

# Repères méthodologiques

# ORGANISER L'ESPACE SELON LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Spatialiser une organisation n'est pas tâche facile : il faut tenir compte des considérations liées à la morphologie du bâtiment et aux souhaits de positionnement des uns et des autres, tout en définissant des quantités et qualités d'espace.

Ce casse-tête, constitué de dimensions hétérogènes, peut se résoudre soit par la négociation, soit par une approche stratégique de l'organisation. Alors que la première approche est souvent fastidieuse et génératrice d'incompréhensions, voire de conflits, la seconde permet de hiérarchiser les besoins et justifie les arbitrages par les objectifs stratégiques de l'entreprise. Autrement dit, alors que dans l'approche négociée les individus se font face, dans la seconde, la stratégie d'entreprise brosse un cadre de référence permettant de justifier les choix effectués. Suivre cette approche impose tout d'abord de lire l'organisation afin d'en identifier les parties. Cela peut se réaliser par une approche matricielle prenant en compte la raison d'être des groupes et leur taille.

Définir les groupes selon leurs raisons d'être peut se réaliser selon trois façons a minima. Les organigrammes et leurs dérivés, décrivant des lignes de métier sous la forme d'entités et de sous-entités, sont les plus couramment mobilisés. Ces documents traduisent fréquemment une vision post-tayloriste du travail où chacun accomplit une tâche selon une spécialité. Chaque individu, ou groupe d'individus, réalise une portion d'un travail commun. Un des rôles majeurs de l'organisation est alors d'orchestrer les contributions afin de produire un tout cohérent. Il s'agit de « faire tourner la machine » en faisant collaborer différents groupes. Dans ce système, les groupes sont comme des « classes en soi », c'est-à-dire qu'ils se définissent par leur position dans les rapports de production. Sans reprendre l'ensemble de l'approche marxiste des classes sociales, il est facile de comprendre que cette forme de division par le travail est intrinsèquement génératrice de conflits car elle pose la question de la valeur du travail de chacun. Deux des illustrations les plus flagrantes sont le mépris

réciproque qu'entretiennent « les beaux commerciaux » et « les illuminés créatifs », ou encore les tensions qui se développent entre ceux qui travaillent directement au service du client et ceux qui se mettent au service des premiers.

La spatialisation de l'entreprise à partir de groupes définis par les organigrammes ressemble à nos zones de banlieues : chacun a son territoire spécifique relié aux autres par des axes de communication. Cette forme de spatialisation devient aussi conflictuelle par la manière dont elle s'effectue : elle transpose les luttes de l'organisation du travail dans l'espace. Ce constat est assez ironique lorsque l'on sait que la majorité des projets d'aménagements ont pour objectif : « accroître la collaboration et casser les effets de silo ». Mais dans la ville, les autoroutes reliant les zones sont-elles des frontières ou des liens.

## **Vouloir favoriser la collaboration n'impose pas de remettre systématiquement en question l'ensemble de l'organisation.**

Une analyse plus approfondie permet de définir des opportunités innovantes. Il s'agit de changer de point de vue et constituer les groupes comme étant des « classes pour soi » et non plus « des classes en soi ». La différence entre ces deux notions est que les classes pour soi regroupent des individus ayant conscience d'avoir des intérêts communs (une tribu, une communauté) alors que les classes en soi sont constituées selon des critères pragmatiques. Leurs membres ne se sentent donc pas forcément appartenir aux groupes constitués. Le contexte contemporain (incertitude face à l'avenir, mondialisation, bouleversements liés aux technologies, etc.) favorise l'émergence de groupes pour soi au sein des entreprises. En effet, de plus en plus, ces dernières s'organisent en fonction d'objectifs stratégiques. Plus ou moins informels, dépassant fréquemment les frontières entre les silos, des groupes de travail apparaissent. Caractérisés par un objectif précis, leur constitution s'effectue au travers des réseaux d'interconnaissance et d'interdépendance. Par exemple, pour un groupe industriel, un objectif stratégique tel que la sécurisation des achats (qui peuvent représenter jusque 80 % du chiffre d'affaire) peut se manifester par une collaboration étroite entre des acheteurs, des ingénieurs et des commerciaux afin de définir une offre produits tenant compte des

compétences des différents fournisseurs. Cette forme d'organisation, dite « matricielle », définit, elle aussi, des groupes. Parfois, les projets sont jugés suffisamment importants pour que les individus soient détachés de leur position dans la division du travail. Ils quittent leur position en soi dans l'organigramme pour en prendre une pour soi qui sera caractérisée par l'appartenance au projet. Les réflexions sur la gestion de la fin de projet et du retour dans l'équipe d'origine soulignent la puissance de l'effet d'appartenance. Si, dans le mode projet, cette identification est peu pérenne dans le temps, certains s'organisent afin qu'elle le devienne au travers de missions au long cours (sécuriser les achats).

Certaines entreprises ont déjà adopté de telles organisations. Leurs espaces ne sont plus définis selon les métiers mais selon des projets ou des missions. Les organisations projet sont fréquentes dans les secteurs du digital ou dans les entités de R&D. Elles se traduisent par des usages marqués dans le temps et l'espace. Les organisations orientées vers des missions se retrouvent, elles aussi, dans différents types d'activités. Ainsi, certaines entreprises choisissent de s'organiser en différentes unités transverses (commerciaux, ingénieurs, producteurs) qui se mettent au service exclusif d'un seul et même client. Ailleurs, dans des agences de publicité, les commerciaux et les créatifs sont savamment mélangés afin de limiter les tensions entre eux et les unir autour d'un objectif commun comme la satisfaction client. Comme dans les réflexions sur la ville, ces questionnements s'intéressent à la mixité et à sa granulométrie en fonction des échelles.

### **Il apparaît ici que les organigrammes ont encore ceci de facile : ils définissent des groupes et des sous-groupes.**

Dans des organisations orientées projet ou mission, ces divisions et sous-divisions ne sont pas systématiquement explicites. Les sciences humaines définissent trois grandes échelles de groupes. Le plus petit regroupe une douzaine personnes au plus. C'est la taille de la maisonnée, d'une équipe de sport ou de la plus petite unité militaire. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, H. Fayol préconise des équipes de 5 à 10 personnes. Cette fourchette définit la taille des groupes pouvant travailler ensemble, en proximité. Les groupes ainsi formés se manifestent par une interconnaissance forte facilitant le partage, la confiance et, aussi, le contrôle (théorie de l'holoptisme). Lorsque Jeff Bezos, pdg d'Amazon, préconise qu'une équipe devrait pouvoir être nourrie avec deux pizzas (soit huit personnes sur les standards américains), il souligne la caractéristique majeure de cette échelle de groupe : le partage au quotidien. Un second effet de seuil se situe aux alentours de 150 personnes. Ce nombre, mis en avant, entre autres, par R. Dunbar, correspond à la famille élargie, au réseau de connaissances ou à la taille du quartier. Cette échelle, qui peut aller de 100 à 200 personnes selon les contextes et études, se caractérise par un niveau d'interconnaissance faible. Mais s'ils ne sont pas toujours connus personnellement, les individus restent identifiables. Le commérage et les rumeurs prennent le relais et permettent d'identifier chaque membre. Jusqu'à cette taille, une majorité des études montrent que le groupe partage un même quotidien et

qu'il forme donc une communauté. La société W.L. Gore retient ce nombre comme taille maximum de ses sites.

Au-delà de ce seuil, les groupes existent par le langage qui véhicule un socle commun constitué de savoirs, de croyances, d'idéologies ou encore de mythes. Dans l'entreprise, cela se manifeste par l'utilisation d'expressions ou d'acronymes qui lui sont propres. Certaines utopies sociales et urbaines placent un nouveau seuil vers 1 600 personnes (le phalanstère de Charles Fourier ou la Cité radieuse de Le Corbusier). Cette taille autorise une grande diversité humaine (Fourier répertorie 810 passions, qui sont autant de traits du caractère humain), tout en permettant d'offrir des services mutualisés (commerces, école, bibliothèque, etc.). Ces seuils sont essentiellement opérationnels et se retrouvent rarement dans la réflexion sur le fonctionnement intrinsèque des organisations.

Ces trois échelles de groupe se distinguent par la nature du lien entre les individus : connaissance intime ; communauté et commérage ; partage de savoirs et de valeurs. Elles s'imbriquent avec les

### *Passer des « classes pour soi » aux « classes en soi »*

différentes organisations du travail, qui considèrent le groupe comme étant constitué par des critères en soi (métier) ou pour soi (projet ou mission selon les temporalités). Les diffé-

rentes combinaisons possibles permettent de transcrire la stratégie de chaque entreprise de manière unique. Les choix effectués auront un impact important sur la conception des espaces. Cette dernière sera, dans certains cas, dominée par une logique de territoires et de flux, dans d'autres elle se manifestera par des logiques de rhizome ou, encore, par une approche se focalisant sur les centralités. Menées suffisamment en amont, ces études permettront non seulement, d'appréhender l'allocation des espaces au sein d'un bâtiment, mais aussi d'appuyer des choix immobiliers en définissant des morphologies optimales pour les bâtiments.

Marc Bertier ■

## À propos de l'auteur

Marc Berthier, sociologue et architecte, est consultant Workplace chez Kardham. Il travaille sur la manière dont les sociétés humaines se lient à leurs espaces en s'interrogeant principalement sur les impacts de l'architecture dans les pratiques. Spécialisé dans la conception des espaces du travail, il intervient dans la conception des projets d'aménagement en conseillant et accompagnant les entreprises dans la définition de leurs espaces selon leurs objectifs et réalités. Cette activité est nourrie par une activité de recherche sur les environnements, plus spécifiquement du travail, se concrétisant par la conduite de projets de recherche, par des publications et des activités d'enseignement