'entreprises aux États-Unis, l'« entreprise traditionnelle » et l'« entreprise moderne ». Par entreprise traditionnelle, il l'entend une unité de production caractérisée par une gestion mercantile. Le volume de l'activité est faible, l'établissement géré par une personne unique, le propriétaire ; il s'agit souvent d'entreprise de type familial. Compte tenu des limites des technologies dont jouissent ces entreprises, l'auteur conclut à une faible division du travail. En effet, ces entreprises ont été confrontées, à l'époque, à une rareté chronique de main-d'œuvre, celle-ci étant toujours régie par un système de compagnonnage ; en vertu de ce système, si le travailleur n'est pas de la famille de l'entrepreneur, il est engagé en tant qu'apprenti et s'instruit du métier pour devenir lui-même, par la suite, producteur indépendant.

Chandler souligne aussi l'existence, à l'époque, de manufactures. Mais celles-ci ne fonctionnaient pas en terme de logique industrielle, en ce sens qu'elles impliquaient l'emploi de machines, mais ne demandaient pas plus d'investissement, vu que la plupart ne fonctionnaient pas à temps plein. Effectivement, dans une société encore principalement agraire, la production était toujours soumise aux habitudes de consommation saisonnière. Il était également possible d'être propriétaire de son entreprise et de gérer à domicile la production qui se faisait au domicile des travailleurs. Cette organisation de la production était encore possible, puisque l'ouvrier accomplissait toutes les étapes de la production. Chandler expose l'exemple de la production de souliers, domaine où ce type de gestion était le plus populaire aux États-Unis à l'époque. Les ouvriers louaient l'équipement de l'entrepreneur, qui leur fournissait également la matière première. Des comptes individuels démontrent que

les ouvriers achetaient à leurs fournisseurs la matière première requise et les remboursaient de la différence sur la valeur du produit fini convenue entre les deux parties.

De cette entreprise traditionnelle, l'historien distingue 'l'entreprise moderne' qu'il décrit comme « l'entreprise multidivisionnaire gérée par un ensemble de cadres salariés (Chandler, 1988) », modèle selon lequel se seraient constituées les compagnies ferroviaires, puisqu'elles seraient les premières à avoir atteint dans leur développement le niveau où la coordination administrative a permis une meilleure productivité. L'extension des réseaux de chemins de fer demandait d'être en mesure d'assurer la construction, l'entretien, la gestion du trafic, l'administration des gares, etc., bref, de coordonner différentes unités opérationnelles à l'intérieur d'une même entreprise et d'en arriver au déploiement d'une organisation administrative hiérarchique et, par la même occasion, à l'avènement d'un « nouveau type d'hommes d'affaires », les cadres. De ce fait, Chandler affirme que les compagnies ferroviaires furent, du moins aux États-Unis, les premières entreprises modernes : elles furent celles qui ont développé une structure organisationnelle interne avec les voies hiérarchiques reliant un bureau central aux postes sur le terrain ; ce sont les premières également à avoir développé des « flux de données financières et statistiques afin de gérer et évaluer le travail de nombreux responsables (Chandler, 1988) ».

Cette analyse de Chandler sur les débuts de la bureaucratie au sein des compagnies ferroviaires et de la montée de l'entreprise multidivisionnaire nous démontre bien que Taylor n'est pas le premier à se soucier de trouver la voie d'une organisation efficace du travail. Bien qu'il n'était pas le seul, Taylor, homme de son temps, développera une doctrine qui va connaître un succès considérable : « Ses efforts pour déterminer scientifiquement les normes de temps et de production valurent à Taylor la réputation de meilleur expert du pays en matière de direction

d'usines (Chandler, 1988) ». Les préceptes de sa doctrine ont eu une influence concernant l'organisation non seulement du travail dans l'usine, mais aussi, comme nous le verrons plus tard, dans les débuts des aires de travail administratif.

2.2.2 L'organisation scientifique du travail pour résoudre l'énigme de la «juste paie»

L'intention à l'origine de l'organisation scientifique du travail de Taylor est de proposer une solution au problème de la modalité de la rémunération, problème de premier plan à l'époque du début du capitalisme industriel et au sujet duquel débattent les contemporains de Taylor. Le défi était, pour lui, de trouver le moyen d'établir de manière objective la « juste paie » et l'organisation qui permettra de rendre convergents les intérêts des travailleurs et ceux du patronat, ce qui est objectivement le cas pour Taylor. Mais cette 'vérité' ne peut être admise que si un acteur autre que les ouvriers et les patrons parvient à instaurer une structure scientifiquement efficiente qui permettra d'allier travail et capital vers une quête commune de la prospérité (Taylor, 1912).

À partir de son expérience d'ouvrier et de contremaître, l'ingénieur observe le phénomène qu'il nomme le « flânage systématique », soit une stratégie, développée par les ouvriers, dans le but de préserver leurs intérêts. Ceux-ci se rendent bien compte que s'ils accélèrent la cadence, ils prouvent qu'ils peuvent produire plus d'unités, ce qui, conséquemment, amènerait le patron à baisser le montant de la pièce, afin d'ajuster le salaire à un taux normal (Taylor, 1912). De là, la critique de Taylor du salaire à la pièce, tel qu'il est pensé à son époque. Celui-ci était établi de façon plus ou moins arbitraire ; du moins, il n'était pas fondé sur une base objective (Vatin, 2012). Si les ouvriers peuvent se permettre le freinage, c'est parce que ces derniers,

comme les patrons, ne savent pas combien de pièces ils peuvent produire de façon optimale. Ce serait là la source de leurs divergences d'intérêts ; ils sont concurrents dans la répartition salaire/profit (Vatin, 2012).

Afin de réconcilier les intérêts, il faut que les entreprises installent des structures permettant aux ouvriers de travailler à leur pleine capacité et permettant des salaires élevés, mais tout de même bon marché (Taylor, 1907). Cela veut dire que les entreprises doivent s'assurer des services d'ingénieurs capables de faire appliquer les principes de l'organisation scientifique du travail afin de déterminer la « juste tâche ». Taylor rajoute donc un composant à l'entreprise, puisque ce ne doit pas être les travailleurs ni les chefs eux-mêmes qui puissent déterminer les tâches, mais des spécialistes de l'organisation (Bureaux de planification et d'organisation) dont l'autorité ne revient pas au chef de l'entreprise, mais à la science, vérité unique, qui nous indique la « one best way ». À présent, on peut donc dire qu'il s'agit d'une doctrine technocratique, étant donné que les positions hiérarchiques ne sont fonctionnelles qu'à des fins de coordination et d'application d'une meilleure justesse que possible de l'organisation établie scientifiquement (Vatin, 2012).

Les principes de l'organisation scientifique du travail ne seront jamais que partiellement appliqués par les entreprises ; encore moins sa vision technocratique. Les chefs d'entreprise lui ont préféré la vision fayolienne de la hiérarchie (Vatin, 2012). Mais il reste que Taylor a synthétisé des principes de rationalisation du travail qui vont orienter le développement du capitalisme industriel. Ce qu'il aura élaboré accompagnera le développement de l'organisation du travail ; l'analyse scientifique des tâches encadrera la mécanisation et le développement de la division du travail dans les entreprises, et ce, des ateliers aux bureaux.

2.2.3 Le taylorisme en tant que modèle productif

Au terme 'taylorisme', est assimilé l'ensemble des processus de rationalisation industrielle comme solutions organisationnelles dans les entreprises. Ces processus ont, pour caractéristiques principales, la mise en place et le développement de la standardisation du travail et, par le fait même, de la production. Le taylorisme correspond à une phase de développement industriel qui a vu une importante croissance du travail administratif, si bien que ce travail administratif devient, dans cette ère, un objet d'organisation distinct du travail de production.

Le taylorisme parvient à mettre en cohérence la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale. Il constitue une stratégie de profit viable dans le contexte du début du capitalisme industriel et ses principes organisationnels ont formé un type de gouvernance d'entreprise durable (soit par l'organisation scientifique du travail) et ont contribué à l'instauration de moyens permettant la cohésion entre l'organisation de l'entreprise, du travail et de la stratégie de croissance auxquels il est historiquement lié. Le taylorisme est un modèle productif, car il propose un « système de production complet », visant à rendre convergents les intérêts des différents acteurs, à condition que les ouvriers « acceptent de travailler à l'optimum de leur habileté personnelle et de leurs aptitudes physiques, et que les [patrons] les payent de 30 % à 100 % plus que la moyenne des travailleurs de leur classe (Boyer et Freyssenet, 2000) ». On peut donc aussi constater que ce système s'accompagne d'une relation salariale (à la pièce) cohérente avec l'organisation de la production et du travail.

2.2.4 Le nouveau rôle de l'espace dans la fragmentation du métier

Les ouvriers de métier sont, aux débuts de l'industrialisation, essentiels au développement du capital : « *l'ouvrier de métier* (souligné par l'auteur), héritier des « secrets » de corporation, reste l'incontournable condition, la figure nécessaire de la manufacture (Coriat, 1994) ». Le capital dépendant de la maîtrise ouvrière, c'est sur cette dernière que s'appuient l'organisation et la résistance des ouvriers de métier. Donc et en conséquence, cette maîtrise constitue la pierre angulaire du rapport de force que s'efforceront d'entretenir ces ouvriers qualifiés. L'American Federation of Labor (AFL), aux États-Unis, en est un bon exemple. Ensemble 'd'unions' professionnelles, l'adhésion s'y faisait strictement sur la base du métier, les ouvriers sans qualification n'étaient pas acceptés. En échange d'un tarif syndical, l'organisation fonctionnait selon les intérêts des ouvriers de métier, en particulier en organisant le marché du travail, en gérant les flux d'approvisionnement en force de travail ; elle orchestrait la lutte ouvrière par l'organisation de grandes campagnes de boycottage (Coriat, 1994).

Plusieurs interventions sont mises en œuvre par le capital pour tenter de lutter contre le métier en tentant d'établir un certain contrôle sur le temps de production par le biais des machines, des systèmes de salaire ou encore de réduire les coûts de la production à l'aide du tâcheronnat, du travail des enfants, etc. (Coriat, 1994). Taylor se différencie de ces pratiques en établissant le métier en soi comme cible d'attaque.

Ainsi, l'état du rapport de force entre maîtres-ouvriers et patronat dépend du savoir. L'organisation scientifique du travail va permettre d'enlever aux ouvriers le monopole de ce savoir et d'allouer au capital un plus grand contrôle sur le temps de production et le procès de travail. La décomposition du travail, cœur de l'innovation taylorienne, va redéfinir les standards d'accumulation du capital par un accroissement

des normes de productivité et d'intensité du travail que permet ce transfert du savoir. Cette maîtrise des modes opératoires induit, par le fait même, une maîtrise de l'espace dans lequel s'installe la nouvelle forme d'organisation du travail. L'espace y sera plus impliqué qu'en un simple séparateur de postes. Le taylorisme est innovant pour les espaces du travail, en ce sens qu'il établit une convergence de l'architecture à la fonction qu'y est exécutée.

2.2.5 Les espaces du travail de l'usine sous le paradigme de l'organisation scientifique du travail

Le paradigme de l'organisation scientifique du travail a transformé les méthodes de conception architecturales des espaces de travail. L'espace devient un outil d'organisation. À travers l'assignation dans l'espace, s'inscrit une volonté de distribution des moyens de production et des travailleurs, suivant les principes utilitaristes du taylorisme (Lautier, 1999). L'organisation de l'espace, tout comme l'usine elle-même, seront dessinées de façon à éviter les pertes de temps tant au niveau des postes — par l'analyse des mouvements —, qu'au niveau de l'organisation générale — par la schématisation de la circulation du produit à travers les différentes étapes de la production (Cinquabre, 1983).

Cette montée du fonctionnalisme caractérisant les besoins des organisations coïncide avec l'arrivée, en architecture, du « Mouvement moderne », dont les premières réalisations sont des usines. L'édifice industriel sera considéré comme référant à ce courant mettant de l'avant la nécessité fonctionnelle comme prédicat de leur conception architecturale (Lautier, 1999). La mise en valeur de la rationalité fonctionnelle dans la conception des usines va différencier ce mouvement des normes des périodes précédentes, créant un contraste avec les anciennes techniques de

construction et règles esthétiques, notamment en se débarrassant de tout ce qui ne peut être justifié par les principes utilitaristes tayloriens.

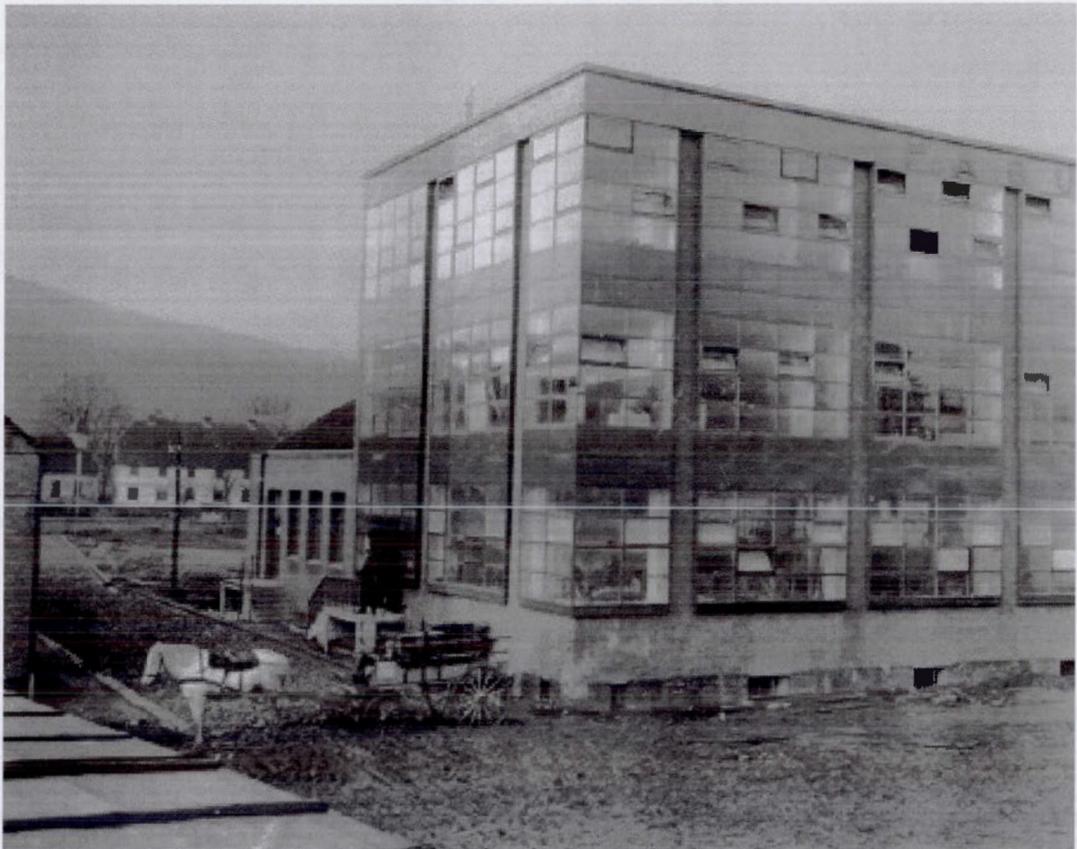


Figure 2.1 L'architecture moderne rompt avec les méthodes traditionnelles d'esthétique et de technique de construction. L'usine Fagus en construction 1911/1912 Source : UNESCO : World Heritage Center : <http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1368.pdf>

L'usine Fagus, à Alfeld, en Allemagne, construite de 1911 à 1913, est considérée comme une des réalisations fondatrices de l'architecture moderne. Conçue par les architectes Adolf Meyer et Walter Gropius (celui-ci, par la suite, fondateur du Bauhaus), cette usine, destinée à la production de formes à chaussures, annonce l'arrivée du dictat du rationalisme sur la forme des bâtiments de production (lignes géométriques 'pures', allant même parfois au minimalisme (Lautier, 1999)) ainsi que

l'attribution des espaces à des fonctions fixes venant influencer sur l'allure du bâtiment tant à l'extérieur qu'à l'intérieur.

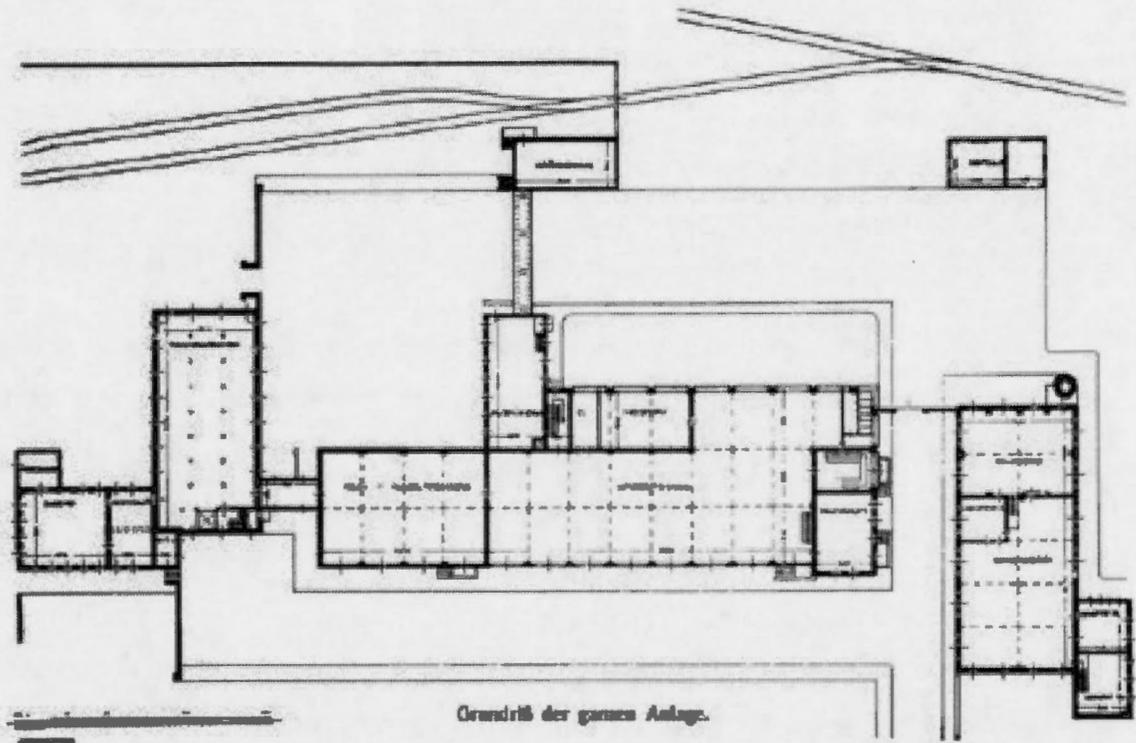


Figure 2.2 L'architecture moderne conçoit l'usine en divers espaces fonctionnellement divisés, tenant compte des tâches et de la circulation du produit durant son cours de production. Plan du premier bâtiment de l'usine Fagus, 1911, source : UNESCO : World Heritage Center : <http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1368.pdf>

L'organisation architecturale de l'usine prend racine dans la schématisation de l'organisation taylorienne du travail (Cinquandre, 1983). Le taylorisme devient ce paradigme déterminant qui permet au capital de s'appropriier l'espace du travail en le plaçant dans la continuité de la mise en place de l'organisation de la production. L'espace intérieur de l'usine et sa division se façonnent à celle du travail. Comme on peut voir sur le plan ci-dessus, nous n'avons plus affaire à une grande salle simple

dont, en l'absence des équipements, on n'aurait aucune idée de l'activité qui s'y tient, comme dans une manufacture. Dans le cas de l'usine Fagus, comme ce sera le cas dans bien d'autres usines, l'édifice est divisé selon les différentes tâches à accomplir (séparation du travail de production et d'organisation, manutention, fabrication, etc.) Tout comme l'organisation taylorienne du travail implique une assignation à des fonctions stables et à des définitions strictes et plus précises des tâches, l'espace sert de conteneur de ces fonctions durables dans le temps afin de satisfaire les besoins spécifiques de cet ordre productif.

La conception des usines est désormais influencée par l'activité de production, son développement et ses divisions, et par le principe d'économie de temps et d'énergie. De l'arrivée de la matière première à la sortie du produit fini, tout est pensé en fonction, non seulement de la rationalisation du poste de travail, mais aussi du 'mouvement' du produit à travers le cycle de fabrication : « [...] le mouvement, nouvelle valeur aussi importante que celle du temps, ne se cantonne pas à la circulation des matières ou à la mécanisation des machines. Objet d'étude lors des analyses gestuelles de postes de travail, il investit entièrement l'univers de l'usine et de la pensée organisatrice (Cinquembre, 1983) ».

En somme, le taylorisme a changé le rapport à l'espace dans le monde du travail, car il a su modeler celui-ci en fonction de ses besoins rationalisés. Il a su s'approprier son espace en établissant des divisions fonctionnelles, comme on peut l'observer sur le plan de l'usine Fagus où chaque endroit est destiné à l'accomplissement d'une étape de la production. Cette division fonctionnelle permet non seulement de créer des espaces utiles pour la production, mais aussi utiles pour la surveillance. Des espaces assignés à certaines tâches permettent de produire un aménagement parcellaire de celui-ci, permettant notamment, par l'attribution du poste

de travail, une distribution précise de la main-d'œuvre et, de ce fait, de s'assurer le maintien au poste des travailleurs :

Il faut annuler les effets des répartitions indévisibles, la disparition incontrôlée des individus, leur circulation diffuse, leur coagulation inutilisable et dangereuse ; tactique d'anti-désertion, d'anti-vagabondage, d'anti-agglomération. Il s'agit d'établir les présences et les absences, de savoir où et comment retrouver les individus, d'instaurer les communications utiles, d'interrompre les autres, de pouvoir à chaque instant surveiller la conduite de chacun, l'apprécier, la sanctionner, mesurer les qualités ou les mérites. Procédure donc, pour connaître, pour maîtriser et pour utiliser. La discipline organise un espace analytique (Foucault, 1975).

L'aménagement spatial dans les usines tayloriennes engendre une distribution des individus articulée à l'organisation du travail. On peut être d'accord avec Michel Foucault lorsqu'il constate le besoin de surveillance comme inhérent à un système de production :

Il s'agit à la fois de distribuer les individus dans un espace où on peut les isoler et les repérer ; mais aussi d'articuler cette distribution sur un appareil de production qui a ses exigences propres. Il faut lier la répartition des corps, l'aménagement spatial de l'appareil de production, et les différentes formes d'activité dans la distribution des « postes » (Foucault, 1975).

L'espace de l'usine devient donc ce support permettant la réalisation concrète de l'organisation scientifique du travail. Il le devient en s'arrimant à ses besoins fonctionnels et en permettant la surveillance des travailleurs et le contrôle de la production, car c'est dans ces aménagements spatiaux que le procès est exécuté et donc que le contrôle peut être déployé.

2.3 Des bureaux calqués sur les usines

On constate, malgré une certaine imprécision des données statistiques de l'époque, qu'avec le développement du capitalisme industriel en Occident, les

effectifs d'employés de bureau connaissent une croissance certaine. C'est ce que constate l'historienne Delphine Gardey en analysant les données statistiques de France :

L'analyse de l'évolution comparée du nombre des ouvriers et des employés permet de mettre en évidence la croissance numérique continue de ces deux catégories de salariés sur une longue période (1866-1936). Le « démarrage » de la croissance de la catégorie « employé » semble intervenir au cours de la décennie 1860. Un peu plus de 800 000 en 1866, le nombre d'« employés » s'élève à 3 millions en 1936. [...] Alors que la part relative des ouvriers est multipliée par 1,7 entre 1866 et 1936, le groupe des employés pèse d'un poids trois fois plus important dans la population active entre en le début et la fin de la période (Gardey, 2001).

Olivier Zunz constate cette même tendance aux États-Unis où « en 1900, 3 % de la main-d'œuvre américaine était employée aux écritures dans les bureaux, contre 1 % en 1870. Quarante ans plus tard, ces employés représentent 10 % de la population active, ce qui était suffisant pour faire de cette masse de salariés une large strate intermédiaire dans la structure sociale des États-Unis (Zunz 1991). On explique cette augmentation généralisée des employés qui ne sont pas des ouvriers par l'arrivée et la croissance de grandes entreprises industrielles et commerciales et par l'accroissement de l'importance du rôle de l'État. En effet, cette période est marquée par la croissance et la multiplication d'entreprises reliées au commerce et aux services, telles les banques et les compagnies d'assurance et des entreprises industrielles. Les États, autant en Amérique du Nord qu'en Europe, en augmentant leurs domaines d'intervention, ont conséquemment augmenté et grossi leurs rangs de fonctionnaires. Bref, l'apparition et la croissance des grandes entreprises ont entraîné une augmentation brute de travail bureaucratique (Zunz, 1991).

Cette augmentation de quantité de travail entraînant une croissance des effectifs nécessaires a, selon Zunz, engendré l'élément déclencheur du développement du travail bureaucratique en tant que type de travail se distinguant du travail de production. Il s'agit de la séparation des lieux de gestion de celui de la

production. Pour l'historien, cette distinction de lieux, ainsi que la construction de bâtiments conçus intentionnellement pour accommoder ce type de travail ont permis l'essor de la bureaucratie d'entreprise obéissant à ces principes distincts du travail de production. Les immeubles en maçonnerie traditionnelle représentèrent une « première étape » du développement de la bureaucratie d'entreprise.

Les compagnies ferroviaires sont parmi les premières à dissocier leurs lieux d'administration des gares et des ateliers. Pour son analyse de l'architecture, Zunz traite de quelques-uns de ces immeubles, dont l'édifice de la compagnie de chemin de fer Burlington and Missouri Road, à Omaha, Nebraska, datant de 1886. Il représente un cas d'architecture typique de ces premiers immeubles à bureaux. Le centre de l'édifice est occupé par une cour intérieure dont le toit, en verre, laisse entrer la lumière. La cour intérieure est entourée de plusieurs étages de bureaux fermés. Au premier étage se trouve 'la réception' et des bureaux occupent l'espace de la cour centrale. La comptabilité, le bureau de poste ainsi qu'une salle de conférence se retrouvent au second. Le troisième est occupé par les bureaux réservés aux cadres supérieurs comme les ingénieurs et le quatrième étage est occupé par le conseiller fiscal, le président de la compagnie et le chef de production. On reconnaît la séparation hiérarchique du travail de conception (cadres supérieurs et ingénieurs) du travail de production (*pool* de dactylos dans la cour centrale). Cet exemple nous permet d'observer une division hiérarchique et départementale déjà bien découpée dans les premiers moments du phénomène de bureaucratisation des entreprises.



Figure 2.3 Exemple d'une cour centrale, celle du Larkin Administration Building, 1906, Immeuble administratif de la Larkin Soap Company, Buffalo, New York, É.-U. (Albrecht et Broikos, 2000 : National Building Museum (É.-U.))

La cour intérieure remplit deux fonctions cruciales. La première est liée aux capacités techniques de l'époque. Le toit en verre constitue une source importante de lumière pour la journée de travail. Il était pratique d'éviter le plus possible l'utilisation de lampe à gaz pour économiser sur cette dépense, et aussi pour réduire les risques d'incendie, surtout dans un immeuble où tout travail et archivage est sur papier. En plus du toit vitré, les murs intérieurs autant qu'extérieurs sont ornés de grandes fenêtres, ce qui accordait une source supplémentaire de lumière aux bureaux fermés, mais permettait aussi d'exercer un certain contrôle social. Comme l'indique Zunz : « ... de telles dispositions changèrent les relations sociales : les individus

n'échappaient plus désormais aux regards des autres, qu'ils fussent leurs supérieurs ou leurs pairs (Zunz, 1991) ». En fait, seuls les cadres supérieurs avaient droit à un bureau autorisant une grande intimité grâce à une source de lumière privée. Pouvoir échapper à la surveillance permanente était un privilège et la marque d'une bonne place dans la hiérarchie.

2.3.1 Les gratte-ciel, une innovation architecturale dédiée au travail bureaucratique

Mais les immeubles de l'ère de la maçonnerie, datant d'avant la doctrine de Taylor, ne peuvent répondre aux besoins des entreprises en croissance que d'une façon limitée : « Les immeubles en briques de l'époque de la maçonnerie étaient encore de taille modeste. Ce ne fut qu'au tournant du siècle que se multiplièrent les immeubles de grande hauteur : leurs structures d'acier permettaient en effet toutes les audaces (Zunz, 1991) ». À cet effet, l'auteur nous fait remarquer qu'à la fin des années 1880, le prix des terrains, dans les quartiers des affaires, aurait connu une ascension importante de leur valeur. Il relève l'exemple du centre-ville de Chicago qui, à lui seul, représentait 40 % de la valeur foncière de la ville contre 12,5 % en 1873. La structure d'acier fut donc de cette nouvelle technologie qui permit de construire en hauteur, moyen utile pour éviter de payer les prix onéreux des terrains, en superposant les étages lorsqu'il devenait nécessaire de créer de l'espace supplémentaire dans ce contexte d'essor de la bureaucratie d'entreprise.

Mais les gratte-ciel ne constituent pas seulement un moyen de limiter les coûts fonciers. L'intérieur est tout aussi novateur que leurs façades. Les gratte-ciel ont joué le rôle de scène de l'innovation et du développement de l'organisation taylorienne du travail administratif. Alors que les usines sont construites en banlieue ou en

périphérie des villes, les gratte-ciel sont, dès leurs débuts, construits dans les centres-villes et répondent à un besoin d'espace à la verticale ; ceci correspond aux besoins croissants de personnel de gestion dans les grandes entreprises et répond aussi bien, selon Zunz, à un nouveau besoin de pratique sociale. En effet, l'auteur observe dans l'essor des gratte-ciel le préambule de l'arrivée d'une nouvelle culture capitaliste :

Ils étaient emblématiques de deux nouveautés intimement liées l'une à l'autre : un nouvel univers vertical au cœur des villes américaines et une nouvelle culture du travail. Ainsi l'architecture développée par les grandes entreprises ne fut-elle pas seulement le symbole spectaculaire de la culture des grandes affaires, mais aussi, surtout, un élément de processus global de construction sociale (Zunz, 1991).

La brique cède à l'acier ce qui permet de construire des bâtiments plus hauts et autorise cette transformation dont traite Zunz. C'est à l'intérieur de ces structures qu'il est possible d'explorer la nouvelle culture du travail et d'analyser concrètement la confection des espaces de travail, dont les premiers bureaux à aire ouverte.

La séparation de plus en plus marquée entre le travail de production et le travail administratif a contribué à cristalliser ce dernier, particulièrement au sein des grandes entreprises, car ce sont elles qui ont été confrontées à une augmentation considérable de la charge de travail de bureau et donc, par le fait même, à la nécessité d'une plus grande main-d'œuvre.

L'architecture des gratte-ciel de ces grandes firmes est donc le fruit d'une cristallisation qui s'observe par des règles bureaucratiques strictes. La réglementation et la hiérarchisation dans la division du travail de bureau commencent avant même l'arrivée du courant taylorien et inspirent déjà la conception des immeubles de l'ère de la maçonnerie, mais la taylorisation de cette nouvelle section du travail arrive de concert avec les nouvelles architectures aux structures d'acier. L'historien nous fait

comprendre l'envergure du phénomène de développement du travail bureaucratique à travers le support architectural des gratte-ciel en décrivant la division des tâches et la gestion des polices d'assurance de la compagnie Metropolitan Life dans leur tour à bureaux à New York (fin de construction 1908) :

[...] le besoin d'efficacité se mesurait dans l'organisation même des sièges des grandes entreprises. Car si les architectes dessinaient l'enveloppe extérieure, les cadres concevaient les espaces de travail. Le traitement des contrats d'assurance, la perception des cotisations, les paiements aux assurés étaient soigneusement codifiés et chaque département se voyait assigner une ou plusieurs étapes des opérations. Le département médical, avec ses 27 employés, était en contact avec 2 200 médecins qui établissaient les bilans de santé des assurés. Les fiches individuelles étaient ensuite soit transmises directement au département des polices, soit à la hiérarchie, en cas de doute sur la conformité d'un dossier aux conditions requises. Les quelques centaines d'employés du département des polices vérifiaient à nouveau les fiches et les triaient en fonction de l'âge, du travail, de la zone d'habitation, du niveau de protection, etc., des candidats. Puis les fiches étaient numérotées et envoyées au département de l'audit, où, en 1896, les auditeurs supervisaient 156 comptables et 395 employés, dont 18 sténographes. Le département était réparti sur quatre étages, et il préparait quelque 77 000 polices d'assurance par semaine (Zunz, 1991).

En somme, l'essor du capitalisme industriel et des grandes corporations comme la Metropolitan Life a eu des conséquences majeures sur le développement de la bureaucratie d'entreprise.

Les gratte-ciel sont ces espaces nouveaux contenant le développement du travail administratif. La création de lieux spécifiquement alloués au travail bureaucratique a permis de concevoir des espaces spécialisés pour la recherche de l'efficacité dans ce type de travail. C'est ce que constate Zunz qui, en y analysant l'organisation du travail, reconnaît que le « gratte-ciel de la Metropolitan Life était une merveille administrative, une énorme machine façonnée pour le métier de l'assurance (Zunz, 1991) ». Le bureau, comme l'usine, est devenu un lieu d'investigation dont le but est de concrétiser l'organisation du travail à travers la configuration de ses espaces. L'élan du taylorisme s'exprime aussi dans cette séparation des lieux de conception et de production, telle qu'on la retrouve dans sa

doctrine au niveau de l'organisation du travail. Cette démarcation spatiale se caractérise à son tour par un développement architectural soumis aux volontés organisationnelles du paradigme taylorien. Et, le bureau, tout comme l'usine, ne se voit pas seulement donner un contenu. À l'intérieur des gratte-ciel se révèle une analyse des bureaux et cette dernière se découvre par la présence de directions d'entreprises et d'experts qui se penchent sur la question de l'efficacité bureaucratique — entre autres, par la prise en charge du travail par la mécanisation, cette fois encore comme dans l'usine. Il nous faut donc explorer ce qui se fait à l'intérieur des immeubles pour connaître la portée de la rationalisation taylorienne sur le travail de bureau.



Figure 2.4 Salle de classement des polices d'assurance (filling department) de la Metropolitan Life durant les années 1890 (Albrecht et Broikos, 2000) : National Building Museum). La croissance des entreprises multidivisionnaires implique l'augmentation du besoin de main-d'œuvre pour produire et gérer l'information.

2.3.2 Les espaces du travail bureaucratique comme objet d'investigation

Entre la fin du 19^e siècle et le début des années 1930 apparaît un nouveau phénomène dans les bureaux. Les espaces du travail deviennent objets d'investigation d'experts. C'est durant cette période que l'on voit la nature du travail bureaucratique changée par l'arrivée de nouvelles méthodes et par le remplacement des outils de travail traditionnels par d'autres, dont la conception a pour fin la rationalisation du travail bureaucratique. Bien que ces transformations se sont développées de façon hétérogène selon les nations, les secteurs d'activité et les entreprises, il apparaît que les bureaux sont investigués par trois voies principales, soit par l'hygiénisation, la mécanisation et la rationalisation.

C'est ce que constate l'historienne Delphine Gardey en examinant les principes et recommandations des partisans de la modernisation des bureaux qui s'expriment à travers les revues produites dans ce but, revues lues par les chefs d'entreprises, cadres supérieurs et hommes d'affaires (Gardey, 2001). Les auteurs de ces revues consacrées au travail administratif sont inspirés par les méthodes de rationalisation qui se développent aux États-Unis et par la montée en popularité de la pensée taylorienne dans le domaine du travail bureaucratique. Elles ont eu une influence considérable et parviennent « progressivement à imposer leurs conceptions successives du bureau moderne et, à la fin de la période, bon nombre de leurs conseils ont été suivis d'effets, même si le bureau moderne idéal qu'ils préconisent a peu existé (Gardey, 2001) ». Ces revues furent en quelque sorte des outils de production idéologique, des instruments de contribution à l'instauration d'un paradigme dominant dirigeant les méthodes d'organisation du travail de bureau. Par ces documents et par l'analyse du fonctionnement de diverses entreprises de cette

même période, Gardey a pu examiner le phénomène de taylorisation du travail bureaucratique.

L'historienne constate que les bureaux ont d'abord suscité une préoccupation concernant la salubrité. La précarité des conditions d'hygiène des espaces conçus pour le travail de bureau a attiré l'attention des experts hygiénistes. Les employés, y travaillant, contractaient des maux spécifiques (ils étaient particulièrement victimes de tuberculose) à leurs environnements de travail. Les premières études sur le sujet furent, au premier chef, consacrées à la production de divers moyens pour arriver à bien chauffer, éclairer, aérer les lieux et lutter contre la poussière dans un environnement de paperasse (Gardey, 2001). L'intention était donc de prévenir les maladies qui pouvaient sévir parmi les employés.

Mais, c'est durant l'entre-deux-guerres que les travaux des hygiénistes ont eu pour but d'établir un lien entre l'hygiène et la productivité. À cet effet, on peut penser, par exemple, aux expériences de Hawthorne qui s'avéraient à leurs débuts, en 1924 ; une équipe d'ingénieurs tentaient d'établir un lien entre l'éclairage dans les ateliers et la productivité des travailleurs (Desmarez, 2012). S'ensuivent plusieurs innovations technologiques consacrées à l'entretien des édifices à bureaux. Gardey observe le passage d'une vision minimaliste de l'hygiène simplement axée sur la correction et la prévention sommaire à une vision productiviste de l'hygiène.

En somme, les médecins et hygiénistes, comme les ingénieurs, ont ouvert les portes du bureau et l'ont abordé en tant que lieu d'investigation. Le bureau n'est pas un support neutre, mais bien un élément de l'appareil productif. Comme les outils que l'on retrouve à l'intérieur de ses espaces, leur disposition dans ces derniers et la condition de cette disposition (des outils comme des employés) sont des facteurs parmi d'autres d'organisation et de productivité.

En ce qui concerne la rationalisation, on note l'apparition, avec le développement des grandes entreprises et de la bureaucratie d'État, la création de « systèmes », c'est-à-dire, de nouvelles méthodes de classement des données produites par le travail bureaucratique, et ce, en volume croissant :

La maîtrise par une ou quelques personnes de la mémoire des actions/transactions d'une entreprise, d'une administration privée ou publique ou d'un établissement de commerce, et des outils qui lui sont associés, semble ne plus être performante au moment où la taille et le volume des activités administratives s'accroissent. Ainsi, le développement de ces dispositifs, artefacts, mécanismes, mais aussi de ces mixtes d'organisation et de techniques, témoigne dès la fin du XIXe siècle d'une tension nouvelle dans les bureaux (Gardey, 2001).

Les « systèmes » sont une innovation qui tente d'accomplir une rupture avec les anciennes méthodes d'organisation et de conservation des données. Il s'agit de rompre avec les registres en livres pour l'utilisation de fiches afin de retrouver les données voulues de la façon la plus efficace possible dans un volume considérable de données semblables. Toute donnée doit être transcrite, retranscrite et conservée afin de pouvoir éventuellement être retrouvée. Cela implique la production de documents et de copies ; et il faut contrôler et limiter la paperasserie. Les directions d'entreprises, cherchant à moderniser leurs bureaux, tiennent donc à se débarrasser des anciennes méthodes de traiter et garder l'information au profit de nouvelles méthodes plus rationnelles et précises.

Ce type d'organisation annonce le changement de la nature du travail bureaucratique que l'on connaissait jusqu'alors. Ce travail bureaucratique tente de s'appuyer de moins en moins sur les facultés cognitives personnelles, car l'objectif est bien de réduire l'incertitude. Les moyens de standardisation du travail, comme tentent de le faire les systèmes, veulent rendre le travail accessible, universel, en ce sens qu'il est organisé et divisé de manière à pouvoir être exécuté par le plus grand

nombre possible. Le travail de bureau, tout comme le travail en atelier, subit des ruptures techniques et organisationnelles issues de la standardisation déqualifiante de la doctrine taylorienne. On peut voir cette rationalisation en œuvre, entre autres, dans la mécanisation du travail bureaucratique. C'est dans cette optique que Gardey relève une certaine prolétarianisation des bureaucrates. Avec la mécanisation et la rationalisation du travail bureaucratique, les tâches deviennent répétitives et simples, exécutées par une masse de travailleurs, arme nécessaire à la production et au traitement d'informations, et produites en volume croissant :

Le travail de bureau est quasi industriel et les employés ressemblent souvent à s'y méprendre à des manœuvres. On touche ici à une relative prolétarianisation de ces employés de bureau : prolétarianisation du fait qu'ils sont de plus en plus nombreux (en fait, de plus en plus nombreuses) à travailler sur des machines ; prolétarianisation parce que leur cadre de travail et les règles de fonctionnement qui y sont désormais liées se sont nettement rapprochées de ceux de l'atelier (Gardey, 2001).

2.3.3 La mécanisation, élément constitutif de la rationalisation et contrôle taylorien du travail bureaucratique

Delphine Gardey explique que cette industrialisation et cette prolétarianisation du travail bureaucratique passent surtout par la mécanisation des tâches. De la fin du 19^e siècle aux années 1930, le travail bureaucratique connaît de profonds chamboulements, car il se trouve à être investigué par les modernisateurs des bureaux qui pensent à l'introduction de machines dans les bureaux et en font la promotion. Mais cette mécanisation ne pourrait être observée sans prendre en compte l'évolution des techniques organisationnelles qui auraient évolué avec elle.

En effet, l'équipement de travail, l'aménagement des espaces, la confection des machines elles-mêmes, etc., ne peuvent être analysés hors la rationalisation taylorienne qui était à l'origine de la confection de toute disposition du travail.

L'auteure entend par là que les machines n'entrent pas dans les bureaux d'un seul coup. La mécanisation du travail de bureau s'imbrique dans la disponibilité de techniques grâce auxquelles elle simplifie une tâche précise par l'organisation qui effectue la division du travail : « Les technologies comptables et de traitement des données s'appuient en effet sur une utilisation conjointe des systèmes (fiches et méthodes de classement) et de machines. Les machines ne pénètrent donc pas vierges dans les bureaux. Leur utilisation s'insère dans des pratiques antérieures, des usages s'inventent en situation de négociation avec les savoirs techniques disponibles (Gardey, 2001) ».

En somme, la mécanisation doit être vue comme un phénomène variable où chaque entreprise s'adapte différemment à celle-ci, en fonction de ses besoins spécifiques. Le développement du travail bureaucratique et son organisation doivent être examinés à travers la rationalisation taylorienne du travail et par sa prise en charge par le machinisme. Ce dernier se révèle par un fort développement des technologies, développement observé au tournant du 20^e siècle, comme l'apparition du téléphone, de la machine à écrire, de la machine à calculer, de la machine à compiler des statistiques, à reproduire des documents, etc.

À cet effet, Gardey donne, entre autres exemples, l'introduction des machines à écrire et sa contribution à la rationalisation du travail. Les premières machines à écrire seraient arrivées telles quelles, en ce sens que les entreprises s'en procuraient et allaient chercher l'équipement connexe à partir de ce qui existait déjà, soit un pupitre pour y installer la machine à écrire et la chaise pour l'employé. Puis, s'est produite une commercialisation d'articles de bureau consacrés à la dactylographie, comme le porte-copie et des tables adaptées à cette activité.

2.3.4 Des postes de travail organisés en « pool », un aménagement spatial du travail adapté à la surveillance hiérarchique

L'évolution d'appareils techniques consacrés à une tâche n'est pas la seule voie de transformation du travail. Le travail dactylographique est organisé en '*pools*', et c'est un des domaines où le bureau à aire ouverte est le plus développé : « tables alignées, reproduction à l'identique de postes de travail dont il est possible, en un clin d'œil, d'assurer la surveillance (Gardey, 2001) ». Gardey observe que c'est à la suite de la prise en charge mécanique et organisationnelle du travail de dactylographie que cette activité devient une spécialité, c'est-à-dire qu'elle se professionnalise. La mécanisation rend l'activité polyvalente là où le mouvement du travail est anticipé et étudié comme dans un atelier. Et cela, pour les mêmes considérations que Taylor entretenait pour les ateliers. C'est-à-dire, obtenir une spécialisation des employés qui se traduit par l'utilisation de machines conçues pour une tâche spécifique dans un processus linéaire de la production (Fischer, 1997).

C'est justement dans cette perspective qu'est conçue l'organisation du travail bureaucratique, car, comme l'observe Gardey, les performances « sont facilitées par la stabilisation de pratiques qui s'incarnent dans certaines postures corporelles prises en charge par le mobilier (Gardey, 2001) ». Comme à l'usine, la machine elle-même, dans son fonctionnement, impose le mouvement à celui (surtout, celle, dans le cas de la machine à écrire) qui l'utilise et donc mène à une organisation du travail basée sur la standardisation des tâches, tout en diminuant la polyvalence des activités possibles pour les employés. Et l'exemple du '*pool*' de dactylographie est pour Delphine Gardey « l'une des transformations les plus marquantes qui interviennent au cours de cette période au regard des critères de définition du travail administratif traditionnel (Gardey, 2001) ».

En complément à la machine à écrire elle-même, non seulement les outils complémentaires, mais aussi l'espace sont conçus pour l'utilisation de la machine et le contexte organisationnel dans lequel la machine participe (la tâche divisée à laquelle sert la machine). Donc, la transformation de l'espace que l'on peut observer dans le cas des '*pools*' de dactylos, témoigne non seulement de l'arrivée d'une machine qui change l'accomplissement de la tâche, mais induit aussi une « modification du régime de son usage », soit l'instauration du paradigme de la rationalité taylorienne. En d'autres termes, l'usage de la machine elle-même n'est pas laissé au hasard. Le taylorisme étudie le procès de travail, le reconfigure aux besoins des principes de l'organisation scientifique du travail. La mécanisation s'insère dans le processus de division du travail par l'intégration de machines conçues pour l'accomplissement efficace d'une tâche déjà paramétrée. Ce déterminisme de la tâche est incarné dans l'anticipation de l'interaction humain/machine lors de la conception. Le mode d'usage prescrit de l'objet produit une anticipation, donc un contrôle des tâches. C'est ce qu'incarne une prise en charge du procès de travail par le mobilier et les machines.

Pour s'assurer de l'exécution du travail, pour réduire l'incertitude, il ne suffit pas de simplement de disposer de machines. L'espace ouvert comme le '*pool*' — ou la cour centrale dans les premiers édifices administratifs — permet une mise en place efficace de la surveillance hiérarchique :

It was Taylor who, in the name of efficiency, broke down complex tasks into discrete, repetitive activities that could be done quickly by people with little training or skill (and because of that, at lower wages). It was also Taylor who, reflecting the values and view of his time, saw most workers as inherently lazy, thereby generating the need for constant surveillance and strict management control (Becker et Sims, 2007).

On peut voir ici, encore une fois, comment la conception du travail bureaucratique a été calquée sur le travail en atelier. Comme dans ce dernier, les

espaces du travail bureaucratique sont configurés en divisions fonctionnelles et hiérarchiques, et de façon à exposer à la vue ceux qui doivent être vus et, pour ceux qui ont le privilège de pouvoir restreindre leur visibilité, de contrôler leurs interactions avec les autres.

La surveillance dans le travail de bureau, comme dans l'atelier, est un élément essentiel à la viabilité productive des entreprises : « L'entreprise de type taylorien est centrée sur la canalisation de l'activité physique afin de rendre les corps utiles, dociles et productifs (Gaulejac, 2009) ». Le but recherché était de rendre les travailleurs dociles et, donc, propices à l'accomplissement d'une tâche simplifiée le plus efficacement possible. Et ce principe de docilité pour un but de productivité serait l'essence de la construction de l'aménagement des espaces du travail « [...] pour permettre un contrôle intérieur, articulé, détaillé – pour rendre visibles ceux qui s'y trouvent ; plus généralement, celle d'une architecture qui serait un opérateur pour la transformation des individus : agir sur ceux qu'elle abrite, donner une prise de conduite, reconduire jusqu'à eux les effets du pouvoir (Foucault, 1975) ».

Ainsi, « la surveillance devient un opérateur économique décisif dans la mesure où elle est à la fois une pièce interne dans l'appareil de production, et un rouage spécifié dans le pouvoir disciplinaire (Foucault, 1975) ». Un espace ouvert constitue donc une conception spatiale qui répond aux impératifs de rentabilité, par la mise en place d'une discipline assurée par la surveillance : « L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard : un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent (Foucault, 1975) ».



Figure 2.5 Département de l'entrée des commandes de la Sears, Roebuck and company, en 1913, à Chicago, Illinois, É.-U. (Albrecht et Oikos, 2000 : National Building Museum) Le taylorisme a produit un espace du travail ouvert, le fameux *pool* de dactylos. Un espace où les travailleuses sont placées en rangées, comme dans une classe d'école. L'espace ouvert et la disposition des postes ainsi aménagée permettent une surveillance aisée et constante des travailleuses. Cette illustration nous permet aussi de constater la standardisation des équipements de travail, continuité du taylorisme par la mécanisation qui suit la division taylorienne du travail.

Voici un portrait général du taylorisme et de la façon dont il s'approprie son espace. La manufacture, bien qu'innovatrice en soi, en agglomérant toute la force de travail dans un espace commun, ne pousse pas aussi loin la question des aménagements des espaces du travail que le taylorisme a su le faire. En s'attaquant au métier, le taylorisme a engendré une division et une hiérarchisation du travail qui avait besoin du support spatial pour sa production et sa continuité. Il a transformé les manufactures en usines où l'espace est fonctionnellement divisé. Ont suivi des transformations profondes au niveau architectural de la production des espaces du travail. L'intégration d'une vision fonctionnaliste dans la manière de bâtir les usines issues du Mouvement moderne ; cette vision chamboule les anciennes règles de construction et d'esthétique, au profit des principes utilitaristes tayloriens. Plus qu'un simple contenant neutre, l'usine taylorienne est, dans son architecture, conçue pour l'activité de production qu'elle contient et sa surveillance, en ne laissant plus au

hasard la disposition du personnel et par l'entremise de la surveillance hiérarchique intégrée dans la division du travail.

Cette pensée fonctionnaliste se retrouve dans les édifices consacrés au travail administratif. Les bâtiments de l'ère de la maçonnerie étaient déjà pensés pour les divisions fonctionnelles et hiérarchiques du travail. Puis, les gratte-ciel ont suivi, donnant un support architectural à des ensembles bureaucratiques toujours plus volumineux et complexes. En parallèle, les bureaux sont devenus des objets d'investigation par différents types d'experts qui ont développé le bureau moderne en calquant sur celui-ci le modèle de l'usine taylorienne. Les transformations des espaces, des outils de travail, l'intégration des machines et la prégnance des principes tayloriens dans l'organisation des espaces à bureaux témoignent de la préoccupation de plus en plus importante de la productivité du travail accompli dans les bureaux, tout comme il a préoccupé dans les ateliers : « Les modernisateurs du bureau ont « inventé » de nouveaux espaces techniques dans le sens où ils les ont pensés dans une analogie complète avec les espaces industriels, eux-mêmes soumis à des processus de mécanisation et de rationalisation (Gardey, 2001) ».

CHAPITRE III

L'ESPACE FORDISTE : DES AMÉNAGEMENTS SUBORDONNÉS AU PROJET INDUSTRIEL

Dans le chapitre précédent, le taylorisme, paradigme productif devenu dominant, a transformé les espaces du travail, en articulant l'aménagement de ceux-ci en cohérence avec ses principes organisationnels. L'espace, à l'intérieur des ateliers, devient un vecteur de restructuration du travail. L'aménagement devient cette assise qui permet de placer les travailleurs à des postes conçus selon la division taylorienne du travail, c'est-à-dire selon une désagrégation qui brise le métier et qui rapporte au profit d'un contrôle maximisé des méthodes et des temps de production.

Il est question ici des espaces produits par le modèle fordiste. L'avènement de ce modèle productif est ultérieur à l'implantation du taylorisme. Plusieurs principes tayloriens sont indispensables au développement du fordisme, comme le chronométrage et la décomposition des tâches, mais le fordisme se différencie largement du taylorisme, suffisamment pour devenir un système avec un cadre productif distinct. L'objet de ce chapitre est de voir comment le fordisme a transformé la manière de penser la production, et donc, l'aménagement des espaces du travail.

Pour définir 'fordisme', il importe de séparer le modèle en deux moments distincts. Tout d'abord, est qualifié de 'premier moment' celui de la mise en place de la chaîne de montage, à la veille de la Première Guerre mondiale, soit le système de production Ford. Ce premier temps inclut la chaîne et la mécanisation qui transforment le procès de production au point de produire un nouveau paradigme

productif à vocation généralisante. Le 'deuxième moment' se situe au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, lorsque le modèle fordiste n'est plus un paradigme confiné à un niveau restreint, c'est-à-dire limité au secteur automobile, mais généralisé et surtout transformé pour devenir un compromis social général. Le deuxième moment est donc cet instant où l'on arrive à articuler production de masse et consommation de masse au niveau macro-économique, par l'entremise de la relation tripartite État-entreprise-syndicat. Ce compromis, mode de régulation économique et sociale correspondant à des rapports de force nouveaux entre le capital et le travail, pourra être examiné pour voir si celui-ci transparaît dans l'aménagement des espaces du travail.

3.1 La chaîne, le fondement d'une pensée socio-productive globale

L'espace de production des usines fordiennes possède une caractéristique propre, la chaîne de montage, qui naît dans un contexte historique particulier. À la fin du 19^e siècle, aux États-Unis, s'installe le « système américain de fabrication (Dockès, 1993) ». Développé dans le secteur subventionné par l'État des armes légères, ce système de fabrication se caractérise par la mise en place de l'interchangeabilité des pièces produites grâce à la fabrication de machines-outils spécialisées conçues par l'entreprise elle-même. Ce système s'étendra ensuite aux autres secteurs — celui des machines agricoles, de la machine à coudre, etc., et, finalement, dans l'industrie automobile. C'est donc dans ce contexte que Henry Ford instaurera la chaîne de montage dans sa recherche de standardisation ultime avec la conception de la Ford T.

3.1.1 L'esthétique du produit standardisé : l'exemple du Modèle T

La conception du modèle T, première voiture que Ford aura l'ambition de produire en masse, aide à comprendre comment la recherche de la standardisation façonne la réalisation du produit destiné à une production de masse et, conséquemment, nous permet de voir, de façon concrète, l'intégration de la mécanisation au processus de production.

L'usage de la machine-outil spécialisée implique que la pièce produite par celle-ci reste inchangée au fil de la production. Dans le cas de la Ford T, seulement quelques changements mineurs seront effectués durant sa production, soit de 1908 à 1927 (Gartman, 2010). La mécanisation, mise de pair avec la chaîne de montage, contribuera à produire la voiture la plus simplifiée possible et sans options. L'idée de ne la produire qu'en une seule couleur démontre bien le déterminisme de cette méthode mécanisée de production sur l'objet produit. La fameuse citation « Any costumer can have a car painted any color that he wants so long as it is black (Ford et Crowther, 1922) » n'implique pas une volonté particulière de Ford de n'offrir qu'une seule couleur, mais bien la soumission du produit au procès de production qui tente de lancer dans le marché un produit en nombre imposant dans les délais les plus rapides.

Avec l'intégration de la chaîne de montage dans les usines, Ford et son équipe se sont retrouvés avec un problème ralentissant le flux de production, à savoir, l'étape de la peinture et du vernis. Cette étape implique l'application à la main d'une vingtaine de couches de peinture et pouvait durer jusqu'à un mois. Une solution mécanisée devait être trouvée afin d'accélérer la production : « To eliminate this bottleneck, Ford designed a largely automated process that dipped body panels in vats of enamel and conveyed the through baking ovens, completing the finish on a few

hours. But the high temperatures in the ovens changed all pigments except black, leading Ford to discontinue all other Model T colors (Gartman, 2010) ». Non seulement la couleur, mais aussi la forme et certains détails de la voiture ont été modifiés pour correspondre à une production adaptée au convoyeur afin de parvenir à une échelle de production de masse : « Mass producers were also forced to design bodies with predominately flat panels, for curved parts tended to stick in the dies of metal presses used to step them out in the millions (Gartman, 2010) ». Ensuite, toutes les étapes qui nécessitaient un assemblage à la main ont été déconstruites pour être intégrées sur la chaîne de montage et ainsi réduire le temps de production et éliminer les goulots d'étranglement compromettant le rythme du flux productif.

En somme, afin d'assurer la production de masse du modèle T, cette dernière a subi les modifications esthétiques requises pour que Ford puisse y parvenir. En conséquence, ce modèle s'est caractérisé par son allure rectiligne, simple et carrée, soit un modèle adapté à une production mécanisée visant à réduire les coûts de fabrication. Le but n'est pas la distinction, mais l'accessibilité du produit aux masses : « Que ses automobiles fussent dédaignées par les snobs de Grosse Pointe lui importait peu. Le fait est que son succès ne s'appuyait pas sur des engins « tape-à-l'œil », sur des voitures construites pour plaire au groupe social dans lequel on désirait s'intégrer, ce qui était une tendance très fréquente chez les autres constructeurs. Le modèle T était une automobile populaire et économique, qui s'accommodait des mauvaises routes et dont les pièces détachées étaient disponibles jusque dans les magasins des bourgades rurales (Zunz, 1991) ». L'esthétique du produit, comme 'la modèle T', traduit donc la transformation d'un objet par le nouvel impératif de produire en masse intégrant complètement toutes les étapes par la chaîne de montage. Le produit est modelé par la standardisation, critère nécessaire à une stratégie de réduction des coûts par le volume.

3.1.2 L'usine fordienne : l'architecture tributaire de la chaîne de montage

Alors que le taylorisme se concentre essentiellement sur le travail par la division des tâches, le fordisme se démarque par la prise en considération de l'ensemble des étapes de la production. Conséquemment, il implante un contrôle du travail par la structure même du système de production, grâce à la maîtrise des séquences du travail (Lautier, 1999), par la division des tâches (déjà développée par Taylor), mais aussi en conservant le contrôle du temps de travail. On peut donc voir la chaîne de montage comme l'échine d'une organisation de la production et du travail où les unités spatiales de l'usine se structurent autour de cette production, en segments qui se succèdent.

Le convoyeur est une innovation soutenant la production de masse, agissant par l'organisation planifiée du travail selon une progression systématique et constante du produit à travers l'usine. Le convoyeur permet de déterminer non seulement le déroulement des étapes, mais aussi le temps pour les accomplir en contrôlant le rythme de la chaîne et en livrant à des ouvriers immobilisés à leur poste les objets de leur travail. L'usine se transforme et devient le conteneur de la chaîne et de la nouvelle organisation du travail qu'elle impose.

L'usine d'Highland Park de Ford témoigne d'une révolution architecturale concordant avec la méthode de production à la chaîne. L'édification de l'usine répond à de nouveaux critères correspondant au nouveau modèle productif en essor. Utilisant du béton armé, technologie récente pour l'époque, l'architecte Albert Kahn a pu construire un nouveau type d'usine, plus rapide et plus économique à construire, composé d'éléments standardisés (béton, alliage d'acier, fenêtres, etc.) et nécessitant moins de main-d'œuvre qualifiée, autorisant ainsi une réduction importante des coûts de construction (Gartman, 2010). En outre, l'alliage d'acier

permet de plus grandes distances entre les colonnes supportant l'édifice ; ceci libère donc une plus grande surface murale — pour y poser des fenêtres maximisant l'éclairage naturel — et dégage plus d'espace intérieur — pour installer le convoyeur et les machines-outils qui le bordent, etc.

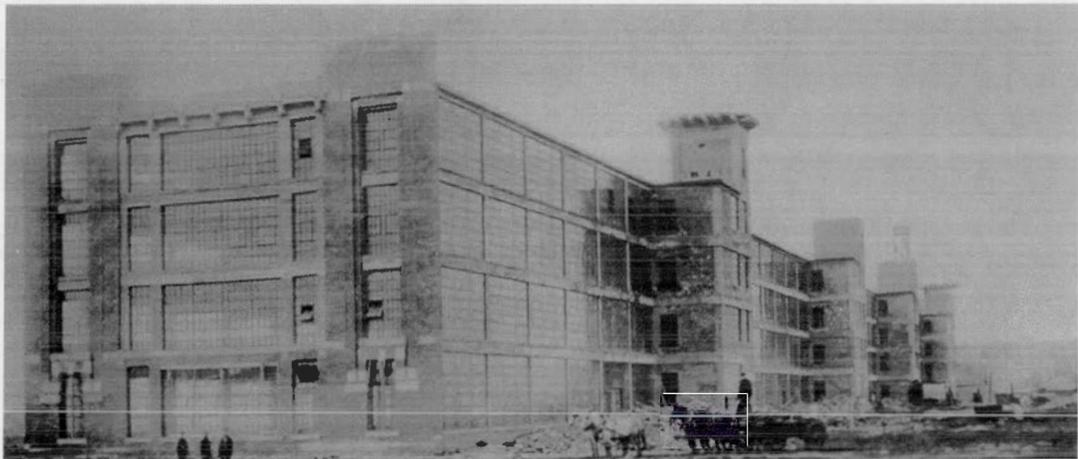


Figure 3.1 L'Usine d'Highland Park en construction en 1909, The Ford Collection, www.fordcollection.com

L'usine fordienne se caractérise par une série d'étages presque sans murs afin d'accommoder le flux continu du convoyeur : « Mass production demanded above all a rapid, unimpeded flow of production past closely spaced work stations. [...] Ford specified the space requirements and order of the production process, and Kahn merely designed a functional container for it (Gartman, 2010) ». Kahn, dans l'édification de l'usine de River Rouge, conçoit une usine de production de masse, en la rendant adaptable à l'expansion d'une production basée sur le volume et en prenant en considération l'ensemble du processus de production, de la matière première au produit fini :

There, Kahn built Ford a single-story, steel-framed work shed that was infinitely expandable in all directions, allowing production flows to meander and seek their own paths on the flat landscape. An additional advantage of the site was its ability to connect production flows

with the supply flows of raw materials from around the globe through the deep-water port Ford built on the River Rouge. Once material like rubber, iron., coal, and lumber arrived as the Rouge by ship or rail, they flowed smoothly and incessantly through the empty, flexible space of the sheds until completed cars rolled out the other end. Since the spatial organization of flows was the quintessential characteristic of mass production, one could say that Kahn's factories for Ford were themselves production machines – work was done not in them, but by and through them (Gartman 2010).

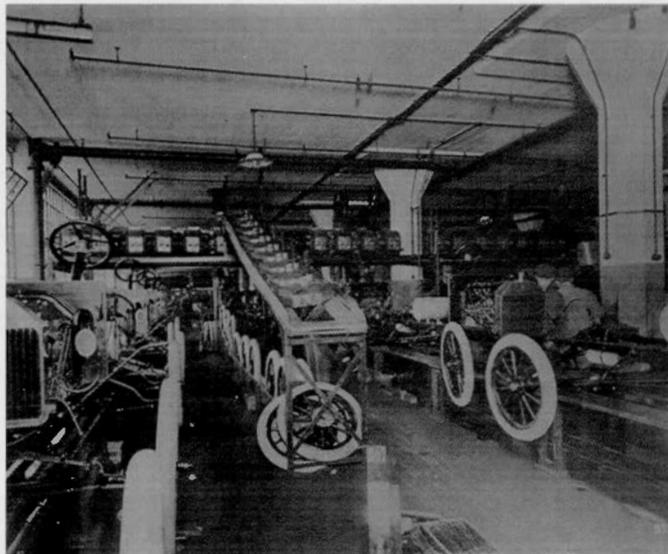


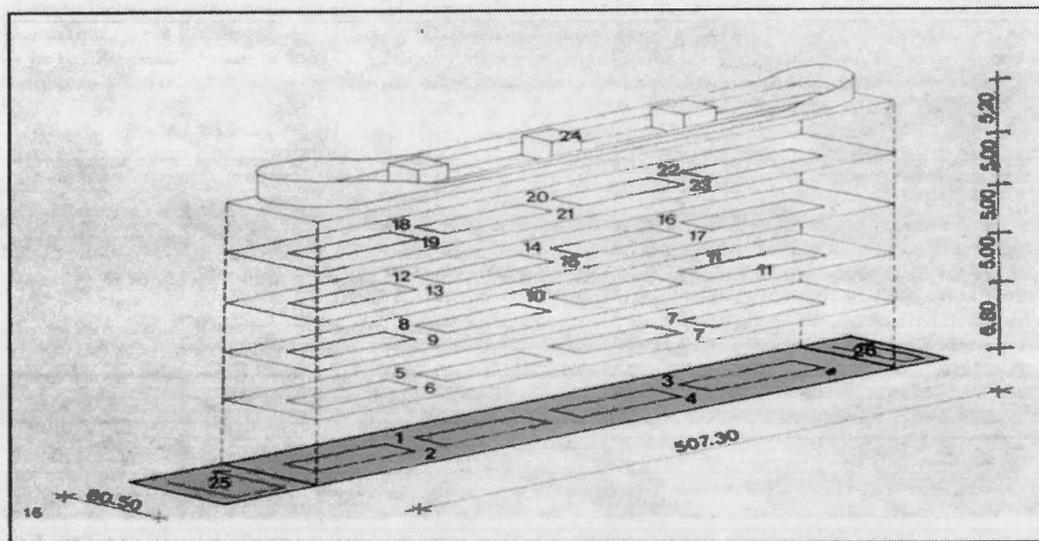
Figure 3.2 Une partie de la chaîne de montage à l'usine d'Highland Park, 1919, The Ford Collection, www.fordcollection.com

L'usine fordienne possède donc ces caractères propres. Elle se distingue des ateliers tayloriens organisés et divisés selon le schéma de production en s'imposant comme l'encadrement d'un espace ouvert et ininterrompu, garant de la continuité du flux de production constant qu'engendre la chaîne :

Grand dégagement au sol par suppression du maximum d'éléments porteurs et grande longueur sont ainsi les deux clés de l'architecture fordienne. Une usine d'un kilomètre de long n'est pas vraiment une exception. Parfois, il y aura, pour des raisons de disponibilité foncière par exemple, quelques angles entre deux bâtiments, ou encore, on fonctionnera par superposition. L'usine Lingotto, construite à Turin, pour Fiat en 1922 en est un superbe exemple (Lautier, 1999).



Figure 3.3 L'usine Fiat à Turin inaugurée en 1922, est un exemple d'usine suivant les principes de production par convoyeur. Sa construction est pensée en fonction d'interrompre le moins possible le fil de la production conduite par la chaîne de montage du bas de l'usine vers le haut, comme l'indique la liste des phases de montage à la page suivante (Lautier, 1999).



Fiat Lingotto : de bas en haut, les phases du montage de la voiture :

1 maintenance - 2 essais moteurs - 3 garde-boue - 4 tests - 5 usinage moteurs - 6 montage moteurs - 7 presses carrosserie - 8 usinage boîte de vitesse - 9 montage et usinage boîte de vitesse - 10 installation moteur électrique et dynamo - 11 peinture - 12 montage du pont et de la suspension - 13 usinage du différentiel - 14 sellerie - 15 comme 12 - 16 montage carrosserie - 17 préparation sellerie - 18 montage châssis poids lourds - 19 montage châssis - 20 mise en place carrosserie - 21 carrosserie - 22 usinage radiateurs - 23 essais et finition - 24 piste d'essai - 25 rampe sud - 26 rampe nord.

3.1.3 La surveillance et le contrôle déterminés par le convoyeur

La mise en place d'une chaîne de montage effective implique « outre le convoyeur, la maîtrise parfaite de l'interchangeabilité, une hyperspécialisation des hommes et des machines et [...] toute une armée d'ingénieurs, de chronométrateurs, de techniciens, de surveillants et contrôleurs non directement productifs grâce à la croissance fantastique des ventes, il fut possible de transférer les ouvriers professionnels vers ces catégories « improductives » et d'embaucher de la main-d'œuvre sans qualification, fraîchement immigrée le plus souvent (Dockès, 1993) ». La mise en place d'une organisation de surveillance hiérarchique est donc primordiale, pour assurer la constance dans la répétition du temps de cycle du convoyeur, simultanément à toutes les sections. Parallèlement, l'espace de l'usine est ouvert et continu afin d'assurer la continuité du convoyeur. Un espace propice à une surveillance hiérarchique, comme c'est le cas dans l'atelier taylorien, mais distinct, en ce sens qu'il est adapté et déterminé par l'axe de montage.

La continuité et la transparence de l'usine fordienne assurent une surveillance constante des travailleurs, condition nécessaire à la constance du flux productif ou encore à l'accélération du rythme du temps de cycle pour augmenter la productivité. Il s'agit non seulement du fait que l'espace ouvert facilite la surveillance en ne réclamant qu'un seul coup d'œil, mais, en outre, le convoyeur implique l'installation des postes de travail à des endroits spécifiques, le long de celui-ci. Comme il a été énoncé plus haut, une des innovations de la chaîne est d'immobiliser les ouvriers et de leur apporter les outils et le produit pour l'exécution d'une tâche précise, ce qui permet de supprimer les temps morts et de réduire l'incertitude face à l'exécution d'une tâche en déterminant le rythme d'exécution par l'entremise de la vitesse de la

chaîne. L'alignement des ouvriers aux abords de la chaîne permet donc de repérer rapidement qui n'est pas à son poste ; mais il permet aussi de surveiller plus facilement les travailleurs dans l'accomplissement de la tâche, en ce sens que l'on peut voir qui prend du retard ou non sur la chaîne, qui doit subir une sanction ou non :

The transparency and continuity of space within them facilitated the surveillance of workers and enforcement of work pace by the new managerial/technical class of Fordism. The very concentration of masses of workers in open space made it easy for supervisors to oversee their work. And because every worker was tied to a particular position in the flow, anyone out of place was easily detected (Gartman, 2010).

La chaîne ouvre également de nouveaux horizons au contrôle du travail. La stratégie étant de produire en masse afin d'abaisser les prix, la chaîne de montage permet d'augmenter le volume de la production en accélérant le flux productif et en lui donnant une constance qui permet de maintenir le flux et ainsi de maintenir une sortie assidue du produit sur le marché. Le convoyeur est donc ce moteur qui 'pousse' la matière première vers sa transformation finale pour grossir les rangs des exemplaires disponibles sur le marché :

Notre cycle de production dure exactement – de la mine au wagon dans lequel est chargé le produit fini – 81 heures [...] Prenons par exemple un de nos bateaux affectés au transport des minerais de fer. Il est aux docks de notre usine de Fordson le lundi à 8 heures du matin. Il lui aura fallu 48 heures pour arriver de Marquettes aux docks. Dix minutes après, son chargement commence à passer sur la High Line le long de laquelle on charge les hauts-fourneaux. Dès l'après-midi du mardi, le minerai est déjà transformé en fer mélangé à une autre espèce de fer fondu : c'est de l'acier. À partir de ce moment, 58 opérations différentes sont accomplies en 55 minutes. À trois heures de l'après-midi, le moteur est terminé, essayé, et chargé sur un wagon, à destination de l'usine de montage des voitures finies. Il arrive dans cet établissement pour être placé sur le réseau d'assemblage les mercredis à 8 heures du matin ; dans l'après-midi du même jour, la voiture est terminée et livrée à son acheteur. Si le moteur, au lieu d'être envoyé à une succursale, est dirigé sur le réseau d'assemblage du district de Détroit, la voiture pourra être livrée le mardi 5 heures de l'après-midi (Ford, 1926).

La chaîne de montage permet donc l'augmentation de la productivité requise pour une production de masse, notamment par les dispositifs du contrôle du travail

qu'elle engendre. Tout d'abord, la chaîne induit une « progression systématiquement planifiée (Dockès, 1993) » des objets dans l'usine. Cela implique avant tout qu'il n'est plus du ressort des travailleurs de faire suivre le produit à l'étape suivante de sa production. Non seulement le schéma du flux de production, mais aussi celui de son temps est anticipé par une 'classe technicienne/ingénieurs' (Gartman, 2010), consacrée au bon fonctionnement de la chaîne, donc contrôlée par le capital détenteur du convoyeur. Cette maîtrise sur le déplacement du produit dans l'espace de l'usine implique, par le fait même, le contrôle sur le temps que le produit reste immobile à chaque section. Les ouvriers, en plus d'être restreints à une ou plusieurs étapes strictement définies par la division du travail et la description de tâche, sont contraints dans la durée d'exécution. Les travailleurs sont contraints par le temps imposé par l'axe de montage, mais aussi limités dans l'espace, puisque confinés à un poste immobile, l'axe leur apportant le produit lorsqu'il est rendu à l'étape où ils sont assignés.

Il faut voir la chaîne comme un « grand serpent (Lautier, 1999) » où tous les segments de production se suivent les uns après les autres et ces segments sont traduits dans l'espace en postes de travail longeant la chaîne. Chaque segment est donc interdépendant des autres dans la constance du flux productif. Si l'on veut que le rythme soit maintenu de l'arrivée de la matière première au produit fini, les travailleurs doivent, à chacune des sections, respecter les temps imposés par la cadence du convoyeur, le ralentissement où l'arrêt du rythme de travail à un poste peut compromettre l'ensemble de la chaîne. Cette contrainte temporelle et spatiale permet d'assurer un contrôle sur l'exécution du travail dans les temps voulus. Mixé à une architecture d'espace ouvert favorisant la surveillance du convoyeur, le repérage des anomalies se fait aisément et facilite la sanction.

En somme, un contrôle du travail s'effectue par le flux productif lui-même en imposant sa vitesse. Le fordisme se prémunit des éléments tayloriens de l'organisation du travail et de sa division, certes, mais, alors que le taylorisme nécessite un système de salaire différentiel directement lié à l'activité de travail afin de pousser la productivité, le fordisme, en raison de son utilisation de la mécanisation, redéfinit le contrôle du travail. La chaîne de montage implique les éléments d'hyperspécialisation des machines-outils et du convoyeur mécanique qui contribuent à une organisation du travail qui lui est propre de par l'activité et l'intensité qui leur sont adaptées. Le rythme du convoyeur devient une contrainte disciplinaire directe par le flux productif qui se différencie d'un système de salaire à la pièce. Le temps de travail nécessaire à la production et l'activité de travail elle-même sont uniformisés par la chaîne de montage. Cette uniformité du travail résulte d'un contrôle, d'une réduction de l'incertitude face au travail, grâce à l'accomplissement d'une organisation du travail qui le rend homogène.

3.1.4 Des bureaux arrimés au projet industriel

En dépit de son aversion pour les bureaucrates, Ford doit admettre la nécessité de la croissance du personnel administratif au sein de son entreprise (Zunz 1991). Il n'est pas le seul à subir ce phénomène de bureaucratisation liée à la croissance des grandes entreprises. On constate chez Renault, à la même époque, que « [la] croissance de l'entreprise, l'augmentation de la population ouvrière qui conduit souvent à subdiviser ou doubler de nombreux ateliers, quand ils ne sont pas créés de toutes pièces, augmente et démultiplie le travail administratif de l'usine (Gardey 2001) ». Non seulement le développement de l'entreprise induit-il une augmentation de la quantité de travail administratif, mais l'entreprise fordiste implique aussi une prise en charge de la production de la matière première à la vente qui engendre un

besoin de personnel de gestion : « C'est dans le monde automobile également que s'élaborent et sont innovées de nouvelles formes d'organisation du travail ou de système de vente, largement inspirées par le modèle américain. Ces nouvelles pratiques de la production ne manquent pas d'avoir des conséquences sur les structures de l'emploi ouvrier et non ouvrier (Gardey, 2001) ».

Renault, tout comme Ford, a installé son centre administratif au cœur de son complexe industriel, dans son usine de Billancourt. Ses employés sont soumis à des techniques de contrôle semblables à celles déployées pour les ouvriers. Comme ces derniers, ils se voient dans l'obligation de pointer à leurs arrivées et départs et « [l]es entrées et sorties de l'ensemble du personnel sont d'ailleurs strictement contrôlées. Les différents règlements n'envisagent pas la possibilité que les ouvriers sortent de l'entreprise pendant leur temps de travail. Cette éventualité existe pour les employés, puisqu'il est précisé qu'ils ne peuvent sortir en dehors des heures fixées sans autorisation de leur chef de service (Gardey, 2001) ». Au final, en partageant le même site que les ouvriers, à l'instar de leurs homologues travaillant au centre-ville, seuls les vêtements et l'espace assigné dans l'usine font office de distinction sociale entre employés de bureau et ouvriers : « les ouvriers sont en blouses et en béret, les employés en costume et en chapeau. Autre élément de différenciation, les employés et les ouvriers ne partagent pas les mêmes espaces pour déjeuner. Les ouvriers mangent dans une cantine, mais il y a un mess réservé aux employés, séparé d'ailleurs de la cantine réservée aux femmes (Gardey, 2001) ».

Outre les places assignées pour les déjeuners, les espaces alloués pour leurs postes de travail se différencient. Les cols blancs, n'étant pas des travailleurs directement liés à la production, sont installés dans de grandes salles où sont disposés leurs postes de travail, dans un édifice qui leur est consacré. Pour les espaces du travail administratif de son usine, Renault s'inspire des installations de Ford qu'il a

visitées en 1911. Il vante le principe de la transparence des vastes salles des bureaux de Ford : « On peut dire que le cerveau général de toute son organisation est enfermé sous le même toit, et que n'importe quel collaborateur en se levant peut embrasser des yeux l'ensemble de tout le personnel de direction et d'employés (Gardey, 2001) ». Les bureaux de l'édifice A de son usine de Billancourt témoignent de l'appropriation des principes d'aménagements spatiaux de Ford :

[...] Louis Renault a emprunté aux principes d'architecture administrative mis en œuvre dans les nouveaux établissements américains. L'ordre, la transparence, l'espace, la lumière et la propreté prévalent. Le confort semble cependant modeste et il n'est pas possible de confondre ces lieux, marqués par la présence toute proche de l'usine, avec le siège central d'une banque ou d'une compagnie d'assurance. Le bureau central, par exemple, est un vaste hall où sont alignés à perte de vue des bureaux individuels sur trois rangées. Opaques jusqu'à hauteur d'homme, les murs sont surélevés de baies vitrées. L'ensemble est donc très clair, très ordonné et le comportement au travail de chacun peut être facilement contrôlé. Le bureau d'études, constitué des ateliers de dessin, est organisé selon des modalités similaires. D'un côté, un vaste guichet où sont archivés dans des placards adéquats les dessins ; de l'autre, une rangée de tables à dessin, calées contre le mur et éclairées par les baies vitrées (Gardey 2001).

Renault témoigne donc lui aussi une tendance pour la transparence et la visibilité dans la conception de l'aménagement des espaces du travail : « [...] j'ai considéré qu'il serait peut-être nécessaire, pendant un certain délai de maintenir des cloisons vitrées. Évidemment, il ne faut pas, comme je l'ai constaté à de maints endroits, que plus tard ces cloisons soient rendues opaques par l'application de tableaux ou de graphiques qui, très judicieusement, en transforment le caractère (Gardey, 2001) ».

De cet exemple, on peut constater que les espaces de travail du premier fordisme sont consacrés à la mise en place d'une surveillance disciplinaire. Il emprunte des techniques d'organisation, de contrôle et de surveillance au taylorisme, comme la mécanisation du travail bureaucratique, en continuité avec la mécanisation du travail de production, ou le principe d'espace ouvert pour faciliter la surveillance et l'établissement d'une supervision hiérarchique.

À cela s'ajoute la question du lieu. Ford et Renault, contrairement à d'autres entreprises qui ont tenu à séparer le lieu de production et le lieu d'administration, ont tenu à implanter leurs installations attribuées au travail administratif au sein du site industriel. Une des raisons en est technique : « Il s'agit principalement de diminuer les distances entre les différents services pour gagner du temps et réduire le personnel. La solution passe par la réduction de l'espace utilisé et par la concentration des différents services dans un « groupe de bâtiments le plus grand, le plus homogène, le plus compact (Gardey, 2001) ». Mais au-delà de cette modalité fonctionnelle, le système productif que Ford met en place n'implique pas seulement un changement dans la manière de produire, il implique un nouveau modèle, un projet social industriel.

Implanter les espaces du travail administratif au sein de l'usine témoigne de la tentative de Ford de développer un mode de gestion qui veut baser le projet social sur le projet industriel. La puissance industrielle est garante de la prospérité sociale en activant un cercle vertueux de croissance de la demande, condition nécessaire à l'essor d'une production industrielle de masse. Ford centralise son personnel comme il centralise la gestion de tous les segments nécessaires à la production. La chaîne de montage fait bien plus qu'augmenter l'échelle de production. Elle modifie la nature des produits et la nature de l'organisation du travail. Dans la prochaine section il est question d'exposer en quoi le fordisme fut l'élaboration d'un nouveau modèle productif, par sa tentative d'implanter une stratégie de profit viable, un nouveau mode de croissance, notamment par l'implantation d'une nouvelle politique salariale en cohérence avec la nouvelle organisation du travail qu'implique la chaîne de montage.

3.2 Le fordisme

L'intention de cette section sera d'exposer en quoi la nouvelle organisation du travail que Ford implante dans ses usines fut un système de production distinct, à vocation généralisante, et pourquoi ce système est tombé en crise. De là, nous pourrions comprendre pourquoi il aura fallu attendre l'implantation d'un compromis social pour assurer la réalisation et la durabilité d'un nouveau modèle productif fordiste qui se révélera le modèle dominant jusqu'à la fin des années 1970.

3.2.1 Le système de production de Ford

Le 'système de production de Ford' sont les termes utilisés par certains régulationnistes (Boyer et Freyssenet, 2000) pour désigner l'époque où Ford implante la chaîne de montage dans ses usines ainsi que les changements organisationnels qui en découlent. Comme il a été exposé plus haut à travers la description des usines d'Highland Park et de River Rouge, le bouleversement de l'organisation productive vient avec l'arrivée des machines-outils spécialisées, c'est-à-dire conçues pour une seule opération dans l'ensemble des étapes de fabrication et le déplacement mécanisé du produit d'une opération à l'autre. Ces nouvelles techniques de production ont permis d'atteindre de nouvelles normes de production. C'est-à-dire qu'elles modifient l'échelle de production, la nature des produits (comme on a pu voir avec la conception et les enjeux de la fabrication en masse du modèle T) et les conditions du coût de production (Coriat 1994). La chaîne de montage permet une « accélération du cycle du capital productif (Coriat 1994) ». Elle permet, en éliminant les temps morts, de maintenir le capital en mouvement perpétuel, créant ainsi un flux productif poussant la marchandise standardisée dont la valeur en terme de temps de travail nécessaire est abaissée vers l'aval, soit, ultimement le marché.

Ford fait face à un problème d'augmentation critique du taux de démissions des ouvriers à la suite de l'implantation des premières chaînes dans ses usines. L'introduction du *five dollars day* fut d'abord une solution à un problème managérial : « La solution qu'il trouva pour arrêter immédiatement l'hémorragie fut la journée de huit heures payée à un tarif fixe de cinq dollars. Elle était triplement innovatrice et attrayante : elle introduisait la journée de huit heures, offrait un salaire à la journée fixe, et doublait le montant du salaire moyen (Boyer et Freyssenet, 2000) ». Il s'agit donc d'une stratégie pour contrer l'absentéisme et les démissions, en bref, pour s'assurer de l'approvisionnement en force de travail ; mais, en même temps, elle permet de contrer « la reconnaissance [...] d'un syndicalisme revendicatif (Dockès, 1993) ».

De plus, la chaîne rend caduque une modalité de salaire à la pièce. Avec la chaîne, qui permet de déterminer le rythme et l'intensité du travail, Ford n'a pas besoin d'une conception taylorienne du salaire et de la mobilisation de la force de travail. Grâce au convoyeur, il peut connaître le volume de production d'une journée et se défaire d'une méthode de salaire au rendement pour le remplacer par un salaire journalier (Boyer et Freyssenet, 2000).

À cela, s'ajoutent l'établissement d'un lien entre production de masse et consommation de masse et la nécessité d'une croissance continue des salaires pour l'amorçage d'un 'cercle vertueux' garantissant la croissance : « Ce n'est que plus tard, lorsqu'il prit conscience que la clientèle de fermiers et de professions indépendantes de la Ford T devait être relayée par celle des salariés, pour qu'ils puissent continuer avec succès la stratégie « volume », qu'il théorisa la nécessaire augmentation régulière des salaires pour élargir constamment la demande (Boyer et Freyssenet, 2000) ».

On peut déduire que le système de production de Ford tend à vouloir constituer un nouveau modèle productif, à présenter un caractère de généralisation : « Henry Ford ne propose pas des aménagements, même massifs, ni seulement de révolutionner telle dimension du système productif, il livre littéralement un nouveau mode de production, une vision globale du monde où les aspects techniques, économiques, sociaux et politiques du modèle forment une « totalité » (Dockès 1993) ». Il élabore un nouveau système basé sur une stratégie de production de masse axée sur la standardisation et sur une politique salariale qui promeut l'augmentation des salaires en échange de l'acceptation, de la part des travailleurs, des conditions et du rythme de travail imposés grâce à la chaîne.

Pour la viabilité du nouveau paradigme productif, la stratégie 'production - consommation de masse' ne peut, par définition, se réduire à une seule entreprise. La production et la consommation à grande échelle dépendent d'un protocole macro, c'est-à-dire au-delà du niveau de la seule organisation, pour justement atteindre l'échelle des masses, mais Ford « imaginait naïvement que la démonstration du bien-fondé de sa position suffirait à convaincre les autres patrons d'industrie de faire comme lui (Boyer et Freyssenet 2000) ». Par conséquent, si le système productif de Ford est tombé en crise, c'était à cause de l'absence des conditions nécessaires à sa viabilité : « la Ford T, n'a existé aux États-Unis que le temps du développement et de l'enrichissement relatif des catégories sociales indépendantes et salariées supérieures, avant que leurs revenus et leurs besoins ne se différencient et qu'elles ne se tournent vers des véhicules correspondants à l'évolution de leur situation économique et sociale. Comme il était prévisible, la masse des salariés n'a pu accéder à l'automobile (Boyer et Freyssenet, 2000) ».

En bref, pour atteindre le degré de consommation de masse, le déclic du cercle vertueux devait se faire à un palier au-delà du niveau de l'entreprise. Ce ne fut donc pas avant la mise en place d'une contractualisation au niveau national (puis international) que le système de production de Ford a pu devenir durable et évoluer en modèle productif.

3.2.2 Le modèle productif fordiste

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, un mouvement de grève atteint les constructeurs automobiles : « En 1919, à Détroit, l'Auto Worker's Union, qui compte 40 000 adhérents, s'affirme durement revendicatif (Dockès 1993) ». Autrement dit, à une époque de conflictualité sociale plus intense, le système de production de Ford tente de faire accepter aux ouvriers les nouvelles conditions de travail liées à la chaîne, il cherche à instaurer une coopération de classe, notamment par l'entremise du *five dollars day*, pour, le cas échéant, se débarrasser des syndicats. (Dockès, 1993).

Pourtant, ce ne fut pas avant la mise en place d'une relation tripartite 'État-syndicat-grande entreprise' et l'implantation d'un politique salariale au niveau national que le modèle fordien verra le jour. C'est donc à partir de l'après Deuxième Guerre mondiale qu'il y aura la mise en place d'une articulation au niveau macro-économique de la production et de la consommation de masse, en parallèle avec la mise en place de politiques économiques interventionnistes keynésiennes, tant au niveau national qu'international.

C'est dans cette foulée que survient la signature, en 1935, de la National Labor Relation Act (Wagner Act), loi instituant la reconnaissance des syndicats et,

par conséquent, soulignant le début de leur institutionnalisation, et consacrant l'État comme acteur clé dans la détermination collective des salaires. Cette détermination des salaires est qualifiée de collective puisque ces politiques incarnent un nouveau rapport de force au niveau national et contribuent à la transformation des modes d'accumulation et de régulation. Ce niveau de rapport de force matérialisé, la relation tripartite 'État-syndicats-grandes entreprises' contribue donc à l'institutionnalisation de la redistribution par le salaire à une échelle macro-économique, rendant possible la cohésion production-consommation de masse (Dockès 1993).

C'est donc à l'intérieur de ce nouveau contexte en développement que Ford a dû reconnaître l'AWU, en 1941, contre sa volonté ; ce fut pourtant l'une des étapes permettant aux masses de salariés d'avoir accès à l'automobile et à d'autres biens et services, condition nécessaire pour rendre viable la stratégie de production de masse.

En somme, le modèle productif — ou le compromis fordiste — constitue un modèle productif tout d'abord parce qu'il met en œuvre « la stratégie « volume », qui n'est pertinente que lorsque la distribution des revenus est relativement égalitaire, ou différenciée en seulement deux ou trois grands groupes sociaux très homogènes, d'abord à l'échelle nationale, puis internationale (Boyer et Freyssenet, 2000) ». Pour cela, il développe une conception du produit basée sur un modèle standard pour réduire le coût de production et rendre le produit le plus accessible possible.

Dans l'entreprise fordiste, l'organisation de la production est fortement centralisée et chaque segment de production, de la conception à la vente, y est intégré. Cette tactique permet de réduire l'incertitude entre les différentes étapes de la production, comme l'approvisionnement en pièces, par exemple, et de garantir une constance et une continuité du flux productif, condition essentielle à la stratégie de production de masse. Finalement, la relation salariale est caractérisée par un

« compromis de gouvernement d'entreprise » négocié entre dirigeants et syndicats, basé sur l'augmentation régulière du pouvoir d'achat et échangé contre l'acceptation des conditions de travail de l'organisation (Boyer et Freyssenet, 2000).

Il est essentiel de comprendre que le système de production de Ford n'a pu être reconnu en modèle productif stable qu'à partir du moment où les politiques salariales ont pu être synchronisées à la stratégie de production par le volume de façon collective entre les syndicats et le patronat par l'entremise de l'État qui, par sa législation, vient encadrer juridiquement la négociation. La notion de compromis social est donc indispensable pour comprendre le modèle productif fordiste. Dans la prochaine section de ce chapitre, il est question d'explorer les influences de ce compromis sur les espaces du travail bureaucratique. Il s'agit donc d'analyser comment le compromis fordiste s'est transposé dans l'organisation de l'aménagement des espaces du travail.

3.3 L'architecture de la technocratie d'après-guerre

Ludwig Mies van der Rohe est le premier architecte à développer l'esthétique architecturale caractéristique des immeubles administratifs d'après-guerre (Gartman, 2010). Le gratte-ciel qu'il conceptualise pour une grande entreprise de distillation, la Joseph E. Seagram and Sons, en 1954, demeure son premier travail d'élaboration d'un édifice à vocation administrative.

Le Seagram building devient l'archétype architectural des édifices à bureau. Mies van der Rohe conceptualise un édifice rectiligne, symétrique, et dont l'extérieur se caractérise par un rideau d'alliage d'acier et de vitres opaques. Pour le sociologue David Gartman, cette innovation architecturale de Mies van der Rohe incarne la

nouvelle logique d'organisation du travail et de la production du modèle productif fordiste émergeant :

Mies's aesthetic shift from moving, open space defined by structural supports to stable space enclosed by a hermetic skin reflected the emergence of the system of regulated postwar Fordism. Both interwar and postwar modernism expressed the rationality of Fordism, the planned, efficient nature of a system based on the technical expertise of the Professional-managerial class. But interwar, avant-garde modernism idealized the destabilizing rationality of mass production, while postwar modernism expressed the stable rationality that balanced mass production with mass consumption. Mies's earlier aesthetic testified to the unrelenting movement and restructuring of labor and capital necessary to implement Fordist production in Europe. But the postwar regulation of Fordist production by both corporations and state stabilized mass production by ensuring a predictable, broad level of consumer demand. Corporations building monuments to themselves sought to express and take responsibility for this stability in buildings like Mies's symmetrical, classically proportioned Seagram Building, which quietly proclaimed itself as the home of the rational force in America. Mies's aesthetic of technocracy could make even a liquor company appear to be the epitome of sobriety and rationality (Gartman, 2010).



Figure 3.4 Le Seagram building, édifice dont l'esthétisme servira de modèle pour l'architecture de bâtiments administratifs durant l'après-guerre. <http://www.375parkavenue.com/>

La création et, ensuite, la reproduction esthétique du Seagram building dans la construction ultérieure d'autres bâtiments administratifs témoigneraient donc de la représentation que se sont donnée les grandes entreprises fordistes en fonction de traits distinctifs en matière de production, d'organisation du travail et de politiques économiques relatifs au nouvel ordre productif.

L'innovation architecturale de Mies van der Rohe représente la bureaucratie de l'ère du modèle productif fordiste, non seulement dans sa représentation esthétique, mais aussi dans sa construction même. Elle confirme une bureaucratisation du travail dans l'essor des grandes firmes d'architectes où se développent une division hiérarchique et fonctionnelle du travail et une logique de production industrielle propre aux gratte-ciel. En effet, le design d'acier et de verre teinté qu'a développé Mies était moins dispendieux à construire et la procédure qui s'est développée par la suite constitue une standardisation de la production de ces gratte-ciel en réappliquant, à quelques différences près, une formule de principes architecturaux définis, de choix des matériaux et de technique de réduction des coûts de construction : « The standardized parts of the plan could be divided between and designed by hundreds of architectural specialists in a firm, and then assembled into a building by a few partners at the top, in assembly-line manner (Gartman, 2010) ».

Le design développé par Ludwig Mies van der Rohe se veut une représentation que se donne l'élite technocratique des grandes entreprises fordistes, notamment par une conception de ses édifices en lignes droites et symétriques invoquant la sobriété et la stabilité de la réussite de ces grandes entreprises centralisées intégrées. Il implique une nouvelle vision du travail bureaucratique au sein de ces sociétés et est produit par les mêmes logiques de production du nouveau modèle productif fordiste dominant.

3.4 Le cubicule ou la matérialisation du compromis fordiste dans l'espace

Le modèle productif fordiste détermine non seulement l'architecture extérieure des gratte-ciel qu'il produit, mais aussi l'organisation spatiale à l'intérieur de ceux-ci. Au delà de l'esthétisme et du symbolisme que l'élite technocratique de l'entreprise fordiste tient à montrer au monde par l'apparence extérieure de leurs immeubles, l'intérieur est, lui aussi, modelé, par l'intention de diffuser par l'aménagement, les stratégies d'organisation de la main d'œuvre propre aux entreprises fordistes. Le cubicule deviendra un dispositif d'aménagement correspondant aux besoins et ambitions des entreprises du compromis fordiste.

En 1958, à Mannheim (Pélegrin-Genel, 2012), Eberhard et Wolfgang Schnelle élaborent le design du *bürolandschaft* (bureau paysager). L'objectif de cet aménagement est d'arranger les postes de travail, dans un vaste espace ouvert, de façon à les organiser en fonction des activités de communication entre les employés : « il [bureau paysager] proposait une implantation des personnes calquée sur leurs activités et leurs besoins de proximité et de communication (Pélegrin-Genel, 2012) ». Il se différencie des *pools* tayloriens qui organisaient les postes en rangées, en vue d'économiser l'espace et de prévenir les interactions entre les employés. Le bureau paysager consiste en un espace ouvert, certes, mais peu dense, allouant un vaste poste de travail ; les limites physiques entre les postes font parties intégrantes du design. Ces limites physiques sont déterminées par le mobilier fonctionnel requis pour le travail, tels des classeurs ou des tableaux, ou par des plantes vertes ou autres éléments décoratifs (Fischer, 1989). Ce qui lui donne sa particularité, c'est le principe de base de favoriser la communication et de prendre en compte l'activité de partage d'information dans le cours du travail. Nous reviendrons sur ce type d'aménagement spatial dans le prochain chapitre.

Ce design n'a pourtant pas obtenu un grand succès à l'époque où il a été conçu. Il aurait été rejeté dans les entreprises européennes après de brefs essais et refusé aux États-Unis, puisque les entreprises « [...] was not ready to allocate space in a way that undermined status and hierarchy. Giving everyone, from the youngest accountant to a seasoned manager, offices of the same size diminished the differences between those two planned and managed and decided things and those who carried out these decisions (Becker 2004) ».

Un peu plus tard, en 1964 (Habegger et Osman, 2005) aux États-Unis, Robert Probst, travaillant pour la compagnie de mobilier de bureau Herman Miller, développe l'*Action Office furniture system*, soit un système de panneaux modulables qui se veut un compromis entre les besoins d'intimité et de concentration de travailleurs, et les besoins de flexibilité, de mobilité et de communication (Piña, 1998). Mais les entreprises, lorsqu'elles ont adopté le système de panneaux, l'ont plutôt utilisé pour l'économie d'espace et la hiérarchisation des employés (Becker, 2004), ce qui a engendré les fameux « cubicle farms » devenus emblématiques des espaces de travail de la deuxième moitié du XX^e siècle.

Si l'adaptation de l'*Action Office furniture system* par les entreprises en cubicules a eu du succès au sein des entreprises fordistes, et non les bureaux paysagers, c'est parce que cette appropriation du système de panneaux permettait une économie d'espace et correspondait mieux à l'organisation du travail ainsi qu'aux types de contrôle, de surveillance et de mobilisation de la force de travail exploitée dans la grande entreprise fordiste.

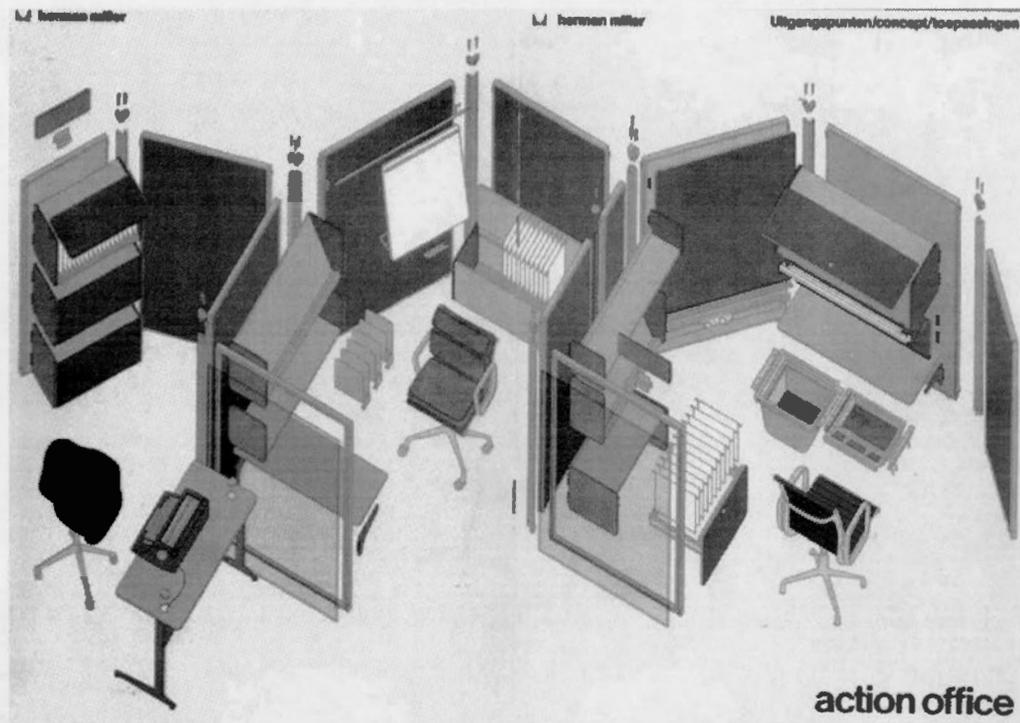


Figure 3.5 L'Action Office furniture system de Robert Probst (Pifia, 1998). Celui-ci était conçu pour fournir un équipement d'aménagement vivant, aux couleurs multiples et flexibles. Cependant, il fut critiqué par les managers sous prétexte qu'il était trop coûteux et qu'il créait des espaces mal définis (Saval, 2014).

Organiser les postes de travail en cubicules permet une certaine économie d'espace. Il permet d'installer plus de postes de travail sur un plancher que ne le permettraient des bureaux fermés : « The panel-based integrated workstation's efficiency comes from using vertical surfaces for storage and from the ability to reduce office size without creating the claustrophobia that the same-size office with full height walls would (Becker 2004) ». Il offre moins de flexibilité de reconfiguration que le bureau paysager et pourtant il a été davantage adopté par les entreprises, comparé à ce dernier. Il faut donc, pour comprendre, mettre en cohérence les principes organisant la production, la division des tâches et l'exécution de ces dernières et l'aménagement spatial utilisé.

Le type de division fonctionnelle des étapes de production, pour une stratégie de production de masse, mise davantage sur une croissance stable, anticipée en raison de sa stratégie de production en volume, que l'on pousse vers le marché plutôt que sur une flexibilité commandée par l'aval. L'organisation en départements dans les grandes entreprises, dotée d'un organigramme aux structures hiérarchiques strictes fonctionnant par transmission de tâches standardisées, s'accommodait mieux d'un espace déterminé par la rationalisation des tâches.

Le cubicule permet cette vision taylorienne du travail qui se poursuit à l'ère fordiste. La division fonctionnelle en départements implique l'exécution de tâches similaires à un endroit déterminé, comme une tâche attribuée à une étape de la production est prescrite à un emplacement déterminé sur la chaîne. L'aménagement des espaces du travail bureaucratiques à l'aide de système de panneaux peut donc être utilisé par les entreprises pour construire un aménagement fonctionnel de l'espace correspondant au type de division du travail qui constitue l'organisation. En dépit de la vision que Robert Probst portait pour son design de l'*Action Office furniture system*, les entreprises l'ont transformé et modelé en conséquence de leurs impératifs économiques et fonctionnels.

Le cubicule est en continuité avec une conception taylorienne du travail aussi parce qu'il aide au contrôle et à la surveillance en cohérence de cette conception. Les panneaux séparant les postes de travail traduisent une vision individualisée de l'activité de travail et les interactions entre les travailleurs sont interprétées comme une perte de temps (Becker et Sims, 2001). Ces panneaux peuvent donc, en quelque sorte, remplacer l'individu qui avait une fonction de surveillance dans l'atelier taylorien, dans le sens où les panneaux viennent introduire une barrière physique, qui rend l'interaction difficile : « Panel-based

workstations keep people focused on their individual task and reflect the predominant view for most of the twentieth century that conversation, particularly of a social nature, is off task and a waste of time. The physical panel did the job of the corporate drill sergeant, keeping everyone focused on his or her individual task (Becker, 2004) ». La fonction de surveillance par le supérieur hiérarchique n'est pas disparue des bureaux, mais elle est exécutée de manière différente de celle dans un *pool*. La présence des panneaux est donc vue comme un facteur de productivité au niveau de la surveillance, car il aide à diminuer les interactions entre les travailleurs et, par le fait même, aide l'employé à se concentrer sur sa tâche. Le but recherché est similaire à celui du superviseur hiérarchique que l'on a vu dans le *pool* taylorien ou aux abords de la chaîne de montage.



Figure 3.6 Le cubicule (Yee, 2007) est une forme adaptée par les entreprises de l'*Action Office* à leurs buts et besoins. Ainsi amendé, cet agencement de panneaux permet de placer les salariés à des postes de travail bien définis, limite le contact visuel et reflète leur statut dans l'entreprise.

Le cubicule permet, en outre, d'intégrer la division hiérarchique de l'organisation dans les espaces du travail, en organisant les postes selon leur place dans la hiérarchie. Un poste de travail désigne une place assignée pour l'exécution d'une tâche qui est déterminée selon la configuration d'une division hiérarchique du travail dans les organisations. La disposition des postes de travail sous-tend donc la disposition des statuts sociaux dans l'entreprise par l'entremise de leurs aménagements. « As employees were promoted they might move from a 6'x 6' workstation with panels on two sides to one the same size with more panels. With further advancement they might occupy a 6'x8' or 8'x10' Workstation with higher panels on four sides (Becker, 2004) ».

L'aménagement des espaces du travail est, depuis l'avènement des sociétés industrielles, vecteur de positionnement social dans l'organisation. Par contre, partant des *pools* ou des grands halls ouverts, on passe à des espaces dotés de limites physiques tangibles et qui progressivement, en fonction du statut dans l'organigramme, disposent du mobilier ou de l'espace. Les espaces du travail bureaucratique ont changé de manière à faire valoir les postes de travail selon leurs places dans la hiérarchie. Cette manière de disposer de l'espace, la psychologue du travail, Jacqueline Vischer l'explique en terme de contrat social entre employeurs et employés (« space as a social contract ») :

The space the company assigns to employees, and the fact that they occupy it in order to perform work for the employer symbolizes other implicit terms of the contract, for example, the employee's loyalty, reliability, honesty and productivity. In addition, space is a reward for good performance and a symbol of an employee's status in the organization. [...] Workspace is a symbol of a contractual agreement between employers and their employees (Vischer, 2005).

Ce « contrat social » transparaissant dans l'aménagement spatial a son ancrage historique dans le développement des organisations. Les paramètres de positions hiérarchiques matérialisés dans l'espace et le fait d'allouer une relative 'privacité' (Fischer, 1989) au poste de travail, par la mise en place de délimitations physiques ou par des panneaux, témoignent d'une concordance avec le fonctionnement des organisations. Dans le cas des entreprises fordistes, le contrat spatial relié à l'avancement en fonction de l'investissement des salariés au sein de l'entreprise est en cohérence avec le compromis social fordiste dans lequel s'inscrit la mobilisation de la force de travail utilisée par les organisations.

Il faut se rappeler que le compromis fordiste entend une acceptation de l'organisation du travail contre une croissance du pouvoir d'achat des salaires. C'est ainsi que l'entreprise fordiste parvient à la mobilisation de la force du travail. Contre l'implication durable des travailleurs est alloué un avancement. Le modèle fordiste a son régime de mobilisation de la force de travail qui se caractérise par la prime ou par la compensation par le salaire : « À l'implication salariale correspondait un régime d'accumulation fondé sur la consommation de masse (Durand, 2004) ». Ici, on peut voir le sens de l'expression « compromis fordiste ». On échange un meilleur salaire contre l'engagement du salarié, mais aussi un avancement possible, mais souvent partiel, dans la hiérarchie de l'entreprise.

Pour expliquer cette stabilité dans l'entreprise caractéristique à ce régime, Richard Sennett insiste sur la rationalisation de la vie institutionnelle de l'entreprise pyramidale qui a marqué les vies subjectives, car celle-ci a permis au salarié de se construire des récits de vie dans une même institution. Il passe par la militarisation de la société civile de Weber pour comprendre la structure pyramidale du pouvoir des entreprises et l'arrivée de la « gratification différée dans des organisations aux rangs

stricts caractérisées par des fonctions inflexibles (Sennett, 2006) ». La gratification différée permet de susciter la mobilisation des salariés en fonction d'une récompense future qui est insérée dans les objectifs du récit de vie que les salariés projettent à l'intérieur de l'entreprise.

Le moteur temporel qui nourrit l'éthique protestante est la satisfaction différée dans le présent au nom d'objectifs à long terme. Max Weber tenait ce moteur pour le secret de la cage de fer, les gens s'emmurant dans des institutions fixes parce qu'ils espéraient finalement s'épanouir à l'avenir. La gratification différée rend possible l'autodiscipline ; vous vous accrochez au travail, que vous en soyez heureux ou non, parce que vous n'avez d'yeux que pour cette récompense future. Cette version éminemment personnalisée du prestige du travail requiert un certain type d'institution pour être honorable ; elle doit être assez stable pour donner ces gratifications futures, et ses dirigeants doivent rester en place en témoins de vos performances (Sennett, 2006).

Ce que permet effectivement le modèle productif fordiste. En somme, en échange d'une implication dans son travail, le salarié pouvait être intégré dans la consommation de masse et ainsi se procurer les produits des entreprises qui, par le fait même, trouvaient demandeurs.

C'est ainsi que les cubicles, si prisés par les entreprises fordistes, traduisent les rapports sociaux qui les traversent et les constituent. Les « cubicle farms » représentent le résultat d'une instrumentalisation par les entreprises de leur espace : au niveau économique, par l'économie d'espace ; au niveau organisationnel, par sa mise en cohérence avec la division organisationnelle et hiérarchique. L'entreprise différencie l'aménagement des postes selon la tâche et le rang dans l'organigramme ; elle ajuste les techniques de surveillance et de contrôle, notamment en maintenant un contrôle sur les interactions entre les travailleurs, et ne perd pas de vue le type de mobilisation de la force de travail, en l'occurrence, par la gratification différée traduite dans l'aménagement des postes.

En résumé, le fordisme implique l'essor de la recherche d'une standardisation poussée à son maximum pour accomplir une stratégie de production de masse. Le système Ford constitue ce moment où la chaîne de montage devient la base de l'organisation et autour de laquelle l'architecture de l'usine fordienne se développe.

Le convoyeur implique de nouveaux paramètres dans le contrôle du travail et la surveillance des travailleurs. Une nouvelle configuration spatiale ouverte et continue, ajoutée aux emplacements immobiles des postes de travail et des ouvriers au long de la chaîne, accommode la surveillance disciplinaire aux abords de la chaîne. Cette dernière permet aussi le contrôle des tâches, car c'est par elle qu'il est possible de déterminer la rapidité d'exécution du travail et l'élimination des temps morts. Ford et Renault ont tenu à ériger leurs espaces alloués au travail bureaucratique au même site que leurs usines. Comme l'espace de leurs usines et dans la continuité d'éléments tayloristes d'organisation du travail maintenu dans le fordisme, une supervision hiérarchique dans un espace ouvert est de mise pour le contrôle et la surveillance du travail bureaucratique que l'on tient à arrimer au projet industriel par le lieu et l'aménagement spatial, comme le fordisme, en tant que modèle productif, entend arrimer la vie sociale et politique à ce projet.

La généralisation du modèle productif fordiste n'a pu être possible qu'à la suite de la mise en place de politiques économiques au niveau national, puis international, rendant possible la mise en cohérence des variables production et consommation de masse. Cette mise en cohérence ne fut, elle-même, possible qu'à la suite de politiques macro-économiques de catégorisation et d'échelle des salaires, soit un compromis collectif entre patronat et syndicats, que le système de production Ford a pu muter en compromis productif.

Ce compromis transparaît dans l'architecture des immeubles à bureaux commandés par les grandes entreprises fordistes qui tiennent à une représentation de leur succès et de leur stabilité dans un ordre productif consolidé par la cohésion production-consommation de masse. Il est aussi présent dans l'aménagement spatial à l'intérieur de ses gratte-ciel. L'aménagement en cubicules correspond à la mobilisation de la force de travail fordiste qui trouve son essence dans le compromis social qui le structure. La gratification différée traduite dans les espaces du travail bureaucratique des entreprises fordistes témoigne de ce rapport social sollicitant l'implication à long terme des travailleurs dans les organisations.

Dans le prochain chapitre, la crise du compromis fordiste est abordée. Il s'agira de découvrir comment cette crise a mené vers l'origine d'un nouvel ordre productif qui caractérise les mutations contemporaines du travail. Il sera question d'examiner la généralisation de la production en flux tendu et de comprendre de quoi il en ressort plus exactement pour ensuite analyser comment ce nouveau type de flux productif change le procès de travail et donc, l'organisation du travail dans les entreprises et, en conséquence, les aménagements des espaces du travail.

CHAPITRE IV

LES *OPEN SPACES* ET LES MUTATIONS CONTEMPORAINES DU TRAVAIL : L'ESPACE COMME VECTEUR DE CONTRÔLE

Ce chapitre est consacré à l'analyse des mutations contemporaines du travail, des changements sur l'organisation de la production et du travail, ainsi qu'aux dispositifs de mobilisation de la force de travail, du contrôle et de la surveillance qu'elles engendrent, et ce, notamment à la faveur des aménagements des espaces du travail. La description des changements organisationnels et des nouveaux dispositifs de contrôle et de surveillance fera appel, entre autres, aux ouvrages des sociologues Jean-Pierre Durand, Michel Lallement et Danilo Martuccelli et des économistes Thomas Coutrot, Robert Boyer et Michel Freyssenet.

Au fur et à mesure de l'analyse, il sera question d'observer comment les dispositifs de contrôle et de surveillance présentés se retrouvent dans les *open spaces*. Afin de rendre l'analyse plus concrète, l'exemple des bureaux de la firme SEI, à Oaks, en Pennsylvanie, sera sollicité. Tous les *open spaces* ne sont pas aménagés de la même manière, mais l'article écrit par les PDG de cette firme est un exemple concret et accompli d'aménagement d'un *open space* ainsi que l'élaboration d'un discours représentatif de ceux qui accompagnent habituellement l'introduction des *open spaces* en entreprise afin de les légitimer. La présentation de ce discours et de celle des valeurs revendiquées par les dirigeants ainsi que son appréciation, en parallèle avec l'analyse des mutations contemporaines du travail, va permettre de différencier ce que la gestion revendique concernant les *open spaces*, les raisons présentées dans son discours, ainsi que les raisons latentes qui permettent aux entreprises de garder la force de travail mobilisée.

Dans son ouvrage *La chaîne invisible; Flux tendu et servitude volontaire*, Durand cherche à démontrer que les gestionnaires ont implanté un « nouveau modèle productif », aux fins de s'adapter au contexte de crise d'accumulation du capital qui caractérisait la fin des années 1970. L'épuisement de la société du compromis fordiste les aurait poussés à développer une « nouvelle combinatoire productive, différente du fordisme qui a dominé l'après-guerre, sans que toutes les caractéristiques de celui-ci, et surtout celles du taylorisme, soient « jetées aux orties (Durand, 2004) ». Les transformations qu'entend expliquer l'auteur sont donc vues, par ce dernier, comme un amalgame d'innovations sur des points essentiels ; ces innovations changent la face de l'organisation productive et d'une certaine continuité des organisations précédentes, mais, bien sûr, l'adaptent au contexte nouveau. Le changement de modèle productif engendrerait une nouvelle forme de mobilisation et de contrôle social de la main-d'œuvre.

4.1 Crise du compromis fordiste et libéralisation des marchés financiers

C'est au cours des années 1970 que survient la crise du compromis fordiste : épuisement des gains de productivité dans l'industrie par les techniques traditionnelles d'automatisation, épuisement de la norme de consommation, montée du phénomène du travail improductif, etc. (Boyer et Durand, 1998) et, parallèlement, remise en cause de l'État keynésien.

Les décennies suivantes ont été marquées par d'importants changements réformant le rôle de l'État et le paysage économique international. Jusqu'à alors, les marchés financiers internationaux étaient régularisés, dans le cadre des accords de

Breton Woods, par les institutions nationales, comme les banques centrales. Les gouvernements britannique et américain sont les premiers à amorcer la libéralisation de leurs marchés financiers, afin de favoriser la libre circulation des capitaux. Ces démarches ont pour « ... objectif conscient [...] de rétablir un rapport de force favorable au capital pour réduire le coût du travail, accroître la rentabilité et relancer l'investissement. À la clé, on l'espérait, la croissance et l'emploi (Coutrot, 1999) ».

À partir de là, on assiste à divers phénomènes : déréglementation financière, investissements directs à l'étranger, concurrence internationale, etc. ; en bref, on assiste à ce que l'on impute à la notion de « financiarisation du système productif », c'est-à-dire à « la recherche de valorisation d'une part importante du capital international dans la sphère financière plutôt que dans la production des biens et services (Lallement, 2010) ». Afin de financer leurs investissements, les entreprises ont davantage recours aux marchés financiers, au lieu des banques, en introduisant leurs parts de capital en bourse. Ces bouleversements économiques et politiques produisent des ruptures avec le modèle fordiste d'accumulation. Ce dernier ayant atteint ses limites, d'autres logiques de croissance sont mises en place ; on peut en constater les effets en nous penchant sur les transformations qu'ont subies les entreprises, sur l'organisation du travail, et, en somme, sur la forme et la structure de la chaîne de valeurs.

4.2 L'origine de la production en flux tendu : la naissance du « juste-à-temps » chez Toyota

Le sociologue Jean-Pierre Durand donne le nom de « production en flux tendu » au modèle productif émergent qui caractérise les mutations contemporaines du travail. Ce nouveau paradigme productif se fait jour et se transforme en Occident à partir de la crise du compromis fordiste, mais il est conçu dans les années 1950, par Taiichi Ohno, chef ingénieur à la firme Toyota, alors dans des circonstances historiques différentes. Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, la production de masse fordiste ne consiste pas en une méthode de production rentable pour l'industrie japonaise, compte tenu de la taille d'un marché beaucoup plus petit que celui des industriels américains ou européens (ceux-ci pouvaient se permettre d'avancer que tout ce qui était produit serait vendu) et de la multiplicité des offreurs (Durand, 2004). Le défi, dans ce contexte, était de résoudre la contradiction de produire en petite série, tout en générant des profits. Le 'juste-à-temps' règle ce problème.

Comme il a été évoqué dans le chapitre précédent, la production de masse fordiste se caractérise par un flux productif poussé de l'amont vers l'aval. La chaîne permet la circulation des biens en production d'une étape à l'autre, amenant, d'un poste à l'autre, le produit en cours de fabrication qui, une fois fini, est amené dans les marchés. Or, le 'juste-à-temps' implique l'inversion de ce principe de flux poussant, c'est-à-dire que la production est caractérisée par un pilotage par l'aval. Au lieu pousser le flux au marché, c'est à partir du marché que le flux informationnel provient et commande au segment productif en amont. Ainsi, le poste ou le segment en amont doit fournir ce que le segment en aval commande, en quantité et qualité voulue, dans les délais demandés par l'aval.

Cette méthode de production comporte en elle-même plusieurs avantages liés au fait qu'elle réduit les capitaux immobilisés en supprimant les encours. Les encours présents entre les segments productifs et l'imposant stock commercial qu'implique l'organisation productive fordiste engendrent, par leur présence, des frais de manutention et de stockage non négligeables, en plus d'immobiliser du capital (Durand, 2004). Parallèlement, il permet de cerner plus rapidement les défauts de fabrication. De plus, le 'juste-à-temps' permet de repérer plus rapidement « les goulots d'étranglement et les dysfonctions (Durand, 2004) ». Par conséquent, l'absence d'encours oblige les travailleurs liés au segment dysfonctionnel à trouver le plus rapidement possible les solutions aux problèmes.

La production en 'juste-à-temps' s'étend à partir de Toyota vers l'ensemble de l'industrie automobile japonaise et vers d'autres domaines industriels, comme l'électronique. C'est dans ces conditions de production que plusieurs domaines de l'industrie japonaise ont pu s'imposer dans le marché mondial. Les chefs d'entreprises occidentaux, à cette époque, cherchaient des solutions face à la crise d'accumulation à laquelle ils faisaient face, confrontés aux limites d'accumulation de type fordiste. Non seulement les entreprises japonaises parvenaient-elles à produire en meilleure qualité et à meilleurs prix, mais, de plus, elles parvenaient à obtenir de nouvelles parts de marchés en diversifiant les produits ; c'est là un important avantage compétitif de la production en petites séries. La concurrence ne se jouait pas seulement au niveau du prix et de la qualité, mais également au niveau de la variété (Durand, 2004).

C'est cette compétitivité particulière qui pousse les Occidentaux à s'intéresser à la production en 'juste-à-temps'. La production de masse flexible devient donc un paradigme productif émergent avec la montée d'études sur les méthodes japonaises

de production et sur l'implantation de ce principe productif dans les entreprises européennes et américaines par les chefs d'entreprises et les consultants. Ainsi, sous d'autres contraintes historiques, le pilotage de la production par l'aval devient, en quelques décennies, un paradigme de production dominant.

Bien que la production en flux tendu se soit généralisée à grande échelle, il est important de souligner que l'appropriation de la production en 'juste-à-temps' par les Occidentaux a abouti à un système de production bien différent du « système Toyota » d'origine. Par exemple, ce modèle 'toyotien' implique un rapport salarial qui comprend la pérennité des emplois dans l'entreprise en échange de l'implication des salariés :

Le modèle toyotien est né du processus qui a permis de résoudre la contradiction entre un système de production entièrement organisé pour réduire les coûts et une relation salariale garantissant l'emploi [Shimizu, 1999]. La solution progressivement élaborée au cours des années cinquante et sanctionnée par la « déclaration commune direction-syndicat » de 1962 a été l'acceptation, par les salariés, de participer directement à la réduction des coûts pour que l'entreprise soit très concurrentielle et gagne des parts de marché, en contrepartie de la sécurité d'emploi et d'une progression de carrière. Le compromis d'entreprise s'est conclu sur la pérennité de l'entreprise et des emplois (Boyer et Freyssenet, 2000).

Le contexte historique et économique des entreprises nord-américaines et européennes a donné lieu à des gouvernements d'entreprises et à des modes de mobilisation de la force de travail différents.

4.3 La production en flux tendu ; organiser la flexibilité de la production et de la main-d'œuvre

La production en flux tendu, par son principe de base de pilotage par l'aval, établit une relation du type fournisseur/client entre les segments successifs de

production et, ainsi, change l'organisation de la production à la fois en restructurant les entreprises et en modifiant les rapports entre les organisations. Le principe de la relation client/fournisseur engendre une réorganisation des entreprises vers une nouvelle forme de relations entre organisations appelées « firmes étendues » (Durand, 2004). Il engendre également, par ce fait, une réorganisation du marché du travail qui devient, vu sa nouvelle structure, une technique de mobilisation de la force de travail. Cet aspect sera présenté dans les paragraphes suivants, relatifs aux techniques de contrôle et de surveillance propres au modèle productif émergent.

4.3.1 La firme étendue comme forme d'organisation de la production

Il faut d'abord se rappeler, aux fins de comparaison, que les modèles productifs précédents sont caractérisés par l'essor et la prééminence des grandes entreprises multidivisionnaires au cœur de l'économie industrielle. On peut se rappeler que Ford, afin de s'affranchir des aléas du marché (fournisseurs instables ou incapables de fournir en quantité ou au prix voulu) a intégré toutes les étapes de production de ses voitures, de la matière première à la vente. L'intégration des différents segments de production à l'intérieur de l'organisation fut donc la solution au défi de neutraliser l'incertitude qu'implique le fait de passer par le marché. Ainsi, durant les décennies suivant la Deuxième Guerre mondiale, jusqu'à la crise du compromis fordiste, « la grande entreprise produisait en interne entre 70 % et 90 % de la valeur ajoutée d'un bien et n'achetait à l'extérieur que les pièces standardisées (Durand, 2004) ». Cependant, les changements contemporains relatifs à l'organisation de la production ont entraîné, en même temps, des changements relatifs aux structures des entreprises et à la configuration des chaînes de valeur.

Durand observe une augmentation du nombre de PME et une réorientation des grandes entreprises resserrées vers leurs activités principales et stratégiques, c'est-à-dire celles à plus forte valeur ajoutée, pour déléguer les activités qui le sont moins à des entreprises sous-traitantes. La relation fournisseur/client devient la charpente organisationnelle du procès de production. Cette relation de client/fournisseur correspond aux besoins de la production en flux tendu, en particulier en ce qui concerne des besoins de flexibilité de la production et de la main-d'œuvre.

Durand rapporte que cette « fragmentation des entreprises » engendre un phénomène de concentration des capitaux, notamment par les pratiques de fusions ou de rachats, ce qui participe au maintien du contrôle de la grande entreprise sur ses fournisseurs. Cette réorganisation des entreprises constitue l'une des conséquences des politiques de déréglementation des marchés financiers brièvement expliquées au début de ce chapitre.

Malgré le fait que les entreprises sous-traitantes bénéficient d'une indépendance juridique, elles sont, malgré tout, en relation de subordination avec la firme étendue, étant donné leur rôle de fournisseuse de l'entreprise donneuse d'ordres. Cette dépendance des entreprises sous-traitantes, tant en matière financière que commerciale et technologique, permet aux entreprises donneuses d'ordre d'éviter la charge bureaucratique de l'entreprise multidivisionnaire, tout en arrivant à esquiver l'incertitude des marchés en attribuant des contrats à long terme avec les sous-traitants. De plus, en maintenant les entreprises fournisseuses en concurrence, les entreprises donneuses d'ordre s'assurent non seulement de se libérer de la charge de production, mais aussi, d'être ravitaillées à un prix compétitif.

Le développement de la firme réseau résulte donc des métamorphoses économiques et politiques survenues à la suite de la crise de l'accumulation fordiste.

La production en flux tendu, devenue le paradigme productif dominant, de connivence avec la libéralisation des marchés financiers, réoriente les logiques d'accumulation des entreprises. Pour parvenir à une production de masse flexible, la dislocation de la firme multidivisionnaire en firme réseau génère un type de structure de chaîne de valeur plus compatible avec la flexibilité de production voulue dans une organisation de production en flux tendu. Sa décomposition en plusieurs entreprises distinctes spécialisées permet une plus grande réactivité face au changement, tout en réduisant l'incertitude qu'implique de passer par le marché, élaborant le pilotage par l'aval à travers une relation donneur d'ordre/sous-traitant. Il sera question maintenant de voir que ce modèle productif nécessite non seulement une flexibilité de la production, mais aussi une flexibilité de la main-d'œuvre et que cette demande de flexibilité est obtenue par l'aménagement en *open space*.

4.3.2 Flexibilisation volumique de la main-d'œuvre dans la firme étendue

L'organisation en firme réseau garantit donc une flexibilité de la production dans un mode en flux tendu. Dans un même temps, le modèle productif émergent nécessite autant la flexibilité de la main-d'œuvre. Il est utile de voir comment ce modèle structure cette flexibilisation qui traverse le marché du travail, et ce, à l'intérieur même des organisations, car, de là, découlent plusieurs dispositions organisationnelles des travailleurs en entreprise, dispositions qui ont une influence directe sur les modes de mobilisation de la force de travail et sur des modalités de contrôle et de surveillance propres à ce modèle.

Le développement du processus d'externalisation ne s'est pas limité à la production, mais s'est aussi étendu aux services (notamment aux services aux entreprises). La concentration des entreprises sur les activités stratégiques, celles à

forte valeur ajoutée, permet « une réduction des coûts par une gestion différenciée de la main-d'œuvre (Durand, 2004) ».

Pour Durand, la flexibilisation de la main-d'œuvre se prête non seulement au niveau des rapports entre entreprises, mais aussi au sein de chaque entreprise. Il n'y aurait pas, selon lui, de marché dual du travail, mais les travailleurs seraient insérés dans un continuum à travers l'ensemble des segments productifs et les entreprises. Ainsi, non pas de manière généralisante au marché du travail dans son ensemble, mais en l'apposant à différentes échelles, Durand arrive à expliciter que la croissance des emplois correspondants aux catégories périphériques du marché du travail (emplois précaires, à contrats à durée déterminée, à temps partiel, etc.) ne se passe pas seulement à un niveau marginalisé, extérieur au cœur des systèmes productifs. Cette précarisation des emplois est intrinsèque au modèle productif émergent et devient une condition de risque ou de situation de précarité généralisée structurant le marché du travail ; « [...] la question de la sous-traitance, du travail temporaire (en particulier, du travail intérimaire), des travailleurs indépendants, etc., relevant traditionnellement de la périphérie, est portée au cœur des systèmes productifs eux-mêmes (Durand 2004) ».

Le marché du travail vient donc garantir, à travers les conditions précarisées des emplois, une certaine flexibilité de la main-d'œuvre. Non seulement elle la rend mobile, mais elle la mobilise aussi. La prochaine section sera consacrée aux techniques de contrôle de la main-d'œuvre du modèle productif émergent. Il s'agit de comprendre comment la production en flux tendu réorganise le travail et, par le fait même, comment il transforme les modalités de gestion des travailleurs dans le procès de travail pour ensuite repérer ces modalités dans les *open spaces*.

4.4 La production en flux tendu : maîtrise de la force de travail et impacts sur les espaces du travail

4.4.1 L'*open space* : rendre l'espace flexible pour une main - d'œuvre flexible

Durand voit les transformations de la structure du marché du travail comme un outil employé par le management pour mobiliser la force de travail. On mobilise par la volonté d'aller au cœur. Cette mise en compétition de la main-d'œuvre profite non pas d'une armée de réserve organisée en une masse plus ou moins homogène, mais bien d'une armée constituée de plusieurs « réservoirs » (Durand, 2004).

L'économiste Thomas Coutrot arrive à une conclusion similaire concernant le marché du travail comme moyen de mobilisation des salariés. Il constate que, dans un régime néolibéral, les entreprises arrivent tout de même à mobiliser la force de travail (la coopération entre les salariés) dans un nouveau paradigme de production, malgré l'absence du compromis original qui caractérisait le modèle japonais.

Selon lui, la mobilité des capitaux dans un régime néolibéral peut servir de « dispositif cognitif collectif » pour les directions des sociétés, en vue d'inciter les salariés à l'atteinte des objectifs ; en conséquence, le marché du travail devient un « dispositif disciplinaire » imposant aux salariés d'atteindre collectivement les objectifs demandés sous peine de sanction. Dans ce cas-ci, la sanction consiste en la perte d'un emploi dans un contexte de marché du travail précarisé : « Cette menace est hautement crédible, étant donné le contraste entre la facilité de redéploiement des capitaux et la difficulté de retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et/ou de dégradation des conditions d'emploi (Coutrot, 1998) ».

Au demeurant, la substitution d'une logique financière à une logique de production fordiste amenant à une gestion flexible de la main-d'œuvre se retrouve dans l'aménagement de la gestion de l'espace du travail en *open space*. L'*open space* apparaît et connaît une popularité montante dans le contexte historique des mutations contemporaines du travail, car il arrive, en particulier, à répondre aux besoins de flexibilité.

Afin d'illustrer par une image plus concrète l'analyse des *open spaces*, l'organisation spatiale des bureaux de la firme SEI sera retenue comme exemple.

La SEI est une entreprise de service-conseil en solutions financières et gestion d'actifs pour particuliers, établissements et banques privées. Pour donner une idée de l'importance de l'entreprise, cette société gère environ 350 milliards de dollars en fonds communs de placement et 160 milliards en investissements ; elle offre ses services par le biais de vingt-deux centres dans douze pays (West et Wind, 2007), mais ce sont ses bureaux de Oaks, en Pennsylvanie, qui nous intéressent. En 1996, la firme a déménagé ses bureaux d'un immeuble à bureaux à cubicules, à des bâtiments nouveau genre.

L'entreprise en question en étant une de services financiers (et donc, collée aux aléas des marchés financiers, particulièrement dans un contexte de mobilité accrue des capitaux), la conception de nouveaux bureaux devait absolument répondre aux besoins de flexibilité de la main-d'œuvre, caractéristique incontournable des nouveaux modes d'organisation du travail et du credo de culture de management pour cette société : « For SEI, since a core part of the culture is innovation and creativity, the creation of a flexible work environment supported this culture allowing the organization to quickly change (West et Wind, 2007) ». L'organisation spatiale est donc vue comme un moyen d'atteindre cette malléabilité qui permet de s'adapter le plus rapidement possible en fonction des opportunités ou des périls, selon les aléas du marché.

Mais l'*open space* est utilisé de façon originale par la SEI. En fait, un nouvel employé à la SEI se voit assigner un bureau avec équipement (ordinateur, téléphone, classeurs, etc.) sur roues ainsi qu'une carte des neuf bâtiments qui composent le complexe, avec indication du lieu où est installée l'équipe de projet auquel il est affecté. À cet endroit, il trouvera un jeu de fils électriques auquel brancher son équipement. Les employés changent d'équipe en moyenne deux fois par année. Les bâtiments sont organisés en *open spaces* à l'intérieur. Il n'y a aucun local de bureau privé ni aucune porte, à part celles servant à entrer dans les immeubles. Pour les PDG, cette organisation envoie un message de flexibilité claire au personnel, et c'est d'ailleurs sa raison d'être : « In a world in which the business environment can change overnight, particularly in Financial services, this design gives SEI the flexibility and the *mindset* to transform itself just as quickly (West et Wind, 2007) ».



Figure 4.1 Intérieur des bureaux de la SEI en 1997 (Albrecht et Broikos, 2000).

Les dirigeants ne voulaient pas seulement que la flexibilité soit objectivement possible par l'organisation spatiale, mais que l'aménagement transmette aux employés un message de mobilité et de flexibilité comme notions valorisées par l'organisation. En bref, il y a une volonté consciente de la direction d'infuser une culture d'entreprise par l'aménagement en *open space* : « The best way to explore the design of SEI offices is to explain why specific design choices were made. Instead of fitting an organization into a preexisting "box" of standard corporate architecture, the goal was to create architecture and organizational designs that truly reflected the culture of the organization (West, Wind, 2007) ». Cette détermination d'insuffler la flexibilité aux salariés s'incarne dans l'aménagement et, en complément, dans le mobilier, qui structure la mobilité dans l'espace, et donc, dans l'organisation même.

En outre, l'architecture des bâtiments est pensée en fonction des nouveaux impératifs de gestion. L'entreprise a quitté le gratte-ciel à bureaux où elle se trouvait, parce que cette architecture ne permettait pas d'avoir une malléabilité spatiale adéquate. La SEI a opté pour une série de bâtiments en forme de grange, sans étage. Tout le monde est sur le même plateau. Mais ces nouveaux établissements ne permettent pas seulement une mobilité spatiale intérieure facile. Ces bâtiments sont aussi conçus de façon qu'il soit aisé et rapide de les démolir comme de les rénover ou de les agrandir en fonction des besoins de l'entreprise (West et Wind, 2007), convenance que l'on ne pourrait obtenir d'un gratte-ciel de centre-ville.

L'aménagement des espaces de travail en *open spaces* a son utilité instrumentale pour sa rentabilité économique (rapidité de l'adaptation de l'aménagement et de l'architecture aux aléas financiers ; reconfiguration de l'aménagement par projet exécutée par les salariés eux-mêmes, etc.) dans un mode d'organisation en flux tendu, en ce sens que la main-d'œuvre est facilement malléable au niveau de la mobilité (et plus facilement éjectable aussi). Cela induit donc que l'on

ne doit plus gérer le personnel selon la production d'un stock, mais seulement pour ce qui est recherché, d'une manière plus ponctuelle, et c'est, entre autres, comme cela que le flux est maintenu, mais qu'il est également maintenu *tendu*. À ce besoin plus 'ponctuel' de la production, on doit donc, simultanément, ajuster l'organisation de la main-d'œuvre. L'espace devient cette matière souple que l'on configure selon ce que commande un client en aval.

Mais, la structure du marché du travail explique-t-elle, à elle seule, la mobilisation des salariés ? Pour Durand, plusieurs autres dispositifs sont produits par le modèle productif émergent, dispositifs qui, par le fait même, entraînent de nouvelles tactiques de contrôle et de surveillance adaptées. L'investissement subjectif demandé pour atteindre ou rester dans le cœur est incontournable. Et, selon le sociologue, la contrainte n'explique pas, à elle seule, l'acceptation des travailleurs de la précarisation et de l'intensification du travail qu'ils subissent.

4.4.2 La production en flux tendu « naturalise » les contraintes

Comme il a été démontré, le flux tendu accroît la productivité entre autres par la réduction des capitaux immobilisés ; mais — et c'est ce que cherche à démontrer Durand —, la fragilité du flux de production qu'impose en même temps l'absence d'encours consolide le flux tendu, car cette fragilité impose une mobilisation accrue de la part des travailleurs : le maintien en tension du flux, tout en évitant sa rupture, nécessite une mise en alerte constante des travailleurs, donc induit un engagement constant de la force de travail. Cette mobilisation se caractérise par les contraintes qui sont immanentes au flux tendu et qui paraissent donc comme « naturelles » face aux travailleurs.

Durand observe un phénomène consécutif au contrôle direct par le flux tendu qu'il décrit comme une « naturalisation des contraintes », puisque ces dernières apparaissent aux salariés comme immédiates et allant d'elles-mêmes. Elles sont *naturalisées*, puisqu'elles ne sont plus extérieures au sujet et donc semblent ne pas appartenir au social ou à l'économique, car elles viennent du flux productif qui apparaît comme neutre. Il y a donc un « nouveau fétichisme du rapport social à travers les dimensions fonctionnelles attribuées au travail technique pour maintenir tendu le flux (Durand 2004) ». L'organisation du travail en flux tendu engage naturellement les employés à répondre aux obligations, soit par leur engagement face aux aléas du flux — parce que leurs compétences sont nécessaires pour le processus —, soit par leurs disponibilités temporelles flexibles ou accrues.

Pour valider cette hypothèse, il faut, selon Durand, examiner comment le flux tendu modifie le travail lui-même. Il change de fait « les contenus du travail, les rythmes du travail, les conditions d'intervention sur l'objet de travail, le rapport des salariés à celui-ci et, en fin de compte, la perception qu'ont les hommes et les femmes de leur travail (Durand 2004) ». L'analyse de l'organisation du travail « intellectuel » à travers l'exemple du « *groupware* » aide à comprendre l'utilité de la visibilité constante en *open spaces* pour les entreprises à l'aire des mutations contemporaines du travail.

Tout d'abord, il faut souligner la montée de l'organisation du travail par projet, notamment celles concernant l'organisation du « *knowledge work* ». Coutrot définit l'organisation du travail par projet de la façon suivante : « modalité d'organisation postfordiste qui associe des salariés venus d'horizons fonctionnels variés en vue de collaborer sur une initiative donnée (Coutrot, 1998) ». L'organisation par projet répond aux demandes de flexibilité de production et de personnel. Le flux productif étant dirigé par l'aval, ce type d'organisation permet aux

entreprises de s'ajuster aux aléas du marché. À ce type d'organisation du travail, s'associe, pour les entreprises, la demande de polyvalence de la part des employés et des équipes. La gestion d'équipes implique que le travail n'est plus défini tant par une tâche et un poste, mais « prend la forme d'une opération continue, réalisée au sein d'une équipe capable de s'organiser en fonction de ses besoins (Bagla-Gökalp, 2002) ». Organiser les employés en équipes temporaires (les équipes étant dissoutes une fois le projet achevé), ajustées aux commandes des clients, permet donc aux organisations d'établir cette souplesse et polyvalence demandée par le modèle productif émergent.

Par suite, il importe aux directions d'entreprises de s'assurer de l'atteinte des objectifs déterminés lors de la réalisation des projets. Le *groupware* est une des méthodes possibles afin de s'assurer de l'accomplissement des tâches par les équipes. Il désigne un outil de management par projet exerçant trois fonctions, soit la communication (messagerie), le partage des ressources et la coordination des activités. Le *groupware* procède à une rationalisation du travail accommodante pour les aléas du flux tendu, en médiatisant les interactions des travailleurs et, par le fait même, en normalisant les comportements.

La normalisation des comportements est un élément constitutif du contrôle social de la force de travail dans le système productif en flux tendu. La fonction de coordination du *groupware* implique que chaque membre d'équipe d'un projet obéisse au livrable imposé afin de mener le projet à terme dans les délais impartis. On accommode la production et la circulation de l'information au besoin du flux tendu et, en faisant cela, on formalise ce qui constituait des relations informelles de transmission de l'information en formalisant les interactions des salariés par le *groupware*. Par cette méthode qui codifie les interactions, les salariés intègrent le contrôle de celles-ci comme appartenant « naturellement » à l'activité elle-même. Par

sa fonction de coordination, le *groupware* contrôle par la transparence l'information en vertu de laquelle personne ne peut se permettre un retard ou autre pépin. Le contrôle devient donc internalisé dans le *groupware* et par chacun des membres de l'équipe ; c'est là l'utilité de la transparence. Les contraintes engendrées par cette organisation du travail semblent aller de soi, elles sont donc « naturelles ». Le contrôle intériorisé par la gestion du travail pris en charge par le *groupware* et par les salariés eux-mêmes permet de s'assurer de l'investissement de la force de travail vers les impératifs du livrable.

Le *groupware* médiatise donc les interactions entre les individus avec l'entreprise et entre les individus eux-mêmes. Cette médiatisation des interactions est déterminée par la structure de médiation dont le logiciel est porteur. Il en advient une normalisation des interactions sous forme d'interaction imposée par le logiciel et cette normalisation apparaît à l'individu comme une contrainte naturalisée. C'est-à-dire que les individus voient cette codification comme allant de soi : elle semble appartenir naturellement à l'activité de travail elle-même. Le *groupware* impose une transparence : « chacun ne pouvant masquer aux autres ses retards ou ses faiblesses, doit tenir les objectifs individuels assignés (Durand 2004) ». Par la visibilité à travers le *groupware* de ce que fait chacun ou par un aménagement sans mur entre les coéquipiers et entre les équipes, un contrôle se fait d'emblée par les collègues ou encore par les supérieurs.

4.4.3 L'absence de cloison, moyen de surveillance par la visibilité constante des travailleurs, contribue à la « naturalisation » des contraintes par la normalisation des interactions

La transparence que recherchent les entreprises est un outil de contrôle des tâches et de surveillance des travailleurs par la visibilité des interactions qu'exercent les salariés, les uns sur les autres. Pour poursuivre avec l'exemple de la firme SEI, la transparence est une autre « valeur » constitutive de la culture d'entreprise que la direction veut transmettre à ses employés par l'aménagement en *open spaces*. Tout d'abord, la transparence, en l'occurrence la visibilité constante des employés les uns par les autres, liée à l'absence de cloison ou autres séparateurs physiques et visuels entre les postes de travail, viendrait encourager le travail d'équipe et permettre de gagner en productivité par une communication facilitée et plus rapide : « The barn-like open rooms encourage fluid and informal interactions. There is open communication, with everything in the line of sight and nothing higher than a desk to block the interaction (West et Wind, 2007) ».

La transparence ne favorise pas seulement la transmission rapide de l'information. Elle permet aussi aux occupants de cet espace d'être exposés en permanence aux autres et aux interactions voisines. Ainsi, cela peut représenter un atout au niveau de la surveillance hiérarchique : « A manager can take the temperature of the team just by listening and thus knows when to jump in before a situation gets out of hand ». Quand on dit que celui-ci peut 'sentir' l'ambiance de son équipe, on fait appel à la nature des interactions entre individus. Aménagement spatial ouvert ou bien logiciel pour le *groupware*, les deux sont conçus en fonction d'une gestion des projets qui impose une transparence qui permet de contrôler que les individus accomplissant leurs tâches et qui oblige également à une normalisation

des interactions, soit un transfert d'information qui apparaît comme une contrainte naturelle.

La surveillance directe possible, en *open spaces*, des interactions par les pairs et les supérieurs peut être liée à différentes notions de sociologie interactionniste développées par le sociologue Erving Goffman, dans son ouvrage *La mise en scène de la vie quotidienne*.

Goffman affirme tout d'abord que l'on peut aborder l'organisation sociale (« lieu entouré de barrières s'opposant en permanence à la perception, dans lequel se déroule une activité régulière d'un type déterminé (Goffman, 1973) ») d'un point de vue politique, c'est-à-dire « en fonction des actions que chaque participant (ou catégorie de participants) peut exiger des autres, en fonction [...] des différents types de sanctions ou de gratifications disponibles pour faire respecter ces exigences, et en fonction des différents moyens de *social control* qui règlent l'exercice de ce pouvoir d'usage de ces sanctions (Goffman 1973) ».

Il existe des règles qui visent à régir les interactions dans les entreprises et qui font partie des attentes de comportement quant au travail, un élément essentiel aux techniques de contrôle et de surveillance du modèle productif émergent dont Durand rend compte sous la notion de « modèle de compétence¹ ». L'interaction (« influence

¹ Le « modèle de compétence » désigne un ensemble de pratiques utilisées par les managers afin de mobiliser le personnel par un mode d'évaluation des salariés, un mode adapté à l'organisation de la production en flux tendu. Si le modèle fordiste utilisait la prime contre l'engagement pour mobiliser la main-d'œuvre, « le modèle productif émergent succédant au fordisme recherche à son tour un régime de mobilisation de la force de travail (Durand 2004) ». Pour Durand, la place des discours dominants de gestion tient une fonction de légitimation nécessaire à l'obtention de l'adhésion des dominés. La mobilisation doit produire des représentations pour amener les employés à accepter leurs conditions et les rassurer dans leurs pratiques. C'est de cela qu'il s'agit quand les directions veulent instaurer des valeurs ou une « culture » d'entreprise, par exemple à travers des chartes ou un aménagement spatial du lieu de travail. Il faut faire intégrer par les travailleurs les attitudes voulues face au travail, attitudes

par lesquelles on se garantit un investissement intensifié des salariés. C'est ce système de mobilisation que Durand nomme le modèle de compétence.

L'auteur fait la lumière sur ce qu'est la compétence en la distinguant de la qualification. Alors que la qualification concerne les acquis par rapport à une discipline ou une profession, la compétence concerne le savoir-faire ajouté à la qualification dans l'entreprise, soit le comportement face à son travail : « la compétence est la mise en œuvre des ressources d'un individu, associées à des moyens fournis par l'entreprise, dans une situation de travail donnée [...] La compétence est donc située au cœur de l'entreprise (Durand, 2004) ». Elle constitue donc l'acquisition des bons comportements, ceux voulus par l'entreprise face à son travail, son environnement et soi-même.

Le modèle de compétence se différencie du modèle productif précédent en mettant la compétence au cœur du rapport salarial et en engendrant une transition du compromis au consensus. L'évaluation du travail ou d'une qualification (savoir acquis pour un poste) est remplacée par celle de la compétence (attitude face au travail et comportement dans l'environnement de travail). Ce remplacement accompagne le phénomène de déréglementation du travail imposé (principalement le phénomène de l'individualisation du rapport salarié) par le nouveau modèle productif auquel l'organisation du travail fait appel : la flexibilité des salariés. Ce dérèglement a pour conséquence la précarisation des statuts d'emploi, et ce, dans un contexte de précarisation du marché du travail. Le modèle de compétence et l'individualisation du rapport salarial seraient donc deux phénomènes cohérents, en ce sens qu'ils permettent une individualisation de l'évaluation de l'attitude du salarié face à son travail, soit la sanction ou de la promotion, et ainsi deviennent un système de normalisation comportemental, maintenant que les postes ne sont plus collectivisés ou pensés en catégories.

Cette transition de la qualification à la compétence serait due, non seulement à la nature de l'organisation du travail du nouveau modèle productif, mais aussi à la nature du travail en soi. L'organisation du travail et le travail lui-même se complexifient dans les services et deviendraient ainsi de moins en moins tangibles (Durand, 2001). Donc, le management, pour s'assurer de l'exécution du travail, tenterait d'exercer un contrôle en amont, par l'attitude quant au travail, afin de s'assurer de la collaboration des salariés.

Ainsi, nous pouvons voir que la mobilisation de la force de travail par le modèle de compétence sert de contrôle du travail et de surveillance des salariés, à travers la normalisation des comportements, afin de s'assurer et de l'acceptation des conditions de travail et de la bonne exécution des tâches. Imposer une bonne attitude permet la canalisation des subjectivités pour ainsi les mouler avec les intentions des entreprises (Linhart, 2009). Ici nous pouvons voir les différences avec le type de mobilisation fordiste ; nous ne sommes plus dans une situation de compromis social, mais dans une situation où le management produit le consensus. Les salariés sont mis dans des conditions produites par l'organisation en flux tendu qui est aussi utilisée par le management pour produire un consensus généralisé afin de faire accepter les nouvelles conditions (peur de perdre son emploi, concurrence à l'échelle internationale, pression des actionnaires, etc.).

Subséquemment, c'est l'attitude face au travail qui est considérée et, par le fait même, est évaluée par les managers, principalement en ce qui a trait au type de travail qui concerne le type d'espace que nous examinons. Concernant les types de travail de production et de traitement d'information, « les directions tendent à reporter le contrôle sur l'amont pour s'assurer des bonnes conditions de l'exécution du travail, c'est-à-dire la collaboration sans faille du salarié (Durand, 2004) ». Ainsi, selon Durand, il y aurait une transition de la rémunération du poste vers l'individu dans le sens où ce n'est plus une qualification jugée utile qui est objet de la rémunération, mais surtout la mise en œuvre par l'individu de cette qualification pour l'entreprise. La prise en compte du

réciroque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres (Goffman, 1973) », la représentation (« totalité de l'activité d'une personne donnée, dans une occasion donnée, pour influencer d'une certaine façon un des autres participants (Goffman, 1973) ») et le rôle (« modèle d'action préétabli que l'on développe durant une représentation (Goffman, 1973) ») sont façonnés de façon déterminée dans une organisation sociale qui fournit une façade pour que l'interaction ait lieu de la manière voulue. Par 'façade', Goffman entend l'« appareillage symbolique » sollicité par les acteurs pendant l'interaction. Cela inclut le « décor », « qui comprend le mobilier, la décoration la disposition des objets et d'autres éléments de second plan constituant la toile de fond et les accessoires des actes humains qui se déroulent à cet endroit (Goffman, 1973) ». La mise en place du mobilier en *open spaces* est donc ce décor qui permet la visibilité permanente des interactions par le public. Le décor, dans sa constitution, vient imposer les types permis d'interaction. Voilà en quoi, l'aménagement des lieux du travail en *open spaces* devient un dispositif de surveillance des travailleurs. Il traduit le rapport de domination du capital sur le travail, en ce sens que ce sont bien les dirigeants qui ont la maîtrise sur le type de « décor », donc, par le fait même, la capacité de régir les interactions entre les salariés, car « quand un acteur se trouve en présence d'un public, sa représentation tend à s'incorporer et à illustrer les valeurs sociales officiellement reconnues, bien plus, en fait, que n'y tend d'ordinaire l'ensemble de son comportement (Goffman, 1973) ».

En somme, en rendant les interactions visibles et audibles, l'*open space* devient non seulement un dispositif de surveillance des travailleurs et de contrôle de leur travail, en ne laissant d'autre choix à ceux-ci que de conduire leurs interactions

comportement par le management signifie l'évaluation de l'individu dans son intensité à se mobiliser pour les objectifs de l'entreprise. On articule ainsi une tactique de mobilisation subjective.

entre eux en fonction des règles imposées par l'entreprise. *L'open space* est une scène de théâtre où tous ceux qui sont présents deviennent à la fois public et acteurs. Par le jeu des regards (de pouvoir observer et d'être observés à la fois), on intériorise la contrainte de l'interaction dans un décor prédisposé qui nous semble aller de soi, tout comme elle semble l'être dans le *groupware*. C'est de cette même manière que *l'open space* participe à la naturalisation des contraintes. La surveillance est 'fondue' dans l'espace et non seulement opérée par la surveillance hiérarchique, mais bien par les pairs et, aussi, par nous-mêmes envers les autres. Elle n'est plus aussi physiquement tangible que la surveillance incarnée par un membre du personnel dont la surveillance est la fonction principale. Elle semble donc ne pas appartenir à l'organisation du travail, mais, objectivement, elle lui appartient toujours : c'est simplement que cette surveillance hiérarchique est adaptée à l'organisation du travail dans laquelle elle opère, soit de connivence avec le modèle productif émergent dans lequel, historiquement, ce type d'espace apparaît.

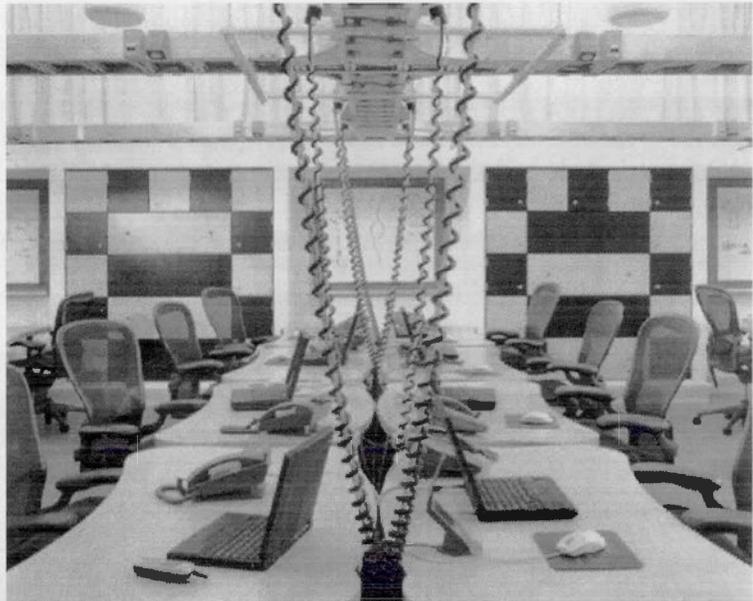
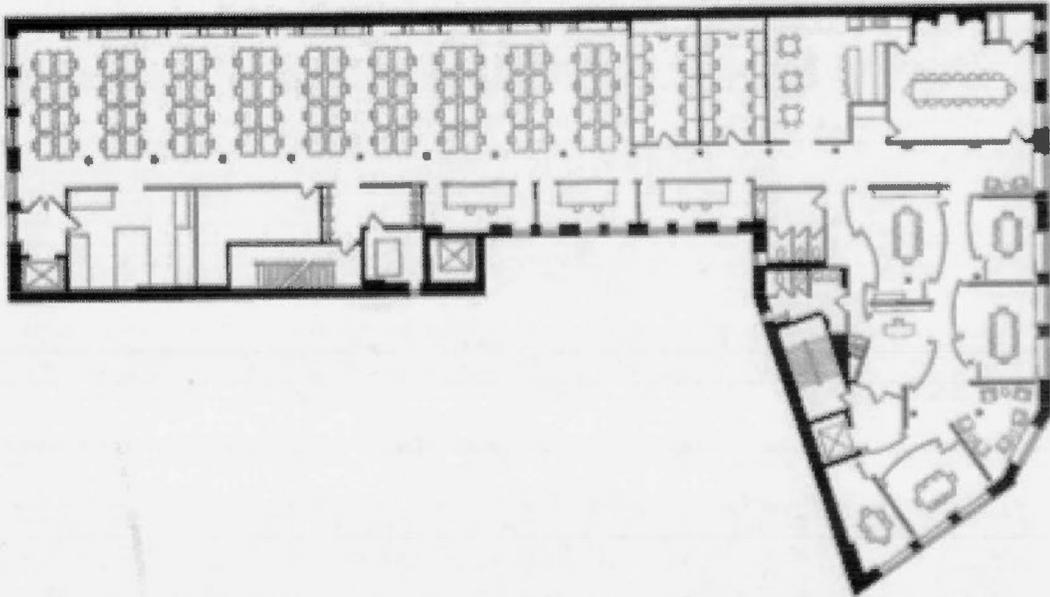


Figure 4.2 Plan et photos de l'aménagement des postes de travail de la firme de service-consult Scient Corporation à San Francisco, Californie. Aménagement en *open space* dont les postes se font face. Cette entreprise, qui dénomme ses salariés en tant que « collègues » (*colleagues*), a eu recours à ce type d'aménagement pour des raisons similaires à celles nommées par la SEI telles la flexibilité et la mobilité (Yee, 2007).

4.4.4 Un espace pour insuffler l'autonomie aux travailleurs

Pour Durand, l'autonomie contrôlée apparaît tout d'abord dans toute activité de travail, à savoir qu'elle est la condition nécessaire pour répondre aux aléas de l'activité de travail et que, pour cela, elle est nécessaire pour répondre à l'obligation de produire (Durand 2004).

Cette autonomie est plus restreinte dans le travail d'exécution, comme sur les chaînes de montage, et est plus importante dans le travail qui demande un haut niveau de qualification, comme la conception, par exemple. Toutefois, il s'agit toujours de ce que l'auteur va nommer une « autonomie contrôlée » afin de souligner le fait que cette autonomie n'est pas faite d'indépendance, puisque le processus pour rendre les travailleurs plus autonomes n'est pas laissé à lui-même. Les managers veulent exploiter la créativité dans la résolution de problèmes, par exemple, mais à l'intérieur d'un choix restreint imposé au préalable.

L'autonomie est un « compromis productif », en ce sens que « le management tolère cette autonomie parce qu'il l'échange contre la mobilisation des exécutants et contre leur engagement que les obligations implicites seront tenues (la production en volume et en qualité) (Durand, 2004) ». L'autonomie est octroyée parce qu'elle est nécessaire à l'organisation du travail en flux tendu, mais l'obligation de produire est immanente à cette autonomie et cela concorde avec l'inégalité de l'échange qui se constitue à l'intérieur même du rapport salarial. Là où les marges d'autonomie sont plus grandes, le management s'arrange pour contrôler celles-ci, en veillant à ce que les salariés usent bien de leur autonomie en évaluant le résultat du travail et leurs comportements face au travail par les différentes techniques de mobilisation reliées au modèle de compétence.

À l'autonomie contrôlée dans le procès de travail est associé l'encouragement adressé aux employés à être entrepreneurs de leur carrière (modèle de compétence) et à soumettre leur candidature à chaque projet et à l'injonction à la responsabilisation de Martuccelli.

Dans son but de saisir les expériences contemporaines de la domination, le sociologue Danilo Martuccelli développe une notion qui peut être liée à l'évaluation faite par les employeurs du comportement des salariés quant au travail qu'implique le modèle de compétence. La « responsabilisation » est un mécanisme d'inscription subjective où l'individu doit intérioriser le fait qu'il est maintenant responsable de tout ce qui lui arrive : « La responsabilisation se situe à la racine d'une exigence généralisée d'implication des individus dans la vie sociale et à la base d'une philosophie les obligeant à intérioriser, sous forme de faute personnelle, leur situation d'exclusion ou d'échec (Martuccelli, 2004) ». Donc, en dépit de la situation sociale objective, comme la précarisation des conditions de travail et du marché du travail, la mise en concurrence perpétuelle des employés, etc., l'individu se sent responsable ce que lui arrive. La responsabilisation fait partie du phénomène de *naturalisation* des contraintes. C'est-à-dire qu'en faisant paraître comme allant de soi que ce qui lui arrive relève de sa responsabilité, on cache le rapport de domination du capital sur le travail. Les conditions objectives de domination qui déterminent la réalité matérielle des individus sont évacuées pour ne laisser place qu'à une interprétation qui explique que l'individu est entrepreneur de sa propre carrière et, donc, responsable de tout ce qui lui arrive.

À la SEI, une autre valeur de l'entreprise qui peut être associée à la notion de responsabilisation est l'« *empowerment* », c'est-à-dire que la firme veut encourager ses employés à agir comme des entrepreneurs de leurs carrières : « Employees are encouraged to act as owners. This is clearly communicated by both the offices on

wheels and the ability of the employees to change their location in the organization without an edict from on high. While top leaders set the overall vision and strategy, employees are empowered to take themselves to another team in the organization on their own (West et Wind, 2007) ». L'imposition de valeurs — notamment celle de l'« empowerment » — et d'une culture d'entreprise implique que la direction tente de prescrire un type de comportement au travail. Cette prescription d'attitude d'esprit d'entrepreneur est une démonstration concrète de l'injonction à la responsabilisation. L'autonomie promue par l'« empowerment » vise à rendre les employés responsables de leur employabilité dans l'entreprise, en se proposant eux-mêmes comme membres d'équipe d'un projet plutôt que d'attendre une assignation de la part des supérieurs.

Le prochain exemple proposé rend bien compte et de l'application de l'injonction à la responsabilisation par les entreprises et des conséquences du maintien de l'employabilité par les employés eux-mêmes, particulièrement le transfert de risque. L'organisation du travail par projet chez les professionnels de l'informatique dans les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE) fournit un exemple concret de la présence de l'injonction à la responsabilisation et montre comment cette dernière participe à la naturalisation des contraintes. Elle se manifeste dans le transfert de risque des entreprises aux salariés, transfert lié à l'autonomie allouée aux professionnels par les entreprises. Selon une enquête auprès de ces professionnels (Legault et Chasserio, 2010), on constate que l'autonomie n'est pas tant une attribution aux salariés par les entreprises qu'une technique permettant de surveiller le travail et de transférer les risques de l'échec du projet vers les salariés, puisqu'elle est consentie en échange de « l'engagement à satisfaire les clients (Legault et Chasserio, 2010) ».

Bien que les professionnels doivent décider des priorités, de la manière d'accomplir le travail ou de régler des problèmes, peu sont inclus dans la négociation des contrats et donc, n'ont de voix en ce qui a trait aux budgets et aux livrables : « Or, les conditions budgétaires et les délais sont les enjeux clés du risque lié à chaque projet. Néanmoins, ce sont les professionnels et les chefs de projet qui en portent la responsabilité (Legault et Chasserio, 2010) ». En d'autres termes, les professionnels doivent composer avec des paramètres décidés par leurs supérieurs hiérarchiques. L'autonomie est donc contrôlée, puisqu'elle est limitée à exécuter le travail dans le respect des livrables. De plus, elle sert de contrôle du travail, puisque la réussite ou l'échec du projet est le moyen d'évaluation des professionnels et de leurs portfolios, donc ce qui vient garantir ou non leur employabilité dans le futur (Legault et Chasserio, 2010)

Ce transfert du risque induit l'injonction à la responsabilisation, car la satisfaction des clients devient le mode d'évaluation des professionnels et permet en même temps de garantir l'exécution des tâches, car la satisfaction implique pour eux l'employabilité dans de futurs projets. De plus, la naturalisation de ces contraintes est observable, puisque ces professionnels « considèrent que leur carrière est nomade et que la mobilité est inhérente à leur profession (Legault et Chasserio, 2010) ». Les contraintes sont également naturalisées en ce sens que cette technique de contrôle du travail réunit un consensus entre les employés et les dirigeants. L'enquête en question rend visible une « perception d'intérêts communs » pour les salariés et les dirigeants, la satisfaction du client garantissant à la fois le succès de l'organisation et l'employabilité de ces professionnels : « En effet, les professionnels de ce secteur s'autodisciplinent en vertu des exigences du marché du travail très compétitif au sein duquel leur portfolio, atout premier de l'employabilité, repose sur la satisfaction du client (Legault et Chasserio, 2010) ».

Ainsi, en faisant approprier les objectifs des dirigeants par les employés, on procède en même temps à un contrôle du travail en amont. La sanction ou la promotion, à la suite de l'atteinte ou non de l'objectif, sont des dispositifs de mobilisation qui permettent aux directions de s'assurer de l'exécution du travail tout en les rendant responsables de ces dits objectifs. L'appropriation de l'objectif permet donc de s'assurer de l'implication des travailleurs pour l'atteinte de celui-ci.

L'autonomie contrôlée et, par le fait même, l'injonction à la responsabilisation constituent une forme de contrôle du travail, en laissant les salariés responsables de l'atteinte des objectifs. Elle est donc un dispositif de contrôle adapté à la production en flux tendu. Impliquer subjectivement les travailleurs permet la composition d'équipes autonomes dans les lieux de travail, que ce soit en usine par la création d'équipes polyvalentes ou dans des domaines reliés à la production ou au traitement d'information s'organisant en équipe de projet.

4.4.5 Masquer les rapports de pouvoir dans l'espace : l'utilisation de l'*open space* comme tactique managériale de contrôle et de surveillance adaptée au modèle productif émergent

La transformation des entreprises en organisations flexibles pour faire face à l'incertitude les incite à rejeter de nouvelles pratiques plus adaptées à leur contexte, qui les différencient des grandes entreprises de l'ère fordiste. Pour répondre rapidement aux attentes variées d'un client à l'autre, certaines caractéristiques, comme le maintien d'une hiérarchie stricte, sont délaissées dans la gestion de la main-d'œuvre au profit d'une direction qui se présente, dans la littérature managériale, comme une gérance qui veut se défaire d'un type de direction hiérarchique. Au nom de la réactivité et de la flexibilité, on accélère le processus de

décision et d'exécution en diminuant la longueur de la chaîne de commande (Becker, 2004). On constate d'ailleurs que ce changement de conception des organisations est présent dans la littérature que produit le management. On peut évoquer aux fins d'exemple les documents produits par la firme E-bus, une entreprise de service de portail internet :

[...] à la première page du dossier de présentation de l'entreprise, on peut lire, entre autres : « *La management chez e-bus [...] révolutionne notre vision latine de la hiérarchie ; dans cette start-up, pas de rapport de force, du PDG à l'assistante, chacun est sur le même pied d'égalité* (Malleret, 2004).

Ce type d'imprécation antihiérarchique des entreprises se retrouve d'ailleurs dans les manuels de management. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, È. Chiapello et L. Boltanski soulignent les changements de valeurs et de logique dans les textes de management des années 1990. À l'examen de la littérature, les auteurs constatent que l'on critique l'organisation du travail du capitalisme industriel ; c'est-à-dire que l'on remet en cause sa hiérarchie, sa division du travail, la surveillance et la bureaucratie lourde que les grandes entreprises industrielles engendrent en étouffant la liberté :

Le rejet de la hiérarchie, dans les années 90, [...] est d'autant plus frappant que le lectorat des auteurs concernés est essentiellement constitué de cadres de grands groupes et de multinationales, qui, malgré tous leurs efforts, auront du mal à se passer des hiérarchies. Les motifs invoqués pour justifier cette charge antihiérarchique sont souvent d'ordre moral et participent d'un refus plus général des rapports dominants-dominés. Ils sont aussi rapportés à une évolution inéluctable de la société : les hommes ne veulent plus être commandés ni même commander. L'élévation générale du niveau d'éducation explique, pour d'autres, que la hiérarchie soit devenue un mode d'organisation périmé (Boltanski et Chiapello 1999).

En parallèle avec les mutations contemporaines du travail, la littérature managériale propose, de son côté, de nouvelles valeurs, comme l'autonomie, la spontanéité, la mobilité et la pluricom pétence ; il valorise le travail par projets et les personnes qui sauront s'y adapter et défend un nouveau modèle qui proposerait le développement personnel. Les nouvelles formes normatives sont constitutives de ce

nouvel esprit du capitalisme avec son ethos, sa transformation de la morale du travail (valoriser ce qui bouge, ce qui est actif, face à ce qui est stable et continu qui est maintenant vu comme de l'inaction) et, donc, le changement des rapports au travail qu'elle implique (Boltanski et Chiapello, 1999).

Ce nouveau discours dans la littérature managériale survient à la suite des changements organisationnels qui caractérisent les mutations contemporaines du travail. On observe, dans la littérature consacrée à ces nouveaux modes d'organisation, un constat décrit par plusieurs auteurs selon lequel les entreprises, à la suite de ces changements organisationnels du travail, connaissent, par défaut, une diminution des niveaux hiérarchiques. Jean-Pierre Durand est l'un de ces auteurs :

Dans l'application du principe du flux tendu, il n'y a plus besoin de chef disciplinaire : la discipline est dans le flux tendu. L'acceptation du principe du flux tendu par le salarié, c'est-à-dire de son arrêt, fait que ce salarié est *asservi* par le flux lui-même et doit organiser son activité de travail pour répondre à toutes ses exigences afin que le flux ne soit pas interrompu. [...] Par ailleurs, ces contraintes apparaissent « naturelles » au salarié, au sens où celles-ci (prescriptions, procédures, pressions du temps, urgences – le tout à effectif humain minimal) ne sont plus médiatisées par un homme — le chef —, mais sont inscrites dans la nécessité de maintenir la tension du flux productif. [...] La fin du rôle de la maîtrise disciplinaire entraîne le raccourcissement de la ligne hiérarchique bien au-delà des plans volontaristes affichés par les directions. Il s'agit d'un simple effet mécanique : puisque la fonction disciplinaire est intégrée dans le flux, l'encadrement prend en charge d'autres fonctions et contrôle plutôt les choses que les hommes (Durand, 2004).

Mais la réduction de niveaux hiérarchiques dans un organigramme n'implique pas moins de rapport hiérarchique au sein des entreprises. On assiste plutôt à une reconfiguration de ce type de rapport adaptée au nouveau modèle productif. L'organisation en flux tendu n'est pas une fatalité, mais bien une stratégie concrète de production dans un contexte historique de capitalisme financier et, donc, un choix organisationnel de production conscient, pensé et déployé par des acteurs œuvrant au sein des entreprises.

Cette réduction des niveaux hiérarchiques s'inscrit dans une logique élargie de gestion des tâches. L'effacement du rôle de chef disciplinaire (d'ailleurs, ce rôle n'a pas disparu dans tous les secteurs) n'implique pas la disparition de la surveillance disciplinaire. Elle prend une forme différente, adaptée aux paramètres du flux productif. Voilà ce que l'on peut ressortir de l'analyse des techniques de mobilisation de la force de travail et de la naturalisation des contraintes de production. En normalisant les interactions par la gestion informatique des projets ou en les rendant visibles et audibles dans l'aménagement des espaces, en normalisant les comportements attendus par l'évaluation de la compétence, par la concession d'une autonomie qui n'est pas laissée à elle-même, par l'injonction à la responsabilisation qui transfère les risques vers les salariés, la gestion s'est ménagé des techniques de contrôle et de surveillance pour faire intégrer les contraintes dans l'organisation du flux productif. Ces contraintes semblent donc aller d'elles-mêmes, par une intégration dans le flux productif, mais cette intégration est le fruit du développement de l'organisation du flux productif implantée et déployée par les acteurs dans les entreprises. Par la naturalisation des contraintes dans le flux productif on rend les rapports de domination dans l'entreprise invisibles ou, du moins, on les fait paraître comme d'emblée logiques, inévitables au procès de travail.

À cet effet, l'aménagement en *open space* est souvent présenté par les entreprises comme une manière d'effacer les rapports de pouvoir. Par cette démarche, les directions veulent que les salariés s'approprient les objectifs d'entreprise et deviennent plus autonomes dans leur travail (Malleret, 2004). Les directeurs de la SEI affirment promouvoir l'égalitarisme (« *egalitarianism* ») dans le but de valoriser davantage les idées elles-mêmes que ceux qui les génèrent :

The CEO has the same desk and office furniture as everyone else in the company. Personal space is not used to distinguish individuals. Titles and seniority do not matter. While their organization is relatively flat, there is no hierarchy in the building and this sets the tone for

work there. This is a signal that any individual's ideas are as good as anyone else's. In addition to the office design, the dress code is casual, and there are no assigned parking spaces. If the chairman arrives late, he has a long walk (West et Wind, 2007).

En bref, la volonté de masquer les symboles hiérarchiques en *open space* vient répondre à un besoin de contrôle du travail. Leur effacement vient compléter dans l'espace le dessein d'appropriation des objectifs de l'entreprise au même titre que d'allouer une autonomie contrôlée aux salariés, ou d'organiser le travail par projets ou d'orienter l'évaluation de ces salariés sur l'atteinte des objectifs et sur la réussite ou non des projets. Elle est une manifestation dans l'espace d'une tactique de contrôle du travail qui s'assure que les salariés s'approprient les objectifs afin de s'assurer du maintien d'une obligation de produire sans définition stricte de la tâche ou sans supérieur hiérarchique dont la fonction serait la surveillance de l'exécution des tâches comme elle serait prescrite. Liés à la surveillance constante par les pairs et les supérieurs, surveillance qu'ils rendent possible, les *open spaces*, dont les symboles hiérarchiques se veulent absents, complètent et reflètent les techniques de contrôle du travail relatives à l'autonomie contrôlée, l'injonction à la responsabilisation et le modèle de compétence.

Et puisque les entreprises ne sont jamais des organisations démocratiques et qu'il s'y exerce toujours des rapports de pouvoir, les signes arrivent à se transformer avec le type d'aménagement que l'organisation choisit, même lorsqu'il s'agit d'*open space* :

Que dire des barrières hiérarchiques et des marques de pouvoir censées disparaître avec l'organisation en « *open space* »...? La symbolique reste en vigueur ! L'attribution d'un poste de travail près d'une fenêtre ou encore disposé de façon à avoir son écran d'ordinateur à l'abri des regards indiscrets témoigne d'avantages accordés à certains. D'autres exemples sont légion : une étagère supplémentaire, une table de travail plus grande, un siège plus ergonomique, etc. Ils sont révélateurs de la position hiérarchique de chacun. Ne pas oublier non plus que le poste de travail est imposé dans la mesure où votre place est désignée lorsque vous intégrez l'entreprise. Cette place que vous n'avez pas choisie est révélatrice de votre position au sein du groupe (Tixier, 2011).

Ainsi, le masquage des symboles hiérarchiques témoigne d'une continuité des dispositifs de contrôle du travail appartenant au modèle productif émergent. Par son aménagement, il permet de rendre ces dispositifs cohérents dans l'espace. Il a été possible de voir que les valeurs proposées par les directions pour faire correspondre les comportements avec la nature de l'organisation du travail doivent être matérialisées dans l'organisation spatiale afin de s'imposer aux salariés, diriger leurs activités et comportements afin de réaliser le type d'organisation voulu par les directions.

4.5 Conclusion

Voilà en quoi les *open spaces* sont vecteurs des dispositifs de contrôle et de surveillance propres à la production en flux tendu.

En premier lieu, il a été démontré que les *open spaces* répondent au critère de flexibilité relatif à la gestion de la main-d'œuvre. Un espace ouvert sans séparation architecturale préalable permet aux organisations de s'adapter aux aléas d'un marché volatil à la circulation libéralisée des capitaux. Cette flexibilité technique de l'espace est aussi reliée à un ethos que l'on veut inculquer aux travailleurs, de s'adapter à cette flexibilité non seulement interne, mais de rendre la circulation d'une organisation à l'autre la norme.

Ensuite, il a été question de connaître les fonctions de cette absence de cloisons qui caractérise les *open spaces* et d'en découvrir les avantages pour les organisations. L'absence de cloisons, l'ouverture de l'espace sont défendues dans la

littérature managériale comme un élément stimulant la communication informelle, donc, par le fait même, un élément d'augmentation de la productivité. Les *open spaces* permettent, par la visibilité qu'ils procurent, d'assembler un aménagement qui implique une continuité de la surveillance hiérarchique adaptée aux nouvelles modalités organisationnelles caractérisant les mutations contemporaines du travail. Ils sont compatibles avec une stratégie générale de gestion qui tente de réduire les niveaux hiérarchiques et qui encourage les travailleurs à adopter un comportement d'entrepreneur quant à leur carrière et leurs compétences. Ils permettent de continuer la surveillance hiérarchique sans avoir à allouer cette fonction à du personnel dont la surveillance serait la principale fonction, comme c'était le cas dans les *pools* de dactylos tayloriens, par exemple. Ils établissent une surveillance permanente de la part des supérieurs hiérarchiques, mais aussi de la part des pairs ce qui contribue à normaliser les interactions informelles par lesquelles les directions d'entreprises espèrent obtenir un gain de productivité.

La visibilité des interactions entraîne la concrétisation de celles-ci selon les normes de comportement attendues. La prise en charge de ces interactions par la surveillance découle d'une tactique de gestion qui utilise les interactions informelles et qui donc les stimule par un aménagement en *open space*. L'aménagement normalise les interactions afin d'obtenir celles que les managers veulent — c'est-à-dire, celles qui sont considérées comme productives et non les autres, celles qui créeraient des liens de solidarité entre les travailleurs, par exemple. D'ailleurs, le changement de place des postes de travail à chaque changement de projet permet de couper les liens de coopérations pour en retisser de nouveaux avec de nouveaux collègues. Ce jeu de changement de place et de collègues alloue une durée assez longue pour nouer des relations de coopération dans le travail, mais empêche la création de relations à plus long terme. Les managers, dans *l'open space*, arrivent à

contrôler non seulement dans l'espace, mais aussi dans le temps, les interactions informelles qu'ils veulent exploiter.

De plus, l'aménagement en *open space* est un vecteur pour les entreprises de la transmission de valeurs ou d'une culture d'entreprise, en bref, de l'inculcation d'un ensemble d'attitudes attendues relativement au travail. Le modèle productif émergent se différencie des anciens par une intensification de l'implication subjective et, pour y répondre, toutes sortes de techniques adaptées par la gestion à des fins de mobilisation de la force de travail sont développées. On encadre les subjectivités à travers des injonctions au comportement et celles-ci se retrouvent matérialisées dans les *open spaces*. La capacité des employés de la SEI à déplacer eux-mêmes leur poste de travail où bon leur semble, grâce aux roues à la base de leurs bureaux, représente en fait un consentement d'autonomie dans le but de responsabiliser les employés à se trouver de futurs projets et de garantir par eux-mêmes leur pérennité dans l'entreprise. On s'assure d'une mobilisation constante de la force de travail en instrumentalisant l'espace à cette fin.

Et puis, il a été démontré que l'idée de travestir les rapports de pouvoir en *open space* n'est pas pensée dans le but d'établir un type de gestion plus émancipatrice du travail pour les individus, mais correspond aux tactiques de contrôle et de surveillance relatives aux mutations contemporaines du travail. Il s'agit d'une technique d'aménagement spatial permettant de faciliter l'appropriation par les salariés des objectifs de l'entreprise. Comme on les encourage à être « les entrepreneurs de leurs carrières » et de leurs « portefeuilles de compétences », on associe le succès de l'atteinte des objectifs à un succès personnel de pérennité de leur carrière. Les techniques visant à faire approprier les objectifs par les employés sont courantes dans le modèle productif émergent.

L'espace est une matière qui lie la représentation à sa matérialisation, en ce sens qu'il est modelé par les rapports sociaux du contexte historique auquel il appartient, tout en devenant leur support et un élément de leur reproduction. Il en est de même pour les espaces dont s'approprient les entreprises :

Les espaces de travail que l'entreprise propose n'ont de sens qu'en relation avec les objectifs qu'elle se donne en matière de ressources humaines et d'organisation du travail ainsi que de modalités de production. Ils sont, par exemple, liés aux formes de hiérarchie pratiquées, au degré d'autonomie des personnels, à leur mobilité externe et interne, à l'existence éventuelle d'un travail de groupe, aux collaborations souhaitées entre personnes et entre services, au niveau technique de l'entreprise, à sa position économique ou commerciale, à sa politique vis-à-vis de l'environnement physique et social, etc. (Lautier, 1999).

C'est en ce sens que les *open spaces* correspondent aux modalités de production et aux techniques d'organisation du travail de leur temps. L'aménagement en *open space* permet, pour les entreprises, de compléter les dispositifs sociaux qu'elles tentent d'implanter. Ces dispositifs s'imposent dans l'espace comme ils s'implantent dans les structures. L'affectation spatiale des activités, des valeurs promues et des rôles hiérarchiques en *open space* sont historiquement enracinés dans les mutations contemporaines du travail.

CHAPITRE V

ESPACE DU TRAVAIL ET RAPPORTS SOCIAUX DE DOMINATION : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE

Le but de ce travail est d'explorer l'aménagement des espaces du travail en entreprise, d'une part, en tant que manifestations concrètes — voire en tant que matérialisations — des rapports sociaux à l'œuvre dans les organisations qui les conçoivent et, d'autre part, en tant qu'agents de leur reproduction. Analysés de cette façon, les espaces du travail ne peuvent être compris qu'en fonction de ces organisations, et plus précisément, en fonction de leurs stratégies et objectifs économiques et organisationnels.

Il s'agissait d'analyser l'évolution des espaces du travail successifs dans leur contexte socio-historique. Le but est de comprendre ce qui incite les organisations à faire leurs choix en matière d'aménagement spatial. C'est donc en situant les espaces du travail dans leurs contextes respectifs que l'on distingue les logiques organisationnelles qui ont motivé leur production ainsi que les pratiques qui sont intégrées à leur conception. Les hypothèses concernent les dispositifs et de contrôle et de surveillance, deux facteurs à la fois structurants de l'historicité inhérente à l'évolution des espaces du travail et significatifs des modalités de leur construction sociale dans les organisations industrielles.

Cette manière d'aborder la problématique permet d'explorer les différents types d'aménagements des espaces du travail produits par les différents modèles productifs ; et cette démarche était pensée dans l'intention d'appréhender plus particulièrement les *open spaces*. La prolifération de ce type d'aménagement a été mise en lien, historiquement, avec l'ascension des mutations contemporaines du

travail. Les singularités appartenant à ce modèle productif émergent devaient se révéler dans l'examen des *open spaces*. Toutefois, afin de reconnaître ces éléments distinctifs nouveaux, il était nécessaire, avant tout, d'analyser les modèles productifs précédents et les aménagements qu'ils ont eux-mêmes engendrés.

5.1 Les modèles productifs ont produit des espaces du travail en fonction de dispositifs de contrôle et de surveillance qui leur sont propres

Dans un premier temps, afin de savoir dans quelle mesure les mutations contemporaines du travail produisent de nouveaux dispositifs de contrôle et de surveillance, il faut prendre en considération les dispositifs développés par les modèles productifs précédents. Par l'analyse de ces anciennes formes, les dispositifs de contrôle et de surveillance appartenant aux mutations contemporaines du travail peuvent alors être différenciés des autres.

En second lieu, en parallèle avec l'analyse des dispositifs de contrôle et de surveillance, s'ajoutent l'observation des espaces du travail produits par les précédents modèles et la nécessité d'y repérer les dispositifs ressortis dans l'analyse. Ainsi, il apparaissait possible de comprendre les espaces de travail correspondant aux modèles productifs précédents et leurs fonctions, pour ensuite saisir dans quelle mesure les nouvelles formes de contrôle et de surveillance viennent structurer les *open spaces*.

Tout juste avant d'aborder le modèle tayloriste, il a été question de la grande innovation qu'impliquait la manufacture : celle de rassembler la main-d'œuvre en un seul lieu. La manufacture, devenue l'espace de regroupement de la main-d'œuvre, suppose une consolidation du rapport de force de l'entrepreneur sur les travailleurs et

une augmentation de la productivité de par la disciplinarisation maintenant possible. Les ouvriers, sortis de leur espace domestique et rassemblés en un seul lieu, sont visibles et permettent la surveillance et le contrôle sur l'activité de travail.

Mais le taylorisme franchit un niveau supérieur d'appropriation de l'espace de travail en le déterminant par l'organisation de la production et du travail. L'organisation scientifique du travail entraîne des changements radicaux du procès de travail. Le métier, soit le savoir-faire ouvrier, est « brisé » et toutes les étapes de la production se retrouvent fragmentées et hiérarchisées. L'espace des usines se transforme en espace lui-même fonctionnellement divisé, reflétant et encourageant la division taylorienne du travail. Le paradigme taylorien ne transforme pas seulement l'espace intérieur des usines, mais également leur aspect extérieur, comme l'indique le courant moderne en architecture qui endosse les principes fonctionnalistes tayloriens. On abandonne les principes esthétiques précédents pour concevoir l'usine comme un bâtiment entièrement rationalisé, épuré et rectiligne.

Le taylorisme envahit aussi les espaces administratifs. On retrouve dans ces espaces administratifs, en continuité, la division fonctionnelle et hiérarchique ainsi que la mécanisation du travail. Les *pools* de dactylos tayloriens constituent un exemple de la persistance du contrôle du travail — par la mécanisation et la description stricte des tâches divisées — et de la surveillance hiérarchique, et ce, dans un espace ouvert qui facilite la tâche du chef disciplinaire. Le modèle productif taylorien s'est donc approprié l'espace où il s'est déployé, afin de soutenir sa nature organisationnelle de production, d'une part, par une affectation de l'espace qui reflète l'organisation scientifique du travail, d'autre part, par un aménagement permettant la surveillance hiérarchique et, par le fait même, le contrôle du travail par la supervision de l'exécution des tâches.

Par la suite, il a été démontré que le modèle productif fordiste fait l'expérience de sa propre manière de concevoir l'espace. Tout d'abord, la chaîne de montage du système de production Ford vient reconfigurer la production et l'espace de travail par la conception d'usines orientées sur la continuité et la productivité maximale de la chaîne, dans le but d'atteindre un niveau de production de masse. L'espace ouvert en continu et l'immobilisation que la chaîne implique des postes de travail rattachés aux machines-outils spécialisées permettent d'aménager une surveillance hiérarchique accrue des travailleurs. De plus, le fait d'avoir la mainmise sur le déplacement des produits dans l'espace permet à Ford de dicter la durée des tâches et leur cadence, s'assurant ainsi un contrôle sur leur exécution.

À la mise en place du compromis social fordiste, différentes techniques de mobilisation de la force de travail transparaissent dans les espaces du travail. Dans le cas du travail bureaucratique, les espaces sont organisés en cubicules ; on peut y discerner les formes de mobilisation propres à ce modèle productif. Comme il a été dit précédemment, l'*Action Office furniture system* a été adopté par les entreprises — mais non sans modifications — en utilisant un système de panneaux, afin d'économiser sur l'espace des postes de travail et de séparer ces postes les uns des autres. Cette méthode de découpage clair des postes par des panneaux induit d'abord une continuité taylorienne du contrôle des tâches en considérant les interactions informelles entre employés comme source de distraction et donc improductives. Limiter la vue sur les collègues permet de réduire ce risque d'interactions et d'encourager une concentration sur la tâche à accomplir.

De plus, les panneaux peuvent servir d'indicateurs de statut dans l'entreprise. Le compromis fordiste se caractérise, entre autres, par l'acceptation de l'organisation fordiste du travail, en échange d'une pérennité des emplois et des salaires garantissant la cohésion production-consommation de masse. L'investissement dans l'entreprise est justifié par une « gratification différée » ; la reconnaissance passe par plusieurs

éléments symboliques et l'espace du travail est utilisé pour fabriquer ces éléments. La reconnaissance du statut social s'exprime par les particularités des cubicules (grandeur du poste de travail, taille des panneaux, etc.) et les bureaux fermés. L'entreprise fordiste dispose de plusieurs éléments de reconnaissance et l'aménagement des espaces en fait partie. La place assignée dans l'espace (comme le prestige d'avoir un bureau en coin de bâtiment) et l'aménagement du poste de travail servent non seulement d'outils symboliques de statut social, mais aussi de techniques de mobilisation de la force de travail.

5.2 Les *open spaces*, une matérialisation dans l'espace des dispositifs de contrôle et de surveillance adaptés aux mutations contemporaines du travail

5.2.1 Liens entre la flexibilité de la main - d'œuvre dans le nouveau modèle productif et la flexibilité de l'aménagement en *open space*

Le chapitre précédent démontre que les transformations que l'on nomme « mutations contemporaines du travail » sont les divers éléments politiques, économiques et organisationnels qui indiquent un changement de paradigme de production et d'organisation du travail. La libéralisation des marchés financiers dans le contexte de la crise du compromis fordiste et, conséquemment, la financiarisation du système productif réorientent la manière de produire en fonction des nouveaux objectifs économiques des organisations qui font maintenant davantage appel aux marchés financiers pour l'obtention d'investissement.

En effet, les organisations adoptent la production en flux tendu. Contrairement à la production de masse fordiste qui consiste à pousser le flux productif de l'amont vers l'aval, la production en flux tendu inverse le sens du flux productif, principe adopté par les entreprises ayant de nouveaux paramètres financiers qui pèsent sur

elles, car la production en flux tendu permet l'élimination des encours et favorise la flexibilité de la production. Ce changement de paradigme productif entraîne, par suite, des changements en matière d'organisation du travail et de la main-d'œuvre, notamment au niveau des dispositifs de contrôle et de surveillance.

On a vu que l'aménagement dégagé, comme celui de l'*open space*, accommode un nouveau mode de gestion de la main-d'œuvre. Il matérialise la flexibilité (qu'elle soit interne ou externe) de la main-d'œuvre que requiert une organisation qui produit en flux tendu. En réalisant physiquement dans l'espace la flexibilisation de la main-d'œuvre, l'*open space* reflète, de ce fait, l'état du rapport de force capital/travail. S'adapter aux aléas du marché et maintenir le flux productif tendu nécessitent, pour les entreprises, de disposer de la main-d'œuvre directement en fonction de la demande. Cela présuppose une mobilité accrue des travailleurs et s'obtient par l'éclatement des catégories professionnelles développées à l'ère du compromis fordiste. C'est par ces catégories que se faisaient la reconnaissance de la qualification et la négociation des salaires à un niveau collectif. La disparition de ces catégories — qui arrive plus fréquemment dans les domaines qui requièrent de hauts niveaux de spécialisation, comme dans le cas de l'exemple des ESPE dans le chapitre 4 —, arrimée à l'attribution de contrats de travail autres que des contrats à durée indéterminée — comme dans le cas du travail indépendant, le travail temporaire ou les contrats à durée déterminée —, entraîne un phénomène de désagrégation du rapport salarial.

Cette désagrégation du rapport salarial vient du changement de paradigme de production qui réclame une flexibilité de la production et de la force de travail. L'éclatement des catégories professionnelles, disqualifiées par les nouveaux modes de gestion de la force de travail, remplace ce rapport collectif par un rapport individualisé, c'est-à-dire que les travailleurs négocient seuls leurs salaires et leurs conditions avec l'entreprise. L'individualisation du rapport salarial et la raréfaction

d'allocation de contrat de travail à durée indéterminée, à la suite de l'individualisation de la négociation des salaires, font place à plus de pouvoir aux entreprises dans un marché du travail maintenant modelé à leur fournir une main-d'œuvre flexible. Cela engendre un phénomène de précarisation du travail ; et cette précarisation s'observe justement par le changement de nature des contrats de travail qui relèguent dorénavant les salariés à des statuts fragilisés.

La production en flux tendu exige une flexibilité de la production et de la force de travail. La désagrégation du rapport salarial représente une condition inhérente à la praticabilité du modèle productif émergent. L'individualisation du rapport salarial restructure le marché du travail, afin de permettre aux entreprises d'ajuster ponctuellement la force de travail en leur sein selon les besoins immédiats². Cet ajustement est essentiel dans un modèle productif où la planification de la production est inversée pour s'amorcer par la demande. Cette restructuration du marché du travail déclenche une précarisation du travail et donc un rapport de force du capital sur le travail. Les entreprises, qui devaient négocier avec des collectifs à l'aide de grilles de classification professionnelles (conventions collectives), se retrouvent maintenant à négocier avec un agent atomisé, donc, au rapport de force amoindri.

L'*open space* est traversé par cette nouvelle configuration du rapport de force capital/travail. Les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent les *open spaces* et la flexibilité de la disposition des postes de travail dans l'espace ne sont pas seulement techniques. Ces raisons, dites « techniques », selon lesquelles les *open*

² Il est aussi à noter que c'est également par l'individualisation du rapport salarial que peut s'appliquer une autre pratique gestionnaire visant à écarter les collectifs des entreprises, soit l'évaluation individuelle de la compétence. Non seulement constitue-t-elle une politique maintenant le rapport salarial individualisé, mais elle représente en même temps, en ayant pour but l'évaluation des comportements, une technique de dressage et de normalisation des comportements. Les gestionnaires s'assurent ainsi l'accès à la connaissance des travailleurs par leur bonne application dans l'activité de travail.

spaces aident physiquement les entreprises à disposer des postes de travail comme elles disposent de la force de travail sont issues d'un nouveau rapport de force sur le travail, soit le recul du compromis social fordiste qui amène les travailleurs à sortir de leurs espaces cellularisés (cubicules) pour être transférés dans un espace posttayloriste.

Les nouvelles formes de gestion du travail soulevées dans le chapitre précédent reposent sur la continuité de certains principes tayloristes d'organisation du travail mis à jour au sein du modèle productif émergent. Bien que la standardisation du travail amenant à la prescription détaillée des tâches soit désuète dans le nouveau paradigme de production, la surveillance hiérarchique reste pertinente pour les gestionnaires, mais elle apparaît maintenant sous une forme adaptée aux nouveaux modes de gestion du travail.

La prescription détaillée de tâches hautement divisées est remplacée par une autonomie contrôlée des travailleurs. Ce phénomène touche davantage le travail de haute qualification que le travail d'exécution (Durand, 2004). L'autonomie contrôlée est nécessaire dans l'organisation en flux tendu et est attribuée par les organisations en échange de l'exécution du travail dans les conditions et délais voulus par les gestionnaires. Les nouvelles formes organisationnelles sont caractérisées par le besoin d'initiative de la part des travailleurs et par l'autonomie ; on s'assure du bon emploi de la connaissance qu'ils détiennent, mais cette autonomie est balisée par certaines limites de procédure, comme les délais ou le budget, par exemple, et par des techniques de gestion, soit celles de mobilisation subjective, comme la culture d'entreprise ou le modèle de compétence.

Ces nouvelles formes organisationnelles, basées sur l'implication subjective et une autonomie relative, ne sont pas incompatibles avec la surveillance hiérarchique. Les *open spaces* offrent une opportunité de constante surveillance mutuelle, de la part

des supérieurs et des employés. Le fait d'être dans un aménagement spatial qui nous rend constamment observables représente une pression de surveillance hiérarchique, les directions ayant le pouvoir sur le choix de l'aménagement. Quand bien même que les travailleurs peuvent-ils, eux aussi, observer leurs collègues ou leurs chefs d'équipes, ce sont les directions qui bénéficient de cette surveillance ou de ce sentiment d'être constamment observés qui vient conditionner la conduite au travail (notamment dans un contexte de mise en compétition des salariés entre eux).

Les *open spaces* sont donc des espaces néo-tayloristes, en ce sens qu'ils reflètent l'autonomie et l'implication subjective dans la vie de l'entreprise, caractéristiques des organisations dans le contexte des mutations contemporaines du travail (à cet effet, on n'a qu'à se rappeler l'exemple des roues posées aux bureaux à la firme SEI et le message de prise en charge de leur carrière et employabilité que voulaient transmettre les dirigeants de la firme aux employés) tout en conservant, mais de manière adaptée, la surveillance hiérarchique.

5.2.2 Les *open spaces* comme moyens de consolidation dans les espaces du travail de la culture d'entreprise afin de légitimer l'organisation du travail et du pouvoir et de garantir l'implication subjective

Les *open spaces* sont issus de l'instrumentalisation de l'espace de travail par les entreprises, à des fins de domination par la culture d'entreprise et par le modèle de compétence. Ils font partie des techniques managériales de conditionnement subjectif pour l'obtention des comportements attendus pendant l'activité de travail. Les entreprises vantant leurs *open spaces* nomment systématiquement leurs atouts à refléter et transmettre les valeurs de l'entreprise aux employés et même aux clients.

La gestion a pour but de développer des techniques pour assurer le fonctionnement de l'entreprise selon les objectifs qu'elle s'assigne. Elle constitue une discipline caractérisée par un objectif adapté au fonctionnement des établissements, par le développement de modèles d'organisation de la production et du travail et, par conséquent, d'organisations du pouvoir. Cet objectif est adapté, en ce sens que les perspectives d'organisation sont dirigées par les contextes socio-historiques et économiques. Cette allégeance induit donc un trait idéologique, et par la caution du modèle productif qui se met en place, et par les pratiques d'organisation du travail et du pouvoir qui incluent en elles-mêmes des pratiques visant à légitimer le pouvoir. Ceci implique l'élaboration de systèmes de valeurs qui ont pour aboutissement de modeler les comportements (implication subjective) dans la pratique de l'activité de travail.

Subséquentement, des valeurs comme la mobilité, l'investissement de soi (peu importe ce qu'il faut donner pour l'atteinte des objectifs avec les moyens qui nous sont concédés par les supérieurs), comme l'habileté à travailler en équipe (malgré la mise en compétition des salariés), comme être entrepreneur de sa carrière et bien gérer son portefeuille de compétences, etc., sont fabriquées et inculquées afin de s'assurer à la fois de l'implication subjective des salariés et de la légitimité de l'organisation du travail et de la main-d'œuvre que demande le modèle productif émergent. Les *open spaces* se révèlent être un élément de transmission de ces valeurs comme, pour revenir à la mobilité, la volatilité de l'emplacement des postes de travail que permet d'instaurer ce type d'aménagement vient rendre possible une gestion plus flexible des salariés. L'assignation à court terme de poste de travail aux employés est instaurée en conséquence de l'organisation de la disposition du personnel.

Des pratiques d'aménagement de plus en plus popularisées comme le « hot desking » ou le « hotelling » témoignent de ces nouvelles techniques de gestion des travailleurs. Le « hot desking » consiste en un aménagement où plusieurs employés

peuvent partager le même poste de travail à des horaires différents, tandis que le « hotelling » est un aménagement de postes de travail non assignés que les employés utilisent au besoin. Ces types d'aménagement rendent compte de manière évidente du nouveau paradigme de mobilité et de flexibilisation de la main-d'œuvre. Ces deux techniques de gestion d'aménagement de bureaux ont pour propriété commune de supprimer l'affectation individualisée des postes de travail qui était, auparavant, constitutive des aménagements des espaces du travail. Elles témoignent de nouvelles techniques, ignorées à l'ère du compromis social fordiste, puisqu'elles se caractérisent en opposition avec les pratiques de gestion des postes de travail que prescrivait le modèle productif précédent qui reconnaissait aux salariés un rapport différent à leur poste de travail et à leur place dans l'entreprise.

L'appropriation, comme l'entend la psychologie environnementale du travail, constitue un ensemble de pratiques en rapport avec une certaine « maîtrise sur un territoire donné (Fischer, 1989) », comme, par exemple, placer une photo de sa famille à côté de l'ordinateur. Les formes d'appropriation peuvent varier en fonction des règles, du type d'espace et de l'acteur ; elles sont reliées au phénomène d'identification à l'espace à travers lequel se développe une assimilation de l'espace au Moi et une assimilation du Moi à l'espace (Fischer, 1989). Cette identification au lieu serait intégrante d'un processus d'attachement de l'individu au tissu social et à sa place dans l'entreprise.

L'appropriation, qui résulte d'un investissement à long terme de ses efforts dans une entreprise, est une condition intrinsèque de l'ère du compromis social fordiste où prédominait une gestion de la force de travail à plus long terme, fondée sur un paradigme de production en volume basée sur une anticipation de la croissance de l'entreprise, comme nous avons vu au chapitre 3. L'appropriation du poste de travail est donc issue d'un rapport au travail défini par un enrôlement à long terme

dans la même entreprise ; cet enrôlement tend à disparaître avec l'implantation du nouveau modèle productif.

C'est de cette façon que les espaces du travail peuvent contribuer à la matérialisation des pratiques des entreprises orientées par les principes idéologiques dont sont chargées les différentes techniques administratives dominantes au fil des modèles productifs. Cette matérialisation de la flexibilisation de la force de travail par les *open spaces* ne fait pas seulement qu'accommoder physiquement cette flexibilité, mais elle porte en elle le sens d'un système de valeurs produit par les administrations afin de légitimer le nouvel ordre qu'induisent les nouvelles pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Comme l'expliquent les dirigeants de la SEI, c'est en faisant refléter la philosophie d'entreprise dans l'espace que ce dernier sera cohérent avec la culture managériale de l'entreprise, que l'espace devient fonctionnel (West et Wind, 2007). Les *open spaces* répondent aux besoins pratiques, qui sont eux-mêmes liés à un système de valeurs induit par le nouveau modèle productif.

5.2.3 L'instrumentalisation des interactions informelles : l'aménagement des espaces du travail comme outil de domination par le consensus

Le discours managérial soutenait l'absence de cloison dans les *open spaces*, puisqu'elle devait contribuer à l'augmentation de la productivité en favorisant un accroissement de la rapidité de la circulation de l'information. Au-delà de cette affirmation, on a constaté que l'ouverture des *open spaces*, dans le contexte où elle permet l'utilisation de la communication informelle comme voie de transmission d'informations, devient un vecteur de contrôle du travail (en rendant accessible le contenu des interactions) et de surveillance des travailleurs participant à ces interactions. Le contrôle des interactions induit conséquemment leur normalisation,

ceux-ci étant sous la surveillance des supérieurs hiérarchiques. Les gestionnaires peuvent se permettre d'encourager ce type d'interactions entre les travailleurs grâce aux *open spaces* qui leur permettent de les régenter en fonction de ce qu'est une interaction productive selon les règles de l'entreprise.

Mais, quel est l'intérêt, pour le management, de normaliser l'informel ? — Le même que celui d'individualiser le rapport salarial et de modeler le comportement attendu au travail à travers le modèle de compétence et la culture d'entreprise. Il s'agit d'imposer le consensus, c'est-à-dire d'évacuer le conflit du lieu de travail et de légitimer l'organisation du travail qu'engendre le modèle productif émergent en suggérant l'atteinte des objectifs de l'entreprise comme un avantage commun de l'entreprise et des salariés.

Le flux tendu arrive, par sa structure organisationnelle de production, à résoudre le problème de Taylor, à savoir, rallier la motivation des salariés aux objectifs de l'entreprise (Durand, 2004). Il s'agit d'une structure organisationnelle de production qui astreint à l'implication subjective et assure, en amont, l'implantation de différentes techniques de mobilisation de la force de travail qui vient appuyer cette implication, tel qu'on a relevé avec le modèle de compétence et la culture d'entreprise.

La prise en charge de l'informalité par les directions vise donc la mise en place de la coopération attendue par les gestionnaires entre les employés. Elle s'insère dans cette volonté des directions de s'assurer de la part des salariés du comportement au travail recherché. Mais elle a aussi une fonction complémentaire à la désagrégation du rapport salarial et à la légitimation de l'organisation du travail et du pouvoir dans le nouveau modèle productif à travers la culture d'entreprise et le modèle de compétence : soustraire le conflit du monde du travail.

Pourquoi cet angle d'intervention de la part du management ? Une partie de la réponse peut se retrouver dans les études consacrées aux comportements de production et de savoir-faire informels, soit des pratiques développées d'emblée par les ouvriers, pratiques différentes du travail prescrit, qui ont pour conséquence d'améliorer la productivité alors qu'elles ne sont pas officiellement reconnues par les entreprises (Linhart, 1991). Plusieurs réponses sont suggérées par la sociologue Danièle Linhart, mais l'une d'entre elles est encline à éclairer la question de la prise en charge de l'informel par le management :

Sur la base de ces savoirs qu'ils se forgent, les opérateurs aménagent leur poste de travail, leurs modes opératoires, leur rythme de travail non seulement pour survivre, mais aussi pour s'arroger, sur le temps de travail, quelques moments « volés » à la logique patronale. Pour le plaisir donc, celui de fumer une cigarette avec des collègues, où d'aller faire un brin de causette ailleurs, sur le temps gagné grâce à des performances plus élevées dues à leurs seules compétences ; le plaisir aussi de s'organiser avec d'autres pour gagner et gérer ce temps. [...] C'est ainsi un monde qui se crée, avec des secrets ; une vie sociale en parallèle de celle orchestrée par les consignes hiérarchiques (Linhart, 1991).

Le but est, pour les directions, de remplacer l'espace social construit en marge par les travailleurs, espace qui leur échappe habituellement. On veut maintenir sa dimension pratique de transmission d'information et de connaissance, comme la transmission des savoir-faire pratiques entre les ouvriers, dont l'entreprise peut bénéficier en gain de productivité ; mais, en la prenant en charge, les gestionnaires excluent des interactions informelles l'autre dimension qui leurs est menaçante : celle de la création de liens de solidarité entre les travailleurs. Le risque de l'installation d'une sociabilité clandestine pourrait contribuer à une construction identitaire au travail se définissant comme différente de celle des managements, donc en opposition d'intérêts avec ces derniers. En d'autres termes, la composition d'une identité traversée par le conflit.

L'instrumentalisation des interactions entre les travailleurs, en devenant un moyen de contrôle et de surveillance, devient aussi un levier supplémentaire pour les

gestionnaires d'une nouvelle configuration du rapport de domination du capital sur le travail. Les *open spaces* témoignent donc aussi, dans ce sens, d'un recul des collectifs de travail face au capital.

5.2.4 L'aménagement spatial en tant qu'outil pour étayer le brouillage de la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail

Le modèle productif fordiste se caractérise par la mise en place d'une délimitation claire entre le temps de travail et le temps hors travail. Ainsi, la démarcation nette de son territoire : séparé des zones d'habitation et éloigné de la ville. L'usine fordienne est cadencée par un temps de travail strictement défini : « Il y a un temps de travail particulièrement précis, des horaires minutés pour l'entrée et la sortie, des grilles et des portes aussi qui régissent le dehors, etc. La stricte séparation entre travail et hors travail est une conséquence nécessaire de l'organisation fordienne de la production (Lautier, 1999) ». À cet effet, on n'a qu'à penser au quart de travail du '9 à 5', spécialement connu dans les milieux du travail bureaucratiques.

Les mutations contemporaines du travail semblent se dessaisir de cet attribut d'une frontière nette entre 'le temps de travail' et 'le temps hors travail' et les *open spaces* semblent refléter un phénomène d'estompement de cette frontière. Plusieurs entreprises qui se munissent d'un aménagement en *open spaces* au profit de leur structure organisationnelle du travail ne se contentent pas seulement d'aménager des postes de travail. En effet, plusieurs ajoutent d'autres types d'espaces en combinaison avec les *open spaces*. C'est singulièrement le cas des entreprises de la Silicon Valley qui font souvent office d'exemples d'avant-garde concernant les aménagements spatiaux. C'est celui, en particulier, du siège social de Facebook à Palo Alto (connu sous le nom du « bunker »), un édifice où l'on ne s'est pas uniquement contenté

d'aménager des salles en *open space*, mais aussi, où sont installés, de part et d'autre, des salles de détente avec des consoles de jeux vidéo, des cafés, des installations de jeux (comme un échiquier géant), etc. ; ... et les repas sont gratuits. Le Googleplex constitue un autre cas exemplaire de cette tendance à annexer des espaces dédiés aux activités qui ne sont pas au premier abord consacrées au travail. Gym, terrain de volley-ball, jardin communautaire, restaurants fournissant des repas gourmets gratuits, piscine, salles de pauses, boutique électronique ouverte 24 heures, salon de coiffure, glissades pour descendre les étages, etc., il est, en fait, possible de subvenir à ses besoins primaires et autres sans jamais quitter le complexe (Saval, 2014).

En quoi ces entreprises ont-elles avantage à investir autant pour fournir les repas à leurs employés et à construire des infrastructures consacrées aux activités que l'on considère appartenir au temps hors travail ? Une partie de la réponse pourrait résider dans l'intensification du temps de travail qu'implique la production en flux tendu. Durand relève qu'il existe un phénomène de développement des contraintes dans le travail, contraintes nées de la croissance de la concurrence et de la recherche de nouvelles parts de marché. La réorganisation du travail demanderait alors plus d'implication de la part des salariés ; il faut s'engager davantage envers les objectifs de l'entreprise, afin de conserver son emploi et de maintenir le flux productif sous tension (Durand, 2004).

On exige des salariés de la flexibilité, afin de pouvoir maintenir la tension du flux productif et de répondre ponctuellement aux aléas du marché. Le temps est un agent à travers lequel s'établit l'intensification du travail, comme se mettre en disponibilité pour respecter les délais, par exemple. Elle est à mettre en lien avec l'injonction à la responsabilisation où l'entreprise confie les objectifs aux employés, les rend garants de leur atteinte. Le maintien des objectifs de l'entreprise avec les moyens et délais fournis suppose un accroissement de l'engagement, donc induit une

intensification du temps de travail afin de respecter les livrables et d'assurer son employabilité dans le futur.

Le modèle productif émergent intensifie, par sa logique de production, le travail (autant l'activité que le temps de travail) ce qui contribue au brouillage de la délimitation des temps de travail et hors travail. Ce brouillage temporel transparait dans l'espace, en aménageant celui-ci pour des activités considérées comme appartenant au 'hors travail'. On estompe dans l'espace la distinction. On prend une pause dans une salle de détente, mais on reste toujours sur le lieu du travail. Pouvoir subvenir à des besoins, comme se divertir ou aller au gym sur le complexe de notre employeur, nous permet, au fond, de ne pas avoir à quitter son lieu de travail en période de travail intense. Les complexes développés par les entreprises comme Facebook ou Google forment des cadres spatio-temporels adaptés à l'intensification du travail dans le contexte des mutations contemporaines du travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion, plutôt que de reprendre les résultats de cet essai, se concentre en particulier sur la portée et les limites de la recherche. Le modèle d'analyse développé a permis d'analyser plusieurs types d'aménagements spatiaux du travail et de comprendre en quoi les *open spaces* se distinguent des aménagements spatiaux qui l'ont précédé. Ce modèle nous a permis de confirmer et nuancer nos hypothèses de recherche.

Tout d'abord, il est confirmé que les modèles productifs produisent des dispositifs de contrôle et de surveillance en accord avec l'organisation de la force de travail qui leur est propre. C'est aussi le cas des mutations contemporaines du travail qui génèrent leurs propres dispositifs, distincts de ceux des modèles productifs précédents.

De ce fait, il a été constaté que les modèles productifs amènent les organisations à produire des espaces de travail qui correspondent aux techniques de mobilisation et d'organisation du travail et, de ce fait, correspondent aussi aux dispositifs de contrôle et de surveillance des modèles productifs auxquels ils sont rattachés.

Troisièmement, les *open spaces* permettent la mise en place d'un contrôle social par la transparence. L'absence de cloison, non seulement interdit-elle la mise en place d'un contrôle de groupe entre les employés, mais elle devient encore une forme innovante de surveillance hiérarchique et de contrôle du travail. De plus, les *open spaces* procurent une voie nouvelle par laquelle s'assurer de la continuité du

déploiement, au sein des espaces du travail, des techniques de mobilisation de la force de travail relatives au modèle productif émergent.

Finalement, les tentatives de faire disparaître les symboles hiérarchiques managériaux dans ce type d'aménagement est en cohérence, non pas avec un phénomène d'émancipation des individus au sein des organisations, mais bien avec de nouvelles méthodes de contrôle du travail, comme l'appropriation des objectifs de l'entreprise par les employés, l'autonomie contrôlée, l'injonction à la responsabilisation et le modèle de compétence.

Au-delà de la validation de ces hypothèses, il importe de mesurer la portée et les limites du présent travail. Il s'agit, ici, de les évaluer sur les plans épistémologique, théorique, empirique, méthodologique.

Tout d'abord, du point de vue de l'épistémologie, le présent travail a mis en lumière le continuum entre la configuration des espaces du travail et les dispositifs managériaux de contrôle et de surveillance. Les *pools* de dactylos tayloriens, les usines fordiennees, les cubicules et les *open spaces* sont tous des espaces ouverts. Mais la diversité des aménagements nous permet de réaliser que les différences de buts entre chacun de ces types d'espace du travail motivent les traits distinctifs entre ceux-ci et contribuent à reproduire les différentes formes de rapports de pouvoir qui ont traversé l'histoire des organisations au fil de la succession des modèles productifs. Bien que les espaces du travail changent, ils sont toujours riviés aux principes de gestion des organisations qui le conçoivent. En d'autres termes, bien que la forme de ce lien change, il n'en existe pas moins un caractère, soit un continuum historico-organisationnel, qui lie les espaces du travail aux organisations qui les produisent.

De plus, leur examen nous a permis de constater que ces différences s'expliquent par une continuelle subordination entre, d'une part, l'organisation du travail, de la production et des rapports de pouvoir et, d'autre part, les aménagements des espaces du travail. Les différentes périodes historiques sont, ici, divisées en modèle productif, donc par différents paradigmes de production qui ont été, durant une période donnée, dominants ; ils ont déterminé les principes de gestion des organisations.

On a vu que les changements au niveau des modèles productifs ont influé sur la production de nouveaux types d'aménagements spatiaux. Ces changements, liés à l'introduction de nouveaux paradigmes de production, démontrent que les espaces du travail sont constamment associés aux rapports sociaux qui les ont d'ailleurs déterminés (Soussi, 2006). Cela les renvoie donc aux rapports sociaux, tel qu'ils sont socialement construits au sein d'une période historique donnée. De ce caractère constant d'adaptation des espaces du travail aux changements des dispositifs de contrôle et de surveillance, il nous a été possible de comprendre l'origine socio-historique des aménagements des espaces du travail ainsi que celle de son rôle de vecteur de reproduction des rapports sociaux.

Bien que ce lien a pu être établi, nous n'avons pu aller au-delà des rapports entre les espaces du travail et les paradigmes productifs dominants dans les organisations. Cela est dû au fait que les espaces du travail ne semblent pas constituer un objet d'étude autonome, pas même un objet sommairement abordé. C'est pour cela que notre travail se base presque entièrement sur des ouvrages relatifs aux organisations et le travail. Cet essai a donc recours à des ouvrages intéressés par les organisations, ce qui nous a permis de lier les espaces du travail au travail même, mais du recours à ces ouvrages découle, d'un autre côté, une lacune au niveau de l'analyse qui aurait dû nous permettre de voir l'espace en tant qu'objet d'étude en soi.

Ceci a endigué l'analyse des *open spaces* dans les limites des explications organisationnelles.

Quant à la portée des explications et à ses limites, sur le plan théorique, notons que beaucoup d'ouvrages sociologiques ont théorisé le travail, les organisations, les modèles productifs, etc. (Durand 2004; Coutrot 1999; Boyer et Freyssenet 2000), mais très peu se sont consacrés aux espaces du travail. Dans ces ouvrages théoriques, les espaces du travail ne sont pas — ou très peu — considérés comme des éléments constitutifs du travail qui, au sein des analyses, devraient être pris en compte parmi les autres.

Toutefois, comme nous l'avons noté au début de ce travail, d'autres disciplines ont abordé les espaces du travail en tant qu'objet, comme la psychologie environnementale, l'ergonomie, le management et l'écologie organisationnelle (Becker, 2007; Vischer, 2005). La psychologie environnementale, bien qu'elle admette l'origine organisationnelle de la conception des espaces du travail, les considère en fonction de l'appréhension de ceux-ci au niveau individuel. Cette perspective aborde les espaces sous l'angle de l'adaptation des individus à l'espace et aux divers processus d'interactions des individus selon les aménagements. En somme, la psychologie s'intéresse à la question des espaces de travail, mais au niveau de l'adaptation des individus et non au niveau de leur attribut sociologique.

C'est également le cas de l'ergonomie qui vise plus précisément les interactions entre les individus et leurs environnements de travail (Falzon, 2004). Bien qu'elle intègre des éléments organisationnels à des fins d'analyse de l'environnement, l'ergonomie prend en compte l'environnement physique comme facteur d'analyse de l'activité de travail, objet central de recherche. L'approche managériale des sciences administratives adopte naturellement une perspective spécifiquement fonctionnaliste en ce qui concerne les espaces du travail. Considérée

comme une ressource des entreprises, la gestion aborde les espaces du travail comme un agent potentiel de productivité pour les entreprises, il s'agit souvent dès lors d'ouvrages normatifs en fonction des paradigmes dominants d'organisation du travail et de la main-d'œuvre. L'écologie organisationnelle, entre la gestion et l'ergonomie, se préoccupe de la concrétisation des gains de productivité des entreprises obtenus par leurs aménagements spatiaux, tout en tenant compte de la satisfaction des employés. Elle aborde donc elle aussi les espaces du travail dans une perspective fonctionnaliste.

En bref, bien que d'autres disciplines se soient intéressées aux espaces du travail, leurs perspectives sont principalement axées sur les processus d'interaction et d'adaptation des individus aux espaces ou encore sont développées d'un point de vue fonctionnaliste, c'est-à-dire que l'analyse en est principalement dirigée en fonction des objectifs d'organisation du travail et de la main-d'œuvre que les organisations se sont donnés.

Donc, la portée empirique de ce travail serait qu'une perspective sociologique permettrait de se détacher des perspectives individualistes et fonctionnalistes et de produire une analyse critique des origines socio-historiques des espaces du travail, ainsi que de leurs conséquences au niveau des rapports sociaux au sein des organisations. Une telle perspective permet aussi de voir l'espace comme objet de théorisation en soi, en vertu du fait qu'il est abordé en tant qu'élément structurant des organisations.

En matière empirique, la portée de ce travail est naturellement réduite. Les ouvrages empiriques sollicités constituent principalement des études de cas dont la portée peut être contestée. La littérature managériale contient principalement des 'success stories' venant conforter les techniques de gestion dominantes, tandis que les études ergonomiques abordent les études de cas en fonction de la satisfaction des

employés et des données environnementales physiques. La question des origines organisationnelles des *open spaces*, ou encore celle de la production de dispositifs de contrôle et de surveillance, apparaissent constamment évacuées par l'approche réservée à ces cas.

Ce choix limite le volet empirique de ce travail. Rappelons cependant le recours à des ouvrages empiriques nous renseignant sur les espaces du travail des modèles productifs passés, sur leurs organisations et sur l'architecture des usines et immeubles relevant leurs caractéristiques organisationnelles, tels les ouvrages de Zunz, Gardey, Lautier et Gartman.

La méthodologie empruntée fut résolument et foncièrement celle de la recherche documentaire.

Cette recherche documentaire — dont l'intention de départ était de faire appel à des ouvrages empiriques et théoriques — est donc naturellement affectée par la rareté relative de recherches empiriques qui auraient ajouté un élément de 'concrétude' à nos conclusions. Mais là n'était pas la prétention cruciale de l'étude et, en revanche, cette recherche documentaire nous a permis de comprendre l'évolution des modèles productifs successifs des espaces du travail, et, conséquemment, de voir les espaces du travail comme un objet d'étude valant la peine d'être théorisé et de situer son importance dans l'analyse du travail en général. Ce type de recherche menée à travers les théories organisationnelles du travail nous a permis de comprendre en quoi les espaces du travail sont les produits des rapports sociaux dans les entreprises et, de ce fait, des vecteurs de contrôle et de surveillance.

Cependant, une recherche documentaire de ce type se base sur des constructions idéales typiques. Bien que nous ayons pris en compte que tous les *open space* et toutes les entreprises ne sont pas identiques, une enquête de terrain

permettrait de voir de façon plus nette les changements des mutations contemporaines du travail et leur influence sur les espaces du travail. Elle permettrait de discerner les nuances au sein des organisations qui n'appartiennent pas totalement à l'un ou l'autre des modèles productifs. Elle nous consentirait une appréciation plus réaliste des notions exploitées dans le cours de ce travail et donc de mieux comprendre comment les organisations abordent les espaces du travail à travers une perspective plus concrète.

Nous avons donc étudié les espaces du travail en tant qu'objets d'analyse sociologique. Dans ce cas-ci, il s'agissait de les comprendre en tant que vecteurs de contrôle et de surveillance. Grâce à la comparaison historique que nous a permise cette recherche, nous avons pu déchiffrer comment les modèles productifs poussent les organisations à produire des espaces de travail adaptés aux impératifs de productions déterminés par le modèle productif dominant. De plus, à travers cette analyse, il nous a été possible de comprendre la production des différents dispositifs de contrôle et de surveillance produits par chacun de ces modèles et de repérer, dans leurs espaces du travail respectifs, les caractéristiques d'aménagement qui en font les vecteurs de ces dits dispositifs. Ces caractéristiques, de par leurs différenciations associées à leurs modèles correspondants, nous ont permis de démasquer les traits propres aux mutations contemporaines du travail et, par le fait même, propres aux *open spaces*.

Cette étude ne nous aura pas seulement permis de découvrir en quoi les *open spaces* sont vecteurs de contrôle et de surveillance dans le contexte des mutations contemporaines du travail. Il nous a mis face à une réalité qui cautionne la proposition de faire des espaces du travail un objet d'étude en soi : les aménagements des espaces du travail sont le résultat de la configuration des rapports sociaux induite par les modèles productifs et qui traversent les organisations. L'espace n'est pas une donnée figée dans le temps, mais est changeant selon le développement des rapports

sociaux ; il traduit ces rapports par son aspect matériel et, de ce fait, constitue un agent participant à leur reproduction ou à leur métamorphose. Ils ne font pas que répondre aux directives pratiques de reproduction, ils sont aussi un outil pour les organisations pour dicter des valeurs venant compléter les impératifs de productions. On n'a qu'à se rappeler les motivations derrière l'attribution de privilèges dans les espaces aux supérieurs hiérarchiques venant mettre en évidence leur rang dans l'entreprise fordienne par un plus grand cubicule ou par un bureau fermé ; ou encore venant solliciter la mobilité et l'autonomie de salariés par l'aménagement en *open spaces*.

Les espaces du travail, en tant que fruits de la production des rapports sociaux, sont le résultat du rapport de force entre le capital et le travail. Les espaces du travail sont la matérialisation des structures sociales dans l'entreprise et c'est en cela que les espaces représentent la réalisation de rapports de domination qui la traverse. Voilà qui vient répondre aux arguments du management qui avance que les *open spaces* sont des 'marqueurs d'une nouvelle manière de travailler en entreprise, des facteurs de convivialité, de liberté approfondie, d'autonomie et de démocratisation dans le travail'. On change de modèle productif, certes, mais pas de mode de production. Les entreprises s'adaptent aux différents paradigmes de production, mais elles restent à tout le moins des entreprises ; simplement, elles s'adaptent à l'état du rapport de domination du capital sur le travail. Ainsi, les *open spaces* ne témoignent pas d'une baisse du contrôle social des directions d'entreprises sur leurs salariés, mais bien d'une adaptation des méthodes de contrôle et de surveillance aux mutations du travail qu'il nous est donné d'observer à ce jour.

BIBLIOGRAPHIE

- Bagla-Gökalp, Lusin. (2002). *Sociologie des organisations*. Paris : La Découverte.
- Becker, Franklin et Sims, William. (2001). « Offices That Work Balancing Communication, Flexibility and Cost ». International Workplace Studies Program. Cornell University.
- Becker, Franklin D. (2004). *Offices at work : uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Becker, Franklin. (2007). « Organizational Ecology and Knowledge Networks ». *California Management Review*, vol. 49, no 2, p. 42-61.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boyer, Robert et Durand, Jean-Pierre. (1998). *L'après-fordisme*. Paris : Syros.
- Boyer, Robert et Michel Freyssenet. (2000). *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte.
- Brennan, Aoife, Jasdeep S. Chugh et Theresa Kline. (2002). « Traditional versus Open Office Design: a Longitudinal Field Study ». *Environment and Behavior*, vol. 34, no 3, p. 279-299.
- Tixier, Céline. (2011). *Repensez votre espace de travail! : l'aménagement comme outil de management*. Paris : Ellipses.
- Chandler, Alfred Dupont. (1988). *La Main visible des managers : une analyse historique*. Paris : Economica.
- Child, John. (2005). *Organization : contemporary principles and practice*. Malden, Mass : Blackwell Pub.
- Cinquembre, Olivier. (1983). « La mise en schémas de l'usine (1910-1930) ». *Le Mouvement social*, no 125, p. 97-112.
- Coriat, Benjamin. (1994). *L'Atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme, et la production de masse*. Paris : C. Bourgeois.

Coutrot, Thomas. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*. Paris : La Découverte.

Coutrot, Thomas. (1999). *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte.

Daniellou, François. 2006. « Les mondes du travail ». Dans *Le travail intenable, Résister collectivement à l'intensification du travail*, p.17-81. Paris : La Découverte.

Desmarez, Pierre. (2012). Définition : « Relations humaines (École des) ». Dans *Dictionnaire du travail*, p. 643-648. Paris : Presses Universitaires de France.

Diderot, Denis, d'Alembert, Jean Le Rond et Mouchon, Pierre. (1751). *Encyclopédie ; ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*. Paris : Briasson.

Dockès, Pierre. (1993). « Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire : (1907-1993) ». *Revue économique*, vol. 44, no 3, p. 485-528.

Doray, Bernard. (1981). *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Coll. « Oeil économique ». Paris : Dunod.

Durand, Jean-Pierre. (2004). *La chaîne invisible ; travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Coll. « Économie humaine ». Paris : Seuil.

Falzon, Pierre. (2004). *Ergonomie*. Paris : Presses Universitaires de France.

Fischer, Gustave Nicolas. (1983). *Le travail et son espace : de l'appropriation à l'aménagement*. Coll. « Les pratiques de l'espace ». Paris : Dunod.

Fischer, Gustave Nicolas. (1989). *Psychologie des espaces de travail*. Paris : Armand Colin.

Fischer, Gustave Nicolas. (1997). *La Psychologie sociale*. Paris : Seuil

Ford, Henry et Samuel Crowther. (1926). *Aujourd'hui et demain*. Paris : Payot.

Ford, Henry et Samuel Crowther. (1922). *My life and work*. Garden City, N.Y. : Doubleday, Page & Co.

- Foucault, Michel. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- Gardey, Delphine. (2001). *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau : 1890-1930*. Paris : Belin.
- Gartman, David. (2010). *From autos to architecture : fordism and architectural aesthetics in the twentieth century*. New York : Princeton Architectural Press.
- Gaudart, Corinne et Falzon, Pierre. (2012). Définition : « Ergonomie ». Dans *Dictionnaire du travail*, p. 274-280. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gaudemar, Jean Paul de. (1982). *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*. Paris : Dunod.
- Gaulejac, Vincent de. (2009). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, Vincent de. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.
- Goffman, Erving. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Editions de Minuit.
- Habegger, Jeryll et Osman, Joseph H. (2005). *Sourcebook of modern furniture*. New York : W.W. Norton & Co.
- Iribarne, Alain d'. (2012). *Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux ?* Triel-sur-Seine : Éditions Italiques.
- Lallement, Michel. (2007). *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard.
- Lallement, Michel. (2010). *Le travail sous tensions*. Auxerre : Sciences Humaines.
- Lautier, Francis. (1999). *Ergotopiques : sur les espaces des lieux de travail*. Coll. « Travail ». Toulouse : Octares.
- Leduc, Sylvain et Vallery, Gérard. (2012). *Les risques psychosociaux*. Coll. « Cairn ». Paris : Presses Universitaires de France.

Legault, Marie-Josée et Chasserio, Stéphanie. (2010). « La domination dans le modèle de production de haute performance dans la gestion de projets ». Dans *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, sous la dir. de Romaine Malenfant et Guy Bellemare, p. 99-124. Coll. « Gestion des relations humaines--relations industrielles ». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Linhart, Danièle. (1991). *Le torticolis de l'autruche : L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Coll. « Sociologie ». Paris : Seuil.

Linhart, Danièle. (2009). *Travailler sans les autres ?* Coll. « Non conforme ». Paris : Seuil.

Malleret, Véronique, (2004). « Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle ». *Gérer et comprendre*, no 78, p. 32-43.

Martuccelli, Danilo. (2004). « Figures de la domination ». *Revue française de sociologie*, vol. 45, no 3, p. 469-497.

Pélegrin-Genel, Elisabeth. (2012). *Des souris dans un labyrinthe. Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens*. Paris : La Découverte.

Piña, Leslie A. (1998). *Classic Herman Miller*. Coll. « A Schiffer design book ». Atglen : Schiffer Pub.

Price, If. (2007). « Lean Assets : new language for new work places ». *California Management Review*, vol. 49, no 2, p. 102-118.

Saval, Nikil. (2014). *Cubed : a secret history of the workplace*. New York : Doubleday.

Sennett, Richard. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Paris : Albin Michel.

Soussi, Sid Ahmed. (2006). « Travail et identités: La portée de l'impératif technologique ». *Relations industrielles*, vol.1, no 61, p.146-172.

Sundstrom, Eric, R. Kring Herbert et David W. Brown. 1982. « Privacy and Communication in an Open-Plan Office A Case Study ». *Environment and Behavior*, vol. 14, no 3, p. 379-392.

Taylor, Frederick Winslow. (1907). *Etudes sur l'organisation du travail dans les usines*. Paris : Dunod et Pinat.

Taylor, Frederick Winslow. (1912). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris : Dunod et Pinat.

Tinel, Bruno. (2004). *À quoi servent les patrons: Marglin et les radicaux américains*. Lyon : ENS Éditions.

Vatin, François. (2012). Définition : «Taylor Frederick Winslow, 1856-1915 ». Dans *Dictionnaire du travail*, p. 775-781. Paris : Presses Universitaires de France.

Vischer, Jacqueline C. (2005). *Space meets status: designing workplace performance*. New York : Routledge.

Vischer, Jacqueline C. (2007). « The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers ». *California Management Review*, vol. 49, no 2, p. 62-79.

Weber, Max. 1995. *Economie et société*. Vol. 1. Paris : Pocket.

West, A. P. et Wind, Yoram. (2007). « Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at SEI ». *Harvard Business Review*. *California Management Review*, vol. 49, no 2, p. 138-153

Woronoff, Denis. (2012). Définition : « Manufacture ». Dans *Dictionnaire du travail*, p. 444-450. Paris : Presses Universitaires de France.

Yee, Roger. (2007). *Corporate Interiors no8*. New York : Visual Reference Publications

Zunz, Olivier. (1991). *L'Amérique en col blanc : l'invention du tertiaire : 1870-1920*. Paris : Belin.