

LA SPATIALISATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

L. CADIN
Groupe ESCP

La littérature relative à l'espace de travail confère une place centrale aux concepts de territoire et d'appropriation de l'espace. Si ces concepts ont fait leurs preuves pour l'analyse des rapports à l'espace dans le cadre des organisations tayloriennes, ils restent insuffisants pour rendre compte des attitudes qui se développent dans le cadre des structures projet.

Sur la base d'une enquête effectuée auprès des différentes équipes R&D d'un constructeur automobile, nous avons pu analyser les attentes suscitées par l'expérience des plateaux projets (réunion dans un même espace des représentants des différentes spécialités impliquées dans le projet).

Une double demande d'implantation sur le plateau-projet et dans l'espace métier se fait jour. Elle conduit à compléter le concept d'appropriation par celui de spécialisation de l'identité et des appartenances.

Un enjeu majeur pour le secteur automobile réside dans le raccourcissement des délais de conception. Dans cette perspective, on assiste à la mise en place de structures projet et à la systématisation de l'ingénierie intégrée, qui consiste à faire en parallèle ce que l'on faisait auparavant en séquence. Une nouvelle forme d'aménagement de l'espace est également en cours d'expérimentation : le plateau projet. Il rassemble dans un même espace physique, pendant une ou plusieurs phases du développement du projet, les re-

présentants des différents métiers impliqués dans la conception et la fabrication du modèle.

Que vivent et attendent les salariés concernés par ces expériences de plateau projet ? Quelles formes prend l'appropriation de l'espace ? Le concept d'appropriation est en effet le concept central de la littérature consacrée au rapport à l'espace physique. Il a fait la preuve de son efficacité dans l'élucidation des comportements humains dans les organisations tayloriennes ou bureaucratiques. Aide-t-il à rendre compte de ce qu'évoquent les personnels confrontés au travail en plateau projet ? Ne faut-il pas affiner, voire restreindre, ce concept pour éclairer ce qui se joue dans ces secteurs en rupture avec les modes d'organisation taylorien du travail ?

Les rapports à l'espace physique de travail sont des révélateurs puissants de la réalité sociale. Il est intéressant d'écouter ou de décoder ce qu'ils expriment. Après avoir rappelé le contenu du concept d'appropriation, nous présenterons les principaux résultats de l'enquête* à laquelle nous avons été associés et nous essaierons de dégager les caractéristiques des nouveaux rapports à l'espace qui nous semblent en voie d'émergence.

* Nous tenons à remercier le cabinet RELAYANCE qui, en nous associant à ses travaux, nous a permis d'accéder à un terrain d'enquête particulièrement riche et de discuter nos hypothèses et nos interprétations. Cette communication n'engage que son auteur.

1 - L'ORGANISATION TAYLORIENNE DU TRAVAIL A LA LUMIERE DU CONCEPT D'APPROPRIATION DE L'ESPACE

Le concept d'appropriation parle immédiatement à l'imagination, mais il ne se réduit pas à la compréhension spontanée ou intuitive qu'on peut en avoir.

A - Un concept très large

Les auteurs qui se réfèrent au concept d'appropriation lui ont conféré une extension maximum. L'appropriation, considérée comme l'affirmation d'une maîtrise s'exprime de différentes manières. Elle commence avec le regard, ce premier degré de l'appropriation symbolique, elle se poursuit avec l'aménagement et son langage silencieux, ou avec la délimitation, qui différencie des sous-espaces à l'intérieur d'une zone. Elle se manifeste aussi par l'exploration, qui constitue une extension ludique ou une transgression du champ d'action. Ainsi G.N. Fischer s'appuie sur le concept d'appropriation pour lire un large éventail de pratiques du travail allant de l'auto-gestion clandestine (toutes les actions ou comportements informels mis en œuvre par le travailleur pour permettre une bonne marche de l'entreprise), à la contre-possession (les formes de prise de possession

des lieux lors de conflits ou la désertion que constitue l'absentéisme). Le concept d'appropriation a donc un pouvoir d'analyse non négligeable même si les phénomènes qui sont cités ci-dessus peuvent être appréhendés par d'autres appareillages conceptuels.

B - Un concept fortement enraciné

E.T. Hall écrit : "ma formation d'anthropologue m'a habitué à rechercher dans les infrastructures biologiques l'origine de tel ou tel comportement humain". Les travaux sur les rapports des hommes à l'espace doivent beaucoup aux études d'éthologie sur les comportements territoriaux des différentes espèces animales. En éthologie le concept de territorialité est défini comme la conduite adoptée par un organisme pour prendre possession d'un territoire et le défendre contre les membres de sa propre espèce. Cette définition est plus restrictive que celle du concept d'appropriation comme mainmise, mais en est assez voisine. La dominance territoriale est, du reste une des formes de l'appropriation.

"L'individu n'existe que par son emprise sur l'espace". "Il construit sa propre emprise sur l'espace en luttant contre une rationalité étrangère". "Nous considérons ce processus comme un aspect fondamental de la conduite humaine". Ces quelques citations, empruntées à G.N. Fischer situent la perspective dans laquelle le concept d'appropriation va être déployé : celui du travail enchaîné où il apparaît comme une humanisation interstitielle et l'expression de la liberté de l'acteur.

C - L'analyseur du travail enchaîné

En matière d'espace la mouvance taylorienne a produit des principes nets, qui méritent d'être rappelés succinctement, car ce que nous allons observer en deuxième partie s'en écarte significativement.

Un premier principe réside dans la rupture radicale entre le lieu où l'on travaille et celui où l'on habite. Le lieu de travail est conçu comme un espace clos différenciant nettement l'intérieur et l'extérieur.

L'espace est conçu comme un séparateur de fonctions, de tâches, d'individus et son caractère morcelé renvoie à la parcellisation du travail. Le système d'affectation impose à chacun une place dans laquelle il est tenu de faire son travail et l'organisation réglemente la possibilité pour un travailleur de quitter sa place.

L'organisation de l'espace reflète la structure hiérarchique ; elle aménage la distance et la représentation sociale du pouvoir. Le contrôle par le regard y est déterminant : le subordonné doit toujours pouvoir être vu par le supérieur. L'espace pyramidal s'inspire largement de la figure architecturale du Panoptikon,

qui a présidé à l'aménagement des prisons et qui permet la surveillance constante des prisonniers sans que ceux-ci puissent savoir s'ils sont vus.

La conception taylorienne de l'espace et de l'organisation du travail est marquée par la banalisation, la transparence et la négation de l'autonomie.

Fischer considère qu'on ne peut parler d'appropriation que sur un fond de désappropriation. La réappropriation de l'espace est d'abord une reconquête individuelle d'autonomie.

Le concept d'appropriation permet de rendre compte de phénomènes plus ou moins clandestins d'emprise sur les lieux de travail tels que :

- la nidification ou transformation du poste de travail en sphère du chez soi ;
- la délimitation des territoires et les différentes formes de marquage (marqueurs centraux, marqueurs frontières et marqueurs signets) ;
- la constitution de zones tampon, de sas, de zones de dissimulation et de protection par rapport au pouvoir.

Si l'idée d'appropriation est particulièrement fructueuse dans des situations d'hypercontrôle ou de faible d'autonomie, qu'en est-il dans des situations où les acteurs disposent de beaucoup d'autonomie ?

2 - PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

Nos données sont basées sur une enquête effectuée à la demande d'un constructeur automobile dans la perspective d'un regroupement de ses différentes activités de Recherche et Développement actuellement éclatées entre différents sites géographiques. 70 personnes représentant les différents métiers et catégories de personnel ont été interrogées dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien visait à cerner les éléments structurants des espaces actuels de travail et à dégager les attentes en matière d'implantation et d'aménagement de l'espace dans la perspective du regroupement de la direction technique.

Avant de commencer l'enquête, nous nous attendions à une forte demande d'espaces individuels et de cloisonnement, à une réticence à l'idée de plateaux projets, à des comportements de refus de promiscuité ou de préservation de territoire à fins de protection de l'identité et à de forts rapports d'appropriation de l'espace.

A - Espaces individuels et espaces collectifs

Les expériences de bureaux paysagers, au moins en France ne sont pas considérées comme de véritables succès. On prête généralement aux salariés une pré-

férence manifeste pour le bureau individuel et cet attribut est du reste fréquemment utilisé comme un signe statutaire.

La grande majorité des non cadres que nous avons interrogés travaille actuellement dans des espaces collectifs. Ils ne minimisent pas du tout les inconvénients que cela comporte, mais ils considèrent que cette forme d'aménagement est adaptée à leurs pratiques de travail et ils ne demandent pas à être implantés dans des espaces individuels. Un technicien de la direction des méthodes a eu cette expression, qui vaut certainement dans de nombreux autres secteurs : "une gamme, c'est un amalgame d'idées". Il exprime ainsi que c'est en discutant avec ses collègues, en réfléchissant à haute voix et à plusieurs, qu'on finit par trouver une solution, la moins mauvaise possible à un problème complexe. C'est grâce à la vie en commun dans un même espace, qu'on profite de l'expérience des collègues et qu'on accède à la mémoire orale de la section. Si la production de la plupart des personnes interrogées se matérialise par un support écrit (dessins, disquettes, notes...), c'est l'oral qui constitue le vecteur principal de la conception. Travailler, c'est largement se voir et discuter.

La préférence pour l'espace collectif n'efface pas tous les problèmes et la demande d'aménagements complémentaires est forte. Elle a trait au besoin d'isolement, à la réception de fournisseurs ou de sous-traitants et à l'accueil, pour des durées plus longues, de représentants d'autres unités internes ou externes. L'idée d'aménagement sous-jacente correspond à celle qui est mise en œuvre en Scandinavie sous le terme de combi-office. Elle repose sur la mise en commun de ressources communes.

Plusieurs cadres exerçant des responsabilités hiérarchiques rapportent qu'ils ont, dans leurs équipes, de jeunes ingénieurs qui refusent de s'installer dans les bureaux individuels auxquels leur statut leur permet de prétendre pour s'implanter dans l'espace collectif au milieu de leur équipe ou de ceux qui travaillent sur le même projet qu'eux.

D'autres responsables d'encadrement ont avoué passer beaucoup moins de temps dans leur bureau personnel que dans l'espace collectif. Ils légitiment leur bureau individuel par les entretiens d'appréciation qu'ils sont amenés à conduire périodiquement et par les informations confidentielles qu'ils détiennent de par les responsabilités de personnel qu'ils assurent.

Ils ne sont pas spontanément candidats à l'abandon du bureau individuel dont ils bénéficient, mais ils prennent quelques distances par rapport au caractère statutaire de cet attribut ; ils mentionnent qu'au cours de leurs voyages en Allemagne ou au Japon, ils ont constaté que leurs homologues étaient implantés dans les espaces collectifs avec leurs équipes et que,

compte tenu de leurs propres méthodes de travail, ils sauraient imaginer de telles pratiques en France, pour peu qu'on ait prévu autant de petites salles de réunion que de besoin.

De fait, les bureaux des cadres sont de plus en plus utilisés comme une ressource commune en ce sens que les autres membres de l'unité y ont recours lorsqu'ils ont besoin de recevoir un visiteur ou de se réunir. Il serait prématuré de parler d'une évolution lourde de l'attachement à la spatialisation des statuts mais on peut déceler quelques indices de changements d'attitude dans le rapport des cadres à l'espace, liés à de nouveaux modes de travail et à d'autres styles d'encadrement et de collaboration.

B - Plateaux projets et espaces métiers

Depuis deux décennies les constructeurs automobiles français mettent en place des structures projets. Ces structures rencontrent beaucoup de difficultés. Les structures verticales ou structures métiers sont peu portées à partager leurs pouvoirs et à voir leurs choix contestés par les structures projet porteuses d'autres logiques.

Au cours de l'enquête les remarques relatives au bon usage des plateaux projets n'ont pas manqué mais nous n'avons pas recueilli de jugements opposés à cette innovation ; non seulement elle paraît aller de soi, mais elle est considérée comme irréversible.

Elle permet notamment, en phase d'avant-projet, d'explorer rapidement diverses hypothèses et de recueillir en temps réel les avis des experts sur les problèmes inhérents à telle ou telle idée. Les itérations sont si rapides à certains moments qu'il n'est pas d'autre moyen pour pouvoir optimiser sa propre activité que d'être implanté sur le plateau : on s'expose sinon à consacrer du temps à des scénarii qui ne sont plus d'actualité.

Le plateau projet modifie les circuits antérieurs d'information, qui voulaient que les relations d'unité à unité passent au moins par les chefs de section. Sur le plateau projet ces traditions n'ont plus cours et les relations directes entre agents des différents métiers sont le lot quotidien, ce qui est vécu à la fois comme intéressant mais aussi comme risqué. Là où les rapports d'unité à unité facilitaient des réponses défensives du type "ce n'est pas possible", la vie du plateau conduit à la recherche en commun d'une solution qui satisfasse les exigences des métiers impliqués. Moins de poids hiérarchique, mais aussi plus de confrontation et de négociation directe.

Si le plateau projet constitue un cadre de travail utile, il n'est pas sans risque pour ceux qui y participent. Les personnels présents sur le plateau jouent en permanence leur crédibilité : s'ils ne savent pas

prendre des positions, à quoi servent-ils ? Mais ils s'exposent à être désavoués par les structures métiers : "vous n'auriez jamais du accepter cela...". Ce risque est d'autant plus réel que les hiérarchies métier ont du mal à suivre ce qui se passe sur le plateau parce qu'elles ne sont pas sur place et qu'un projet à certains moments évolue très vite. Elles se sentent garantes d'un certain nombre de principes, elles s'efforcent de faire valoir une cohérence de gamme et cherchent à éviter que chaque projet diverge au nom de ses particularités.

Les personnes qui vivent ou ont vécu l'expérience plateau projet n'envisagent pas du tout d'abandonner leur implantation dans l'espace métier. Actuellement selon les lieux respectifs d'implantation du plateau projet et de la structure métier elles passent dans celle-ci quelques heures chaque jour ou jusqu'à deux jours chaque semaine. Elles font de leur double implantation une condition essentielle de réussite du fonctionnement en projet. Elles placent cette condition au même niveau que le maintien de leur rattachement hiérarchique à la structure métier.

C - De la planche à dessin au poste CAO

Si le plateau projet constitue un changement majeur pour les unités que nous avons rencontrées, l'impact de la CAO sur les méthodes de travail est également très important. L'implantation des outils de CAO suscite débats et réflexions dans les unités. Deux interrogations émergent :

- doit-on raisonner comme si, dans un avenir proche, ces outils allaient se diffuser sous l'effet de baisses de prix, au point que chacun aurait le sien comme c'est le cas pour les planches à dessin voire les micro-ordinateurs ? Ou les stations de CAO un peu sophistiquées resteront-elles durablement des matériels coûteux dont il sera impératif d'optimiser l'utilisation ? on considère actuellement qu'il n'est pas raisonnable d'utiliser un outil tridimensionnel pour travailler en deux dimensions ;
- sait-on traiter sur une grande échelle les problèmes d'environnement lumineux requis par le travail sur écran ? Autant il semble supportable à nos interlocuteurs de travailler sur micro dans leurs conditions habituelles de travail, autant ils se plaignent de la pénibilité du travail sur écran CAO dès lors qu'il y a des reflets.

Les conditions d'ambiance lumineuse optimales pour le dessin sont tout à fait contradictoires avec celles qui sont impératives pour limiter la fatigue visuelle occasionnée par le travail sur écran CAO, à savoir : niveau d'éclairement faible (de l'ordre de 300 lux), stores à mailles ou lames verticales aux fenêtres, pas d'écrans face ou dos aux baies vitrées, cloisons pour occulter les zones à forte luminance...

La faveur irait actuellement à l'aménagement d'espaces spécifiques CAO permettant de traiter le problème

des reflets sur écran et assurant la proximité des ressources d'impression souvent volumineuses (tables tracantes...). Enfin la salle CAO apparaît comme un lieu où on peut se concentrer : le travail sur écran facilite cette focalisation de l'attention et une norme de silence du type de celle qui est en vigueur dans les bibliothèques semble tacitement acceptée.

On est en train de passer d'outils de travail personnels (la planche à dessin et ses accessoires) à des outils de travail largement partagés.

3 - L'ESPACE, UNE RESSOURCE ORGANISATIONNELLE

Les personnes que nous avons rencontrées vivent un ensemble de changements à la fois technologiques (outils CAO), structurels (structures projet), méthodologiques (ingénierie intégrée) et relationnels (plateau projet). Elles expriment comment elles s'adaptent à ces changements, comment elles gèrent les contraintes auxquelles elles sont confrontées et quelles dispositions ou aménagements de l'espace les aident ou leur facilitent la vie. Comment interpréter les traitements de l'espace demandés et expliquer les évolutions du rapport à l'espace manifestées.

A - Organisations post-tayloriennes et nouvelles conceptions de l'espace

Dans sa tentative de mise en évidence des caractéristiques majeures du ohnisme, B. Coriat insiste sur la linéarisation des processus de production et sur les enjeux de la mise en U des implantations. Il oppose la conception taylorienne du temps et de l'espace (temps imposé et travailleur fixé à son poste défini comme minimisant les déplacements) et la conception ohnienne (temps partagé, travailleur mobile et non tenu de rester à son poste).

Divers indices permettent d'avancer que les unités que nous avons interrogées sont progressivement en train d'évoluer vers des modes de fonctionnement moins tayloriens : coordination transfonctionnelle accrue et assurée à des niveaux bas de la structure, moindre hiérarchisation, sentiment d'autonomie malgré de fortes interdépendances... Il ressort des entretiens que même aux niveaux les plus modestes les agents interviewés disposent de degrés d'autonomie non négligeables. Les activités ne sont pas vécues comme répétitives ; elles permettent de déployer un savoir professionnel et de faire preuve d'imagination.

Les aménagements de l'espace qui se mettent en place rompent avec les canons de la vision taylorienne de l'espace : moindre séparation des fonctions, spatialisation des statuts en voie d'atténuation, liberté de mouvement accrue...

Les formes de traitement de l'espace adaptées aux nouveaux modes de fonctionnement sont en cours de gestation. Des réflexions sont engagées sur plusieurs thèmes :

- ne faut-il pas distinguer plusieurs plateaux projet : design-BE, plateau technique, plateau industrialisation ?
- quand faut-il ouvrir le plateau ? quand faut-il le fermer ?
- quels doivent être les profils de ceux qui sont sur le plateau ? quel niveau d'expertise ?
- quelle est la taille maximale d'un plateau ?

Gérer l'espace apparaît comme une dimension de la gestion de projet.

B - Marquer son identité et son appartenance

Notre guide d'entretien a été conçu pour appréhender les phénomènes d'appropriation et pour cerner leur signification. Notre regard était entraîné à percevoir les moindres marqueurs et à repérer les territoires individuels et collectifs. Les questions visant à dégager les territoires n'ont pas rencontré beaucoup d'échos. Les visites effectuées dans les locaux ont confirmé une relative rareté de marqueurs centraux et de marqueurs frontières. Les manifestations d'appropriation restent dans l'ensemble extrêmement discrètes.

L'analyse traditionnelle des rapports à l'espace confère une place importante à la dimension protection. Qu'est-ce qui constitue aujourd'hui une insécurité dans les activités auxquelles nous nous intéressons ? L'avenir professionnel, l'obsolescence des compétences, le désaveu des pairs ou des hiérarchies du métier... Evolution de la rémunération, promotions, accès aux projets les plus intéressants ou valorisants, tels sont les thèmes qui forment enjeux pour les salariés. Qui détient la clef de ces incertitudes ? Actuellement ce sont les hiérarchies et plus particulièrement celles des métiers. Les directions de projet sont encore récentes et en ce qui concerne les enjeux évoqués ci-dessus leur capacité d'influence n'est pas considérée comme déterminante.

L'insistance mise sur la double implantation peut s'analyser comme un marquage de l'identité. Notre guide d'entretien comportait des questions relatives à la définition de l'identité professionnelle. Les personnes interrogées se définissent avant tout par rapport à leur métier et c'est dans leur métier qu'elles voient leur avenir professionnel. Très rares sont celles qui envisagent des changements de métier. Elles évoquent parfois des évolutions vers la production mais c'est en rapport avec leur dominante métier. Le projet n'est pas considéré comme un métier même si la conduite de projet nécessite un savoir-faire qui n'est pas contesté. Le projet est par définition porteur d'une identité éphémère. Le métier est porteur d'une identité durable.

De quelle image est crédité l'espace métier ? C'est le lieu qui incarne et concentre l'expertise de l'entreprise dans chaque spécialité. C'est là où s'acquiert la compétence, même si ce n'est pas exclusif. C'est là où s'opère la réactivation permanente des réseaux professionnels qui sont les plus stratégiques. C'est le lieu où s'effectue l'évaluation. Il est question d'un double entretien d'appréciation : l'un avec la hiérarchie métier, l'autre avec la structure projet. Mais pour le moment il se fait uniquement avec la hiérarchie métier. La reconnaissance de l'expertise se joue avant tout dans la structure métier. La manière dont est investi l'espace physique est un révélateur de la structuration des espaces professionnels, le terme espace professionnel étant pris au sens de la sociologie des professions.

Le besoin de marquer dans l'espace son identité professionnelle est certes une forme d'appropriation de l'espace. Mais il s'agit moins de territorialité ou de défense de territoire "contre les membres de sa propre espèce" que de signer son appartenance et d'utiliser le lieu comme signe ; on peut reprendre l'expression de Goffman, qui parle de "marqueur signet".

C - Vers un éclatement des lieux de travail ?

Le phénomène de multiplication des lieux de travail n'est pas propre au secteur et à l'activité auxquels nous nous sommes intéressés. L'étude "Impact sur les espaces de bureaux des technologies de l'information et de l'évolution des organisations" analyse l'extension des heures ouvrables et prend en compte l'apparition au domicile d'outils bureautiques peu coûteux : "l'espace de travail de chacun pourrait être réparti entre le domicile et le bureau". Ce qui ramène à la fonction de contrôle de l'espace de travail.

• Renouvellement des modalités de contrôle

Le bureau d'étude traditionnel où chacun a sa place, délimitée par la table à dessin, le meuble à plans, l'alignement des planches à dessin le long de la baie vitrée se prête parfaitement au contrôle par la vue. Le passage systématique de l'information avec les autres unités par le chef et le fonctionnement séquentiel où l'unité travaille sur un seul projet à la fois complètent ce mode panoptique de contrôle.

Le plateau projet rend plus difficile le suivi de l'activité par le responsable métier. Certains directeurs de projet ont pris un malin plaisir à ne pas mettre les hiérarchies métiers en copie des notes d'information qu'ils adressent aux membres du plateau projet.

La double implantation est une demande des contributeurs individuels. Même si c'est moins explicite cela correspond aussi une demande des hiérarchies métiers. Cela facilite la tâche de suivi de ce qui se passe dans les projets et la capacité d'influence les décisions. C'est une manière de suivre par le contact

ceux qu'on n'a plus sous les yeux. Dans l'étude citée ci-dessus, B. Giraud s'intéresse au substitut informatique au contrôle visuel.

• *Nomadisme et enracinement*

J. Attali s'intéresse dans "Lignes d'horizon" à l'évolution des objets. Il parle d'objets nomades car ils sont de plus en plus portatifs. Il constate par ailleurs de forts besoins d'enracinement dans des territoires. Il écrit : "pas de nomade sans points d'eau. Par leur possession, chacun cherchera à affirmer son appartenance à une tribu, qu'elle soit groupe, nation, culture ou religion". Il utilise le terme de biens identitaires.

Le plateau projet est un lieu de coopération mais aussi de confrontation et de négociation. C'est un lieu en permanente reconfiguration, compte tenu des départs et arrivées continues dont il est l'objet. Sans cesse il doit assurer de l'intégration. Tant de changement n'est sans doute supportable, que si il existe un lieu qui incarne une appartenance solide. Si on accepte une transposition dans la sphère extra professionnelle, n'est-ce pas la fonction de certaines résidences secondaires, dans lesquels leurs propriétaires passent peu de temps, mais où ils savent qu'ils ont des racines.

CONCLUSION

Le comportement d'appropriation de l'espace, l'appréhension à délimiter un territoire personnel constituent une

reconquête symbolique de l'autonomie expropriée par une définition taylorienne du processus de travail. Lorsque les méthodes de travail laissent place à l'initiative, lorsque les salariés ont la conviction d'imprimer même de façon infinitésimale leur marque au produit qu'ils élaborent, leur rapport à l'espace se joue moins en termes de dominance territoriale que de constitution de repères et de signes identitaires.

Les personnes qui vivent l'expérience du plateau projet affirment avoir un rapport à l'espace différent de celui qu'elles avaient lorsqu'elles étaient sédentarisées dans un espace métier. Il faut distinguer dans le concept d'appropriation deux dimensions, chacune pouvant être qualifiée en terme d'intensité :

- l'emprise territoriale,
- le marquage d'appartenance.

La prise en compte de l'identité professionnelle amène à reconsidérer une demande de double implantation, qui peut apparaître en première instance comme abusivement consommatrice d'espace.

Double implantation ne signifie pas doublement des surfaces si on tient compte des rapports à l'espace qui s'y jouent. L'éventuel surcoût est peut-être le prix à payer pour le bon fonctionnement des structures projet.

BIBLIOGRAPHIE

- ATTALI, J., "Lignes d'horizon", Fayard (1990).
BALANDIER, G., "Le désordre", Fayard (1989).
BENGHOZI, P.J., "Innovation et gestion de projets", Eyrolles (1990).
BENTHAM, J., "Le panoptique", Belfond (1977).
de BONNAFOS, G., "La restructuration de l'activité de conception d'un constructeur automobile", GIP Mutations Industrielles (1991).
FISCHER, G.N.,
"L'espace comme nouvelle lecture du travail", Sociologie du travail n° 4 pp. 397-422 (1978).
"Le travail et son espace", Dunod (1983).
"Psychologie des espaces de travail", Armand Colin (1989).
"Espace, identité, et organisation", dans CHANLAT, J.F. : "L'individu dans l'organisation", Editions ESKA (1990).
GIRAUD, B., "Impact sur les espaces de bureaux des technologies de l'information et de l'évolution des organisations", Etude réalisée pour le plan lieux de travail et constructions publiques (1988).
GIRIN, J., "La communication dans une tour de bureaux" dans CHANLAT, J.F. "L'individu dans l'organisation", Editions ESKA (1990).
GOFFMAN, E., "Mise en scène de la vie quotidienne", Editions de Minuit (1973).
HALL, E.T., "La dimension cachée", Edition du Seuil (1971).
MIDLER, C., "L'apprentissage industriel d'une nouvelle logique industrielle". Actes du colloque "la gestion des entreprises dans une perspective historique" (1989).
MOSCOVICI, S., "L'espace, le temps et le social" dans l'espace et le temps aujourd'hui", Editions du Seuil (1983).

