



**HAL**  
open science

## L'espace, un outil de contrôle ?

Pierre Labardin

► **To cite this version:**

Pierre Labardin. L'espace, un outil de contrôle? : Le cas Pont-à-Mousson (1921-190. Congrès de l'AIMS, Jun 2011, Nantes, France. halshs-00635242

**HAL Id: halshs-00635242**

**<https://shs.hal.science/halshs-00635242>**

Submitted on 24 Oct 2011

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

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

# **L'espace, un outil de contrôle ?**

## **Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930)**

Résumé : Cet article s'intéresse aux impacts des open space en matière de contrôle à partir d'un travail historique. Nous nous demandons si l'espace de travail peut constituer un outil de contrôle opérationnel. Dans une première partie, nous proposons une définition historique des espaces travail qui nous amène à justifier notre méthodologie de recherche historique. Nous travaillons à partir des archives des années 1920 de la société Pont-à-Mousson. Nous présentons longuement le contexte de la mise en place des espaces ouverts, ainsi qu'une analyse à partir des plans du service de la comptabilité commerciale. Nous proposons en discussion plusieurs points : l'efficacité et l'efficiency de la surveillance, la hiérarchisation de l'espace qu'induit cette nouvelle conception de l'espace et enfin les apports et les limites de cette recherche historique.

Mots clés : espace de travail, open space, histoire, contrôle.

La question des open spaces est devenue depuis quelques années un sujet intéressant une multiplicité d'acteurs : les dirigeants et plus généralement l'encadrement des entreprises, les consultants, les salariés, mais aussi la presse ou les chercheurs des différentes disciplines concernées par un tel phénomène (gestion, sociologie, psychologie etc.). Dans la presse professionnelle, on trouve ainsi sur les trois dernières années, un article paru récemment dans *Capital*, deux interviews d'un chercheur dans *Le Figaro* et d'un coach dans *Capital*, la plupart faisant suite à l'ouvrage *L'open space m'a tué*.

Si le lien entre espace et performance est ancien (Newcomb (1956)), la recherche en management continue de s'intéresser aujourd'hui à la problématique de l'espace de travail. Ainsi, la *Revue Française de Gestion* y consacrait récemment un dossier dans son numéro 184 sous la direction de Jacques Lauriol, Véronique Perret et Franck Tannery (2008). L'article de Taylor et Spicer (2007) ou la contribution de Chanlat (2006) fournissent des synthèses en la matière.

Dans la pratique, les open spaces font l'accord de plusieurs acteurs : les chefs d'entreprise et cadres y voient un moyen de réduire les coûts en réduisant la surface immobilière par salarié. Cet argument prend tout son sens avec la hausse du prix de l'immobilier (à Paris notamment) au cours de ces vingt dernières années. Au-delà de cet argument, on en retrouve d'autres plus ou moins avoués : facilitation de la coordination dans l'entreprise pour les uns, surveillance des salariés pour les autres etc.

Ce dernier argument est aujourd'hui régulièrement repris dans les observations, à tel point que l'on peut se demander si les pratiques spatiales ne pourraient pas s'analyser comme de simples méthodes de contrôle des individus. Face à la remise en cause des outils traditionnels de contrôle de gestion (comptabilité de gestion, budgets etc.), l'espace peut-il en devenir un ? Une étude de cas historique viendra étayer cette question. Ce choix se justifie notamment par le fait que lors du taylorisme triomphant de l'Entre-deux-guerres, plusieurs entreprises avaient déjà essayé de contrôler l'individu via l'espace.

Dans une première partie, nous reviendrons sur les aspects théoriques et méthodologiques liés à cette problématique en explicitant notamment notre démarche de recherche. Cette réflexion nous permettra d'aboutir à une question de recherche et une méthodologie plus précise. Nous développerons ensuite le cas de Pont-à-Mousson dans les années 1920 : dans une deuxième partie, nous nous interrogerons d'abord sur les raisons pouvant conduire l'entreprise à mettre en place des grands espaces de bureau ouvert. Dans une troisième partie, nous nous pencherons sur la mise en place de ces espaces en insistant sur les intentions et les pratiques

de l'entreprise. Enfin, dans une quatrième partie, nous essaierons de répondre à la problématique en nous appuyant sur notre étude de cas.

## **1. UNE APPROCHE, UNE MÉTHODOLOGIE, UN TERRAIN**

### *1.1. UNE DÉFINITION HISTORIQUE DES ESPACES DE TRAVAIL AU BUREAU*

Le terme d'open space apparaît aujourd'hui assez ambigu, n'étant pas clairement défini par le dictionnaire. Il s'oppose clairement à la notion de bureaux individuels cloisonnés, désignant au contraire de vastes espaces de travail (voir par exemple l'usage qu'en fait Malleret (2004)). Pour clarifier les différentes conceptions de l'espace de travail au bureau, nous proposons ici une tentative de définition historique.

On peut ainsi définir l'ensemble des modes d'organisation de l'espace tel qu'ils ont été progressivement envisagés. Dans beaucoup de petits commerces comme ceux étudiés par Martin (1977) dans les Deux-Sèvres au XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, il semble qu'il n'y ait guère de place, même pour un bureau où tenir des comptes (p.148). Dans les organisations plus grandes, on retrouve des bureaux. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, à la Compagnie des Indes, les bureaux sont dans un hôtel particulier, les employés étant séparés dans une multitude de petites pièces (Haudrière (2005), p.154-157). Si chacun ne dispose pas d'un bureau individuel, sauf les plus hauts placés dans la hiérarchie, les employés sont très peu nombreux dans la multitude de petits bureaux. Les travaux sur le négoce confirment l'observation : que ce soit à Marseille (Carrière (1973), p.726-727), Bordeaux (Butel (1974), p.168), Saint-Malo (Lespagnol (1997), p.120-123) ou au Havre (Delobette (2005, p.1058-1060)), les commis sont en petits nombres voire seul, travaillant au comptoir dans une pièce commune. La situation n'est guère différente dans les entreprises industrielles. A Saint-Gobain par exemple, deux plans<sup>1</sup> témoignent d'une situation similaire. Sur le site de Tourlaville à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup> ou sur le site de Saint-Gobain même en 1822<sup>3</sup>, les espaces de travail administratif sont prévus pour une ou deux personnes.

En fait, la situation varie selon le local, ces derniers étant conçus la plupart du temps pour être d'abord des lieux d'habitation, cette situation n'évoluant guère jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>. Fischer et Vischer (1997) résument simplement la situation du XIX<sup>e</sup> siècle industriel : « au départ, l'archétype du bureau, c'est l'usine ; les espaces administratifs sont en effet d'abord

---

<sup>1</sup> On ne dispose que de plans de l'ensemble de l'établissement, d'où notre prudence dans l'interprétation.

<sup>2</sup> C7-1. Archives Saint-Gobain.

<sup>3</sup> C7-2. Archives Saint-Gobain.

<sup>4</sup> Le constat en la matière paraît assez unanime, qu'il émane d'historiens comme Haudrière (2005, p.154) ou Carrière (1973, p.720) ou d'un observateur du début du XX<sup>e</sup> siècle. Ponthière écrit ainsi en 1935 : « il est rare que les bureaux aient été construits et aménagés en vue du travail qui doit y être fait et des besoins particuliers de l'entreprise qu'ils administrent. Ils sont fréquemment installés dans des locaux construits en vue de l'habitation privée » (p.224).

considérés comme des espaces secondaires : ce sont de petits locaux adjacents aux aires de production » (p.30). Les plans des glaceries du groupe Saint-Gobain (Montluçon en 1868<sup>5</sup>, Cirey en 1871<sup>6</sup> et Stolberg en 1873<sup>7</sup>) confirment le constat.

Entre-temps, dans l'administration, le modèle paraît étrangement similaire. Les archives publiques, la presse administrative et plusieurs romans ont permis à Thuillier (2004) d'écrire sur les conditions de travail dans l'Administration au XIX<sup>e</sup> siècle. Il note ainsi que « les bureaux étaient en général mal adaptés à leur fonction : les ministères étaient d'anciens hôtels particuliers ou d'anciens couvents, où les bureaux étaient vaille que vaille installés. Les employés étaient entassés les uns sur les autres » (p.11). Cette disposition est en fait l'héritage du XVIII<sup>e</sup> siècle où les employés des ministères travaillaient déjà dans les hôtels particuliers qui appartenaient en propre aux ministres, leurs bureaux se déplaçant au gré des changements de ministre (Coquery (2000), p.47-51).

L'apparition de ces espaces de travail collectif au bureau est évidemment indissociable de l'émergence de la grande entreprise capitaliste aux Etats-Unis et en Europe à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle. En France, Delphine Gardey (2001) nous indique ainsi que d'après les recensements, on passe de 800 000 employés en 1866 à plus de 3 millions en 1936 (p.44). Un double phénomène paraît alors avoir joué. D'une part, l'augmentation de la taille des entreprises impliquait une hausse proportionnelle du nombre d'employés de bureau. D'autre part, la managérialisation des entreprises (Chandler (1989)) et le développement de nouvelles technologies (téléphones, télégraphes, machines à écrire etc.) favorisant le travail de bureau et le contrôle à distance (Yates (1989)) conduisent à une augmentation de la proportion des employés de bureau. Ces deux facteurs posent dans les grandes entreprises, à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle, la question de l'organisation de l'espace administratif. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre l'émergence des immeubles de bureau et des espaces de travail ouverts.

Ce n'est qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis (Fischer et Vischer (1997), p.30), et au début du XX<sup>e</sup> siècle en Europe<sup>8</sup> que les entreprises commencent à concevoir elle-même leurs propres espaces administratifs. C'est alors que se développent des premiers grands espaces

---

<sup>5</sup> Plan 07 34. Archives Saint-Gobain.

<sup>6</sup> Plan 07 30. Archives Saint-Gobain.

<sup>7</sup> Plan 07 37. Archives Saint-Gobain.

<sup>8</sup> Dès 1911, les usines Fagus en Allemagne ont recours à des cloisons vitrées pour séparer les bureaux (Ragon (1991b), p.109). En 1913-1914, Charles Plumet construit déjà des immeubles de bureau à Paris, rue du Louvre (Loupiac et Mengin (1997), p.90). Dès 1909, la naissance de la revue *Mon bureau* reprend une partie de ces interrogations (voir par exemple l'article de Brown dès le premier numéro). Techniquement, le recours aux nouvelles techniques, comme le béton armé (Delhumeau (1999)) favorise la mise en place de nouveaux aménagements de bureau.

collectifs pour les secrétaires ou les grands services administratifs (comptabilité, courrier etc.). C'est notamment l'époque où l'on conçoit de grands pool de dactylos. Deux étapes doivent être distingués : la conception d'immeubles de bureaux, remplaçant progressivement les anciens hôtels particuliers, jugés trop petits ou inadaptés, puis, dans un second temps, l'installation d'espaces de travail ouverts dans ces nouveaux immeubles de bureaux.

Concernant l'émergence des premiers immeubles de bureaux, Loupiac et Mengin (1997) les font remonter à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les banques ayant été pionnières en la matière : 1876-1878 pour le Crédit Lyonnais, 1878-1881 pour le C.N.E.P. ou 1905-1911 pour la Société Générale (p.92-93). Il s'agit alors de donner « une image rassurante de richesse, de stabilité et de respectabilité » (p.92). Le phénomène paraît concomitant aux Etats-Unis, puisqu'Olivier Zunz (1991) parle de l'existence d'immeubles de bureaux construits à cet effet dès 1883 à la C.B. & Q. (p.167). Sundstrom (1986) fournit un exemple pionnier d'une société d'assurance dès 1870-1871 (p.27). Cela ne signifie pas pour autant qu'il existait dès lors des grands espaces ouverts, mais le fait de construire spécifiquement des bâtiments est alors déjà une réelle innovation. De plus, ces nouveaux immeubles sont construits dans les centres-villes, très loin de l'espace de la production (Zunz (1991), p.166). Néanmoins, dès 1896, il semble bien que les espaces ouverts existaient puisque Zunz parle dans un autre siège social « de larges pièces pourvues de fenêtres intérieures et extérieures » (p.168).

Les espaces de bureau ouverts sont arrivés en Europe avec le taylorisme semble-t-il puisque les dates concordent d'une part et d'autre part leur mise en place se fait dans une optique clairement taylorienne : il s'agit de concevoir le travail de la dactylo comme celui d'un ouvrier dont on doit optimiser le rendement sur une chaîne de production (voir par exemple Ponthière (1935) ou Fischer (1990), p.174). Fischer (1990) parle à ce propos alors de « bureaux serrés en rangs compacts, [de la] standardisation des équipements, [de la] concentration du personnel dans un espace totalement banalisé et transparent » (p.174), appelé généralement bureau ouvert. La volonté de surveillance, clairement proclamée, prime dans les arguments avancés. C'est par exemple ce qu'affirme Ponthière en 1935 (p.225-227).

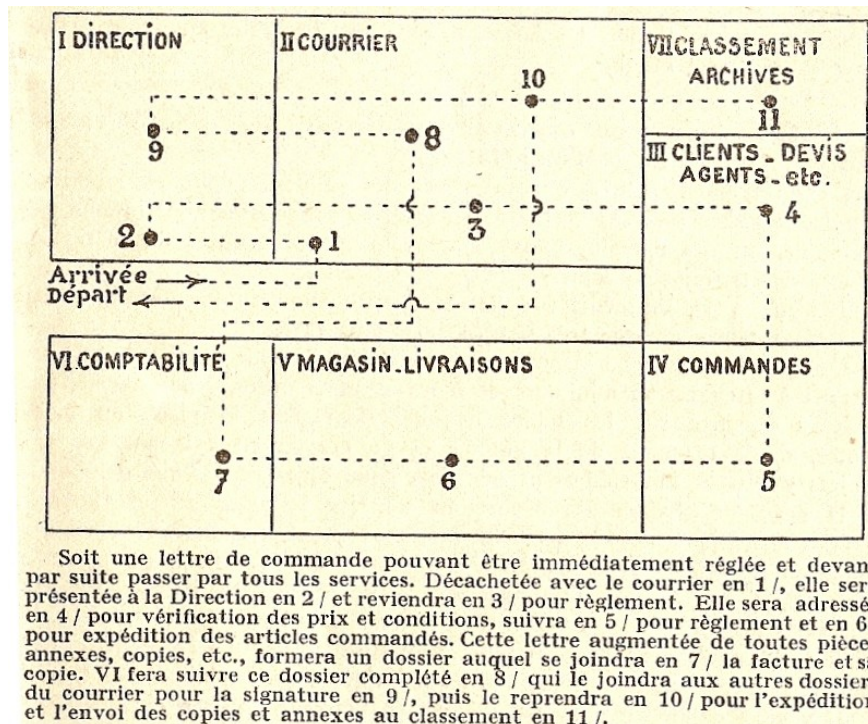
Quelles étaient les professions concernées par ces espaces de travail ? Le travail de Delphine Gardey (2001) donne une idée de la situation chez Renault dans l'Entre-deux-guerres en s'appuyant notamment sur des photos de l'Entre-deux-guerres. Les dactylographes étaient évidemment concernées, leur travail s'apparentant à celui des ouvriers et pouvant donc se concevoir dans de grands espaces décloisonnés (p.177), les employées du courrier, du magasin des pièces de rechange ou de la comptabilité (p.196-202) étant également concernées. Dans un travail sur la Société Générale, Hubert Bonin (2004) suggère l'existence

de mêmes espaces au siège social pour le service de mécanographie comptable (p.268). L'essentiel des tâches administratives paraît donc avoir été concerné même si la hiérarchie y a très probablement échappé.

Il est courant d'opposer cet entre-deux-guerres à l'après-guerre où les bureaux se seraient progressivement décroissés avec la « disparition de murs, cloisons, séparations afin de favoriser la communication » (Fischer (1990), p.174). Ce mouvement aurait accompagné la naissance des bureaux paysagers (aussi appelé *landscape office*) à partir des années 1960. « Le principe de ces aménagements est basé sur une idée de la communication qui associe ouverture de l'espace, productivité et disparition des indices hiérarchiques » (Fischer (1990), p.175). Le bureau paysager a pu être perçu comme une amélioration du bureau ouvert, en permettant par exemple une meilleure appropriation du lieu de travail (apparition des plantes vertes et plus généralement personnalisation du lieu de travail) ou une meilleure communication.

Une autre caractéristique paraît distinguer le bureau ouvert du bureau paysager. Dans le premier, il semble bien que les mouvements des employés soient limités au maximum, « la déambulation dans les couloirs [étant notamment] proscrite » (Gardey (2001), p.195). Au contraire, dans les bureaux paysagers, la communication et les déplacements ne sont plus interdits, la disparition des cloisons devant au contraire favoriser la communication (Fischer (1990), p.174-175).

La différence revendiquée entre bureaux ouverts et bureaux paysagers est certes réelle mais moins marquée que parfois affirmée. Certains (Giraud (1984) par exemple) opposent le bureau paysager au bureau ouvert en expliquant que les premiers « identifient les circuits d'information [...] comme étant des flux de papiers et des circuits de communication orale » (p.159). Il en résulterait une conception de l'espace qui incorporerait ces spécificités. Il ne s'agit pas ici de nier cette caractéristique, mais plutôt d'insister sur le fait que les bureaux ouverts incorporaient parfois ces dimensions comme en atteste l'organisation de l'espace imaginée par Rumpf dès 1925 :



**Document 1 – Organisation des bureaux (p.225)**

Si la différence ne porte pas précisément sur l'analyse du bureau en terme de flux, on pourrait dire qu'elle se situe dans la nature de la réponse. Dans le bureau ouvert, il s'agit de faire passer la lettre de services en services, alors que dans le bureau paysager, il s'agit de faciliter les déplacements des individus, considérés comme indispensables.

Au fil des ans, ses usages se sont affinés. Alors que suivant l'optique fonctionnaliste, les bureaux du début du XX<sup>e</sup> siècle étaient conçus pour un usage particulier, ceux de la fin du XX<sup>e</sup> siècle apparaissent de plus en plus interchangeables, facilitant la mobilité physique dans les organisations (Léon (2010)). Au cours de ces trois dernières décennies, on a ainsi vu apparaître et se développer des bureaux semi-cloisonnés<sup>9</sup>.

Les tâches qui sont effectués dans les espaces de bureau ouverts ont également évolués : les centres d'appel, les sièges administratifs des grandes entreprises (Girin (1990)), les cabinets de conseil (Léon (2010)) ou encore les starts-ups (Malleret (2004)) de la nouvelle économie y ont aujourd'hui couramment recours.

A partir de ces idéaux-types (bureaux individuels, bureaux paysagers, bureaux ouverts, bureaux semi-cloisonnés), chaque entreprise construit une pratique de l'organisation de

<sup>9</sup> « Le bureau semi-cloisonné est un type d'aménagement basé sur le principe des cloisons mobiles qui définissent un espace de travail sur trois côtés et qui laissent ouvert le quatrième côté. Ce bureau, appelé bureau alvéolaire ou cellulaire, peut accueillir plusieurs personnes (de 6 à 8) ou une seule. L'objectif est ici de créer des espaces destinés à des groupes de travail dont les membres sont en communication directe les uns avec les autres » (Fischer et Vischer (1997), p.32).



l'espace spécifique. On aboutit ainsi à des solutions originales comme par exemple celle décrit par Léon (2010) dans le cas d'Accenture : les bureaux n'ont plus d'occupants fixes, les premiers arrivés s'installant simplement où ils le souhaitent. Mais, jusque dans ces espaces où la territorialité et la hiérarchisation spatiale sont apparemment niées, l'auteur montre comment ces deux notions se réinventent en permanence.

Il est donc permis de s'interroger dès à présent sur la force de ces oppositions entre bureaux ouverts, bureaux paysagers, bureaux semi-cloisonnés etc. En insistant sur la filiation taylorienne des espaces ouverts, les promoteurs des bureaux paysagers suggéraient que les bureaux paysagers prenaient davantage en compte les aspirations des salariés, paraissant ainsi se ranger plutôt de l'Ecole des Relations Humaines que du taylorisme. Une autre lecture, plus critique, pourrait analyser les bureaux paysagers ou les bureaux semi-cloisonnés, comme la réinvention réaménagée des bureaux ouverts. En ce sens, il nous paraissait intéressant de mieux comprendre la nature des bureaux ouverts au travers d'un travail historique.

## *1.2. DE L'HISTOIRE DE LA PROBLÉMATIQUE DES ESPACES DE BUREAU*

Au-delà de la définition des pratiques spatiales des entreprises, il nous semble important de lier ces pratiques aux motivations qui guident ces choix. Dans sa thèse récente, Mickaël Fenker (2003) identifie trois fonctions à l'espace (p.52-56) reprise par Malleret (2004). Cette typologie recoupe les trois dimensions identifiées par Vilnai-Yavetz et alii (2005). La dimension instrumentale vise à faire de l'espace de travail le moyen d'une meilleure efficacité ou efficience. On peut y distinguer deux dimensions : le bureau outil, qui vise à optimiser l'organisation d'un poste de travail, tandis que le bureau catalyseur s'intéresse à l'organisation de l'ensemble de l'espace de travail. La dimension symbolique (ou bureau message) vise à utiliser l'espace comme une signe de bonne santé financière (les banques de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle) ou de hiérarchie au sein d'un espace travail. Une dernière dimension à prendre en compte est l'esthétique qui sera moins abordée ici.

Longtemps, la dimension instrumentale de l'espace de travail n'est pas apparue comme fondamentale. Comme le note Coquery (2001), les hôtels particuliers où s'exercent l'activité de l'Etat ne semblent guère fonctionnels, les espaces de vie et de travail étant mélangés (p.55). Ils apparaissent au contraire comme l'expression d'une richesse et d'un pouvoir (p.14). L'espace administratif de l'entreprise semble construit sur le même modèle. La recherche de Ngo Hai Chau (1979) nous fournit quelques pistes en la matière sur le modèle administratif de la manufacture (XVIII<sup>e</sup> et début XIX<sup>e</sup> siècle) : la fonction symbolique paraît là-aussi déterminante : « ce qui frappe, c'est l'impression générale de représentation et de prestige, l'idée aussi que l'activité industrielle ne peut pas s'exposer et qu'il convient de la dissimuler

au profit d'une architecture monumentale » (p.168). Cette « architecture monumentale » désigne les espaces de bureau qui vise à montrer tout à la fois « sa noblesse et son élégance » (p.164).

La dimension instrumentale va rapidement pénétrer dans l'usine, d'abord dans les espaces de production, puis dans les bureaux dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, contribuant à rejeter la fonction symbolique de l'espace, perçue comme un coût inutile. L'arrivée du taylorisme modifie la lecture de l'espace de travail. Dans une optique très instrumentale, il s'agit d'étudier comment l'amélioration des conditions de travail peut permettre d'améliorer la productivité, la question de l'éclairage étant par exemple largement abordée par la presse professionnelle française (Faure (1912), Leffingwell (1919), Thompson et Planus (1924), Anonyme (1927 et 1928) etc.). En cela, on ne peut que rejoindre Taylor et Spicer (2007) qui ont trouvé de « nombreux éléments prouvant que les problématiques d'organisation de l'espace existent peut-être (tant dans les réflexions que dans les pratiques) depuis le développement du management scientifique et l'expérience d'Hawthorne » (p.341). A partir de ce moment, on peut distinguer deux grandes façons d'analyser l'espace de travail.

La première revendique le postulat taylorien : l'espace de travail constituerait un levier de performance pour les organisations. Depuis les recherches pionnières de Festinger, Schachter et Back (1950) et Newcomb (1956), on sait qu'il existe des liens entre l'architecture et l'aménagement intérieur d'un lieu d'une part et la communication et les interactions sociales d'autre part. Comme le notait il y a vingt-cinq ans Bertrand Giraud (1984), une revue comme *Environment & Behavior* s'est longtemps contenté de se poser la question de « l'impact d'un environnement donné sur la performance et la satisfaction du travailleur » (p.26). Certaines recherches concluaient sur l'amélioration de la communication et de la satisfaction (Sundstrom et alii (1980 et 1982)), la diminution des coûts (Hedge (1982)) ou encore la prévisibilité de cette influence (O'Neill (1994)). Au contraire, d'autres études ont mis en évidence des limites comme la dégradation des relations humaines (Brennan et alii (2002)), voire de la motivation et des performances (Oldham et Brass (1979)). Une troisième catégorie de travaux interrogent le lien entre changement organisationnel et changement spatial (Oldham et Brass (1979) ou McElroy et Morrow (2010)).

A côté de ces recherches, d'autres champs se sont intéressés aux espaces de travail dans une optique plus compréhensive. Dans le sillage de l'anthropologie de l'espace d'Edward Hall (1966) ou d'Henri Lefebvre (1974), l'anthropologie s'est penchée sur la question, développant des concepts centraux comme ceux de la production de l'espace par une société et sa nécessaire appropriation par les individus. Assez peu connu en sciences de gestion, ce travail

a toutefois inspiré un article historique à Carmona, Ezzamel et Gutierrez (2002) sur les rapports entre les pratiques comptables et l'organisation de l'espace dans une usine de tabac au XVIII<sup>e</sup> siècle en Espagne.

A côté de cette analyse, on retrouve dans les recherches d'histoire de l'architecture des dimensions techniques indispensables à la bonne compréhension de l'histoire des espaces de travail : deux grandes synthèses sur l'histoire de l'architecture (Ragon (1991a et b) et Loupiac et Mengin (1997)), l'invention du béton armé régulièrement utilisé dans les immeubles de bureau (Delhumeau (1999)).

Enfin des psychologues du travail comme par exemple Fischer (1997), Louche (2007), Bouchet et alii (2008) se sont penchés sur cette question. Il s'agit de comprendre les effets de l'organisation des espaces sur la société. Les espaces de travail ne constituent donc qu'une petite partie de leur recherche (l'habitat ou les espaces publics étant habituellement vérifiés).

### *1.3. L'ANGLE DU CONTRÔLE*

L'angle que nous avons choisi vise à comprendre comment l'espace peut être utilisé comme un moyen de contrôle. A la suite de la lecture de Bouquin (2001) des travaux d'Anthony (1965), il est courant d'opposer trois niveaux de contrôle : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (p.64). C'est à ce dernier niveau que nous nous intéressons ici. Cette distinction n'est évidemment pas une opposition, les différents niveaux se complétant, la planification étant supposée se décliner à travers les outils de contrôle de gestion, ce dernier étant indissociable du contrôle opérationnel (Bouquin (2001), p.65).

Notre travail se situe évidemment au niveau opérationnel, l'enjeu consistant à comprendre comment les espaces de travail au bureau peuvent devenir (ou non) des moyens de contrôle des individus. De ce point de vue, la période taylorienne nous paraît un moment extrêmement intéressant permettant d'éclairer cette question. En effet, le taylorisme rejette largement les dimensions esthétiques et symboliques pour se cantonner en apparence sur la dimension instrumentale. Il s'agira donc de voir si les dimensions esthétiques et symboliques ne ressurgissent pas, venant entraver la dimension instrumentale.

### *1.4. DE LA MÉTHODOLOGIE HISTORIQUE*

La méthodologie de recherche ici développée emprunte à ce que les historiens appellent la socio-histoire. Il s'agit d'une part de « montrer l'historicité du monde dans lequel nous vivons, pour mieux comprendre comment le passé pèse sur le présent [et d'autre part à] comprendre en quoi le développement des moyens d'action à distance a transformé ces relations de pouvoir » (Noiriel (2006), p.4-5). Les pratiques d'organisation de l'espace obéissent à ces deux caractéristiques : l'étude de cas envisagé montre les relations de pouvoir

en même temps que son historicité. Le but est finalement de mettre en évidence le sens de ces pratiques.

Le recours à l'histoire comme méthodologie de recherche est loin d'être uniforme selon les sources retenues. Un premier choix peut consister à multiplier les sources et les cas pour construire la chronologie de l'émergence d'un phénomène. Ce type de recherches conduit à une périodisation, à l'analyse de l'apparition ou de la disparition de tel ou tel phénomène. Se situant en général dans un temps long (de quelques décennies à plusieurs siècles), ces travaux donnent lieu à des synthèses volumineuses qui ont notamment fait la renommée de l'École des Annales (voir par exemple *Civilisation matérielle, économie et capitalisme* de Fernand Braudel). Ce type de recherches a été vivement critiqué à partir des années 1970, ses détracteurs lui reprochant notamment de reprendre une vision marxiste sommaire, subordonnant le politique, le social et le culturel à l'économique (Noiriel (2006), p.56). Cela peut amener notamment à plaquer les catégories actuelles sur les réalités passées, tendant à les naturaliser.

Un autre choix peut consister à se focaliser sur un cas unique<sup>10</sup>. L'ouvrage de l'historien italien, Carlo Ginzburg, *Le Fromage et les vers*, en reconstituant l'univers mental d'un meunier italien du XVI<sup>e</sup> siècle, a ainsi ouvert la voie à ce que l'on appelle la *micro-histoire*. De grands historiens français comme Agulhon (1979) ou Corbin (1998) ont suivi cette voie pour former un courant historique à part entière. Il ne s'agit plus tant ici de comprendre un phénomène dans sa globalité sociale (niveau macro), mais plutôt une situation historique donnée (niveau micro), en s'appuyant sur les descriptions denses prônées par l'anthropologue Clifford Geertz (1973). En ce sens, la micro-histoire peut se lire comme une anthropologie historique. Des recherches de ce type ont commencé à être produites en histoire de la gestion comme en témoignent les articles de Lee (1994), Carmona et Gutierrez (2005), Zeff (2007) et Lee (2008). À l'inverse des recherches plus traditionnelles, ces méthodes partent des pratiques des acteurs pour les comprendre en les replaçant dans leur contexte. Il n'en reste pas moins que ces recherches posent question dans leur généralisation ou, comme l'on dirait en histoire au niveau de l'articulation entre micro et macro (Revel (1996)). Quoi qu'il en soit, seule la multiplication de ce type de recherches permettra d'affirmer plus clairement ce qui relève du cas particulier et de la généralité. À travers le traitement micro-historique, il s'agit

---

<sup>10</sup> Au sens de Yin (2003), deux raisons peuvent être invoquées pour justifier cette unicité : d'abord, il s'agit d'une étude longitudinale. On pourrait aussi affirmer que le cas est représentatif sinon de toutes les grandes entreprises de l'époque, mais de plusieurs d'entre elles. En effet, comme les visites effectuées par les cadres de Pont-à-Mousson, on peut observer que d'autres grandes entreprises françaises ont mis en place des solutions proches dans les années 1920 (cf.2).

d'interroger les motivations des dirigeants, leur univers intellectuel, leur façon de penser un problème de gestion et d'y apporter une réponse.

Dans cette recherche, nous avons donc privilégié le cas de Pont-à-Mousson durant les années 1920. Une des particularités de l'entreprise (qui a fusionné avec Saint-Gobain en 1970, suite à l'OPA ratée de BSN en 1968) est la volonté de ses dirigeants (Camille Cavallier puis Marcel Paul) de laisser une trace. Nous disposons donc de l'intégralité des documents sur lesquels les dirigeants se sont fondés pour prendre leurs décisions : rapports, notes et réponses, compte-rendu des visites d'autres entreprises, projets des architectes et aménagement intérieur des bureaux. Entre l'intention initiale (1921) et sa réalisation finale (1928), il se passe donc sept années que nous allons analyser. De façon plus marginale, nous continuerons jusqu'en 1930, où nous avons pu retrouver diverses notes relatives à ce réaménagement.

Le traitement méthodologique de l'histoire insiste sur l'importance du dépouillement primaire des archives (c'est-à-dire par le chercheur). Tous les documents cités doivent être précisément sourcés (en notes de bas de page et/ou en état des sources) pour permettre la vérification des affirmations du chercheur (critique externe). De plus, les données recueillies doivent être systématiquement confrontés avec « ce que l'on connaît par ailleurs des documents analogues » (Prost (1996), p.61) pour garantir la fiabilité des informations collectées (critique interne). Dans cette perspective, nous avons triangulé les données recueillies avec des recherches menées sur l'histoire de Pont-à-Mousson ou de l'architecture.

La méthodologie historique passe également par un récit qui rend compte de la recherche. Le récit, au travers d'une chronologie, doit faire émerger un sens, une compréhension globale et/ou des causalités. Dans cette approche, la réflexion théorique ne peut émerger qu'a posteriori, comme une conséquence de l'étude de cas.

### *1.5. UNE LECTURE FOUCALDIENNE DU CAS PONT-À-MOUSSON*

Le recours à l'œuvre de Michel Foucault pour appréhender l'espace de travail nous est apparu pertinent. Les deux notions développées par Eric Pezet (2004) paraissent ici pertinentes et stimulantes : la discipline des individus via la surveillance et la gouvernementalité.

La première porte sur la notion de discipline et renvoie aux pratiques de surveillance, qui, pour Michel Foucault (1975), caractérise les pratiques spatiales de la société moderne (école, hôpital, prison etc.). Ce recours nous paraissait s'imposer, tant Foucault a travaillé sur ces questions. Il propose notamment des notions comme le quadrillage, la fonctionnalisation de l'espace ou encore le rang (p.166-175), qui aboutiraient à des pratiques de surveillance et d'auto-surveillance.

La gouvernementalité selon Foucault peut se définir comme « le mode de conduite des conduites » (Pezet (2004), p.179). Il vise à analyser les motivations des actions des individus, ce qui vise à lever la critique de l'oubli de l'acteur fait au modèle panoptique. L'exemple de Miller (1991) montre par exemple comment la diffusion des outils de choix d'investissement dans les entreprises des années 1960 correspondait aux préoccupations de croissance économique. Dans notre cas, cette idée de gouvernementalité nous permettait notamment de mieux comprendre comment s'était mis en place cette problématique des espaces de travail.

A travers ce cas, nous essaierons de répondre à trois questions qui structureront notre démonstration : quelle est l'intention initiale qui préside au choix d'aménagement des bureaux (2) ? Comment ces intentions initiales sont-elles appliquées (3) ? A l'aide de ce cas, que peut-on en conclure sur l'efficacité et l'efficience des modes de contrôle via l'espace (4) ?

## **2. DES FRAIS GÉNÉRAUX À LA RÉORGANISATION DES BUREAUX (1921-1925)**

### *2.1. LA QUESTION DES FRAIS GÉNÉRAUX (1921)*

Depuis la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, les grandes entreprises se sont développées en France, que ce soit dans l'industrie (Saint-Gobain, Pont-à-Mousson etc.), dans la banque (Crédit Lyonnais, Société Générale etc.) ou du commerce (Au bon Marché, La Belle Jardinière etc.). C'est aussi à cette époque que ces entreprises inventent une gouvernance centralisée avec des sièges sociaux de plus en plus influents. D'une part, ils prennent progressivement le contrôle de domaines comme les ressources humaines, qui relevaient auparavant des Conseils d'Administration (Fombonne (2001), p.49). D'un autre côté, ces mêmes services se concentrent sur de nouvelles compétences comme les ventes, la centralisation de la comptabilité (Labardin et Nikitin (2009), p.155), les aspects juridiques de la gestion etc. Les différents établissements des grandes entreprises voient donc leur liberté encadrée par les sièges sociaux.

De ces évolutions encore peu étudiées, il résulte une augmentation importante des frais généraux. A Saint-Gobain, elle correspond à une multiplication par douze des frais de personnel du siège entre 1863 et 1906, quand le chiffre d'affaires n'est multiplié que par six (Labardin (2007), p.41). A la Société Générale, Hubert Bonin (2006) fait un constat proche : le Conseil d'Administration s'inquiète dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle de la montée des frais généraux (p.576), sans pour autant trouver des réponses adéquates.

Si l'Après-guerre est la période de la reconstruction (Asselain (1984), p.25-26), c'est aussi le moment où les problèmes managériaux réapparaissent. La question des frais généraux ne fait pas exception. Le président de Pont-à-Mousson, Camille Cavallier, note ainsi le 25 janvier

1921 dans une lettre adressée à son gendre (et successeur désigné) : « le coût des choses n'existe plus dans le cerveau des gens »<sup>11</sup>. Continuant sa réflexion, il conclut qu'il « va attirer l'attention des intéressés sur les économies à faire ». Il faut dire que c'est depuis cette même année 1921 que Jules Perrot, le chef de la comptabilité, fournit les chiffres des frais généraux sociaux.

Mais, derrière ces mots, surgit plus clairement le parallélisme entre l'employé du XX<sup>e</sup> siècle et l'ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle. L'ouvrier était alors un « barbare » qu'il fallait dompter (Le Goff (2004), p.47). Un des exemples les plus anciens est assurément celui de la manufacture de Jouy à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle (Dewerpe et Gaulupeau (1990), p.46). Pour ce faire, il fallait modeler l'ouvrier en instaurant notamment une réorganisation de l'espace de travail qui permettrait de le surveiller.

Le fait de regretter les « âmes de fonctionnaires »<sup>12</sup> de ces employés est une façon de transcrire les solutions appliquées à l'ouvrier au XIX<sup>e</sup> siècle auprès des employés de bureau au XX<sup>e</sup> siècle. Et si, dans les deux cas, on aboutit à un développement des mécanismes de surveillance des salariés, il faut y voir la preuve du parallélisme entre les deux phénomènes.

L'année suivante, un « Concours à l'utilisation du système « Taylor » dans les mines et usines de la société de Pont-à-Mousson » pour « rétablir le sens de l'économie et du prix de revient disparu depuis la guerre »<sup>13</sup> est lancé dans l'entreprise. En cela Pont-à-Mousson ne fait que suivre nombre d'industries de l'époque (Moutet (1997)) Il s'agit de réfléchir aux moyens de diminuer les coûts. En annexe de ce concours, Camille Cavallier livre d'ores et déjà des pistes de réflexion sur plusieurs pages. Il s'agit de compresser au maximum le prix de revient, quels que soient les leviers mobilisés pour cela : économie sur la masse salariale, sur le prix des fournitures, réorganisation des tâches, responsabilisation des employés, etc.

## 2.2. *LE PASSAGE DES FRAIS GÉNÉRAUX À L'ORGANISATION DE L'ESPACE (1921-1923)*

Le passage de la problématique des frais généraux à celle de l'organisation de l'espace n'est pas anodin. Il recoupe deux autres évolutions qui caractérisent le début du XX<sup>e</sup> siècle : d'une part, l'application du mouvement fonctionnaliste aux architectures de bureau. Né au XIX<sup>e</sup> siècle, il repose sur l'idée que « ce qui compte avant tout, c'est l'exacte adaptation d'un monument à sa fonction » (Ragon (1991a), p.177). Autrement dit, l'idée n'est plus de construire des bâtiments multi-usages, pouvant par exemple servir indistinctement de logements ou d'usine, mais plutôt des bâtiments dont la finalité est spécifique (cf. 1).

---

<sup>11</sup> 25496. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Feuillet Frais Généraux. 63. Archives Pont-à-Mousson.

D'autre part, à côté de l'histoire de l'architecture, le début du XX<sup>e</sup> siècle est également marqué par l'hygiénisme (Bourdelaïs (2001)). A la suite des travaux de Pasteur, l'importance de la propreté devient un élément important pour les entreprises, sous l'effet notamment des premières lois sociales en la matière (Buzzi, Devinck et Rosental (2006), p.10-13). L'importance d'une bonne hygiène (nettoyage des locaux, bonne aération etc.) s'impose donc progressivement aux dirigeants.

Les archives nous laissent la trace de trois rapports non datés<sup>14</sup>, mais probablement de 1923, qui suivent les vœux émis par Camille Cavallier. Le troisième rapport apparaît comme la synthèse des deux premiers, aussi ne nous attarderons-nous guère sur ce dernier. A la lecture de ces rapports, on comprend vite que le point central est le contrôle du travail et des travailleurs à travers l'organisation de l'espace. A travers celui-ci, les dirigeants espèrent pouvoir limiter la hausse des frais généraux.

L'employé doit être présent le moins possible hors de son bureau. L'utilisation du pneumatique (I<sup>15</sup>, p.7), du téléphone (I, p.7) ou encore une meilleure localisation des bureaux les uns par rapports aux autres (I, p.3) sont autant de pistes envisagées pour limiter les déplacements des employés. Et quand ceux-ci s'avèrent indispensables, il faut encore les surveiller : « les couloirs (...) sont bien éclairés et faciles à surveiller. (...) Les deux gardes situés à chaque étage auprès de l'escalier surveillent sans se déplacer la totalité de ces couloirs » (I, p.7). Même les W.C. doivent être positionnés de sorte à limiter les déplacements des employés (I, p.6).

Une fois l'employé cantonné dans son service, il reste à surveiller ses déplacements dans son bureau, toujours selon les mêmes principes : limiter les déplacements en rapprochant l'employé des dactylos par exemple (I, p.8) et surveiller ces déplacements par le positionnement judicieux des chefs de service ou de leurs adjoints (I, p.8).

Enfin, le poste même de l'employé est repensé : il s'agit à la fois de réduire l'espace qui lui est alloué (environ 4 mètres carré par employé) pour optimiser à la fois l'utilisation de l'espace (donc réduire les frais généraux) et augmenter la productivité par un aménagement adéquat comme l'installation de casiers et d'armoires (I, p.9). Le deuxième rapport insiste sur l'importance des conditions matérielles (hygiène, lumière, chaleur etc.) (II, p.2). Dans ce rapport toujours, la surveillance de l'employé est perçue comme un moyen de lutter contre « les natures plus ou moins indolentes » (II, p.3).

---

<sup>14</sup> 36489. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>15</sup> Les références au premier rapport sont notées I, celles au second II etc.



Au total, ces rapports alternent donc entre la maîtrise des coûts (efficacité accrue du personnel et réduction de la surface par employé), et la surveillance des employés via la réorganisation de l'espace et l'amélioration des conditions de travail. L'auteur du second rapport conclut d'ailleurs : « rappelons-nous que dans la méthode suivie, c'est autour de l'homme qu'ont gravité nos soucis jusque dans leur moindre détail. N'est-il pas naturel que comprenant cela, il fournisse en échange un peu plus de travail et du travail meilleur ? » (II, p.11).

Ce qui ressort de façon flagrante est l'intention de surveillance qui va de pair avec la réorganisation des espaces. Regrouper les individus dans un même espace, c'est d'abord mieux contrôler les déplacements, l'aménagement de l'espace paraissant recouper point par point l'analyse de Michel Foucault dans *Surveiller et Punir* (p.166-175), telle que présenté ci-dessus. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Le passage des intentions initiales (réduction des frais généraux) à la réorganisation du siège social illustre la notion de gouvernementalité. Il montre tout d'abord le déplacement progressif des problématiques de coût vers celles de l'aménagement de l'espace. De même que la diffusion des outils de choix d'investissement a été en Grande-Bretagne dans les années 1960, une déclinaison de la politique de croissance (Miller (1991)), les politiques d'organisation spatiale ont d'abord consisté à juxtaposer trois séries de problématiques : économiques (réduction des frais généraux), technique (fonctionnalisme) et sociale (hygiénisme). Si, au premier abord, ces problématiques paraissent de nature différentes, elles sont en réalité toutes liées à la première qui vont bientôt la résumer : le fonctionnalisme architectural comme l'hygiénisme paraissent un moyen de limiter les coûts avec une organisation de l'espace plus efficiente.

### 2.3. *LA COMPARAISON COMME MODE DE RÉFLEXION (1925)*

Après ces premiers rapports, il se passe deux années avant que l'entreprise ne relance ses projets de réorganisation des bureaux. Pour parfaire leur projet, André Grandpierre, secrétaire général de l'entreprise, visite d'autres usines, préfigurant ainsi les procédures de benchmarking contemporains. Les visites sont ensuite transcrites dans des notes que nous avons pu consulter<sup>16</sup>.

Celles-ci nous donnent deux types d'indications : d'une part, elles confirment le fait que d'autres grandes entreprises ont déjà mis en place ce type d'organisation spatiale. Citons ainsi la Thomson-Houston, Berliet, Renault, Citroën, la Société Générale, la Compagnie des compteurs de Montrouge, les mines de Marles, Fives-Lille ou les bureaux d'Hayange. Le cas

---

<sup>16</sup> 36542 et 57572. Archives Pont-à-Mousson.

de Pont-à-Mousson n'est donc en rien exceptionnel dans les années 1920, même si la pratique n'est pas encore générale.

D'autre part, ces documents nous éclairent également sur les véritables attentes de Pont-à-Mousson quant à la réorganisation de l'espace. Comme en témoigne la visite à la Société Générale, les économies sont la première priorité : « depuis cinq ans on a supprimé 400 employés tout en faisant un chiffre d'affaires bien plus considérable avec des opérations bien plus compliquées. Comme chaque employé fait toute la journée le même travail, il a été facile d'instituer une sorte de travail aux pièces avec des primes qui stimulent beaucoup »<sup>17</sup>. La perspective de diminuer les frais généraux ou d'augmenter la productivité apparaît ici centrale, comme depuis le début.

Mais l'essentiel des remarques est infiniment plus pratique et porte sur l'aménagement de l'espace. Chez Thomson-Houston, plusieurs points sont ainsi critiqués : « les cloisons qui donnent sur les couloirs sont vitrées mais avec du verre opaque, de sorte que les vitres ne servent qu'à éclairer le couloir, et non pas à la surveillance. (...) Il y a, comme déjà dit, un très grand nombre de petits bureaux : il paraît que toutes les personnes qui sont là ont besoin d'être isolées ???? »<sup>18</sup>.

Ces rapports sont donc l'occasion de comprendre comment se construit la réflexion des dirigeants autour de l'espace. Loin d'être le processus rationnel que l'ordre des archives peut suggérer (on se pose un problème, on cherche des solutions et on choisit la meilleure), ces visites illustrent au contraire que le recours à de nouveaux espaces de travail se construit par référence à un idéal qui est déjà construit : d'une part, l'espace doit permettre à la fois des économies (réduction de l'espace par personne) et d'autre part, l'espace doit permettre la surveillance physique des salariés (cloisons vitrés, disposition des bureaux etc.). Cette dernière dimension ressort notamment des observations effectuées chez Citroën<sup>19</sup>, Berliet<sup>20</sup>, la Société Générale<sup>21</sup> ou Renault<sup>22</sup>. Les rapports y sont certes davantage descriptifs, mais notent avec intérêt les grands espaces avec cloisons de verre qui doivent permettre une surveillance des salariés qui permettra d'abaisser les coûts.

### 3. LA MISE EN PLACE DE GRANDS ESPACES DÉCLOISONNÉS (1928-1937)

---

<sup>17</sup> 20 novembre 1925. Dossier « Visite Société Générale ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>18</sup> Visite du 18 novembre 1925. Dossier « visite à Thomson-Houston ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>19</sup> Visite du 11 septembre 1925. Dossier « visite de Citroën (quartier Javel) ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>20</sup> Visite non datée. Dossier « visite à Berliet ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>21</sup> Visite du 20 novembre 1925. Dossier « visite Société Générale ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>22</sup> Visite du 3 décembre 1925. Dossier « visite à Renault ». 36542. Archives Pont-à-Mousson.

Après avoir effectué un appel d'offres, le nouveau président<sup>23</sup>, Marcel Paul se décide à mettre en place dans les bureaux du siège de la société, un nouvel espace de travail. Pour des raisons de simplicité et de clarté, nous nous sommes concentrés sur le plus grand service concerné, celui de la comptabilité commerciale.

Cette partie se fonde donc sur trois types de documents d'archives : les plans des architectes<sup>24</sup>, qui permettent de voir l'aménagement intérieur conçu, les règlements intérieurs et les notes internes relatives à l'organisation quotidienne du travail dans ces espaces. Comme l'annonçaient déjà les rapports effectués, on retrouve le même découpage de l'espace foucauldien (Foucault (1975), p.166-175).

### 3.1. *DISTINGUER UN INTÉRIEUR D'UN EXTÉRIEUR*

La première caractéristique de l'organisation des nouveaux bureaux est de séparer explicitement l'intérieur de l'extérieur. Les règlements adoptés à l'occasion de la mise en place des nouveaux locaux éclairent cette nouvelle organisation. Des huissiers sont positionnés à l'entrée et à la sortie des bâtiments pour surveiller le bon respect des horaires de travail<sup>25</sup> (p.3-4). Personne, sauf la hiérarchie ou les employés dûment munis d'une autorisation signée ne pourra sortir en dehors des horaires de travail. Il s'agit d'éradiquer des comportements comme celui des « petits achats » ou les bavardages effectués durant les horaires de travail.

Ce contrôle paraissant insuffisant, des consignes supplémentaires précisent le rôle des huissiers. Il faut conserver une certaine distance avec les employés : « les serrements de mains, familiarités ou conversations inutiles, doivent être supprimés »<sup>26</sup>. Dans l'esprit du règlement, il s'agit donc d'installer une distance qui permettra un strict contrôle de la présence en empêchant une quelconque forme de complicité de s'instaurer entre employés et huissiers.

Distinguer un intérieur d'un extérieur, c'est aussi empêcher les personnes extérieures à l'entreprise d'entrer, les huissiers devant noter les arrivées. La réalité de ce contrôle est avérée puisque, en 1937, le président Marcel Paul se plaint du travail des huissiers qui n'ont pas respecté les règles adéquates pour introduire des visiteurs extérieurs<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Camille Cavallier est décédé en 1926 et son gendre Marcel Paul lui succède. Ce dernier était auparavant administrateur-directeur, donc très impliqué dans la gestion de l'entreprise (Baudant (1980)).

<sup>24</sup> Ces plans correspondent à un usage de plus en plus courant des représentations : représentation de l'espace via le plan, mais aussi de la hiérarchie via des diagrammes, véritables ancêtres des organigrammes (Cinquandre (1983)). Peu de chercheurs ont travaillé dessus jusqu'à présent, la recherche d'Alain Michel (2004) sur les plans des usines Renault étant pionnière.

<sup>25</sup> Règlement & Recommandations spéciales du 91 rue de Toul à Nancy (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

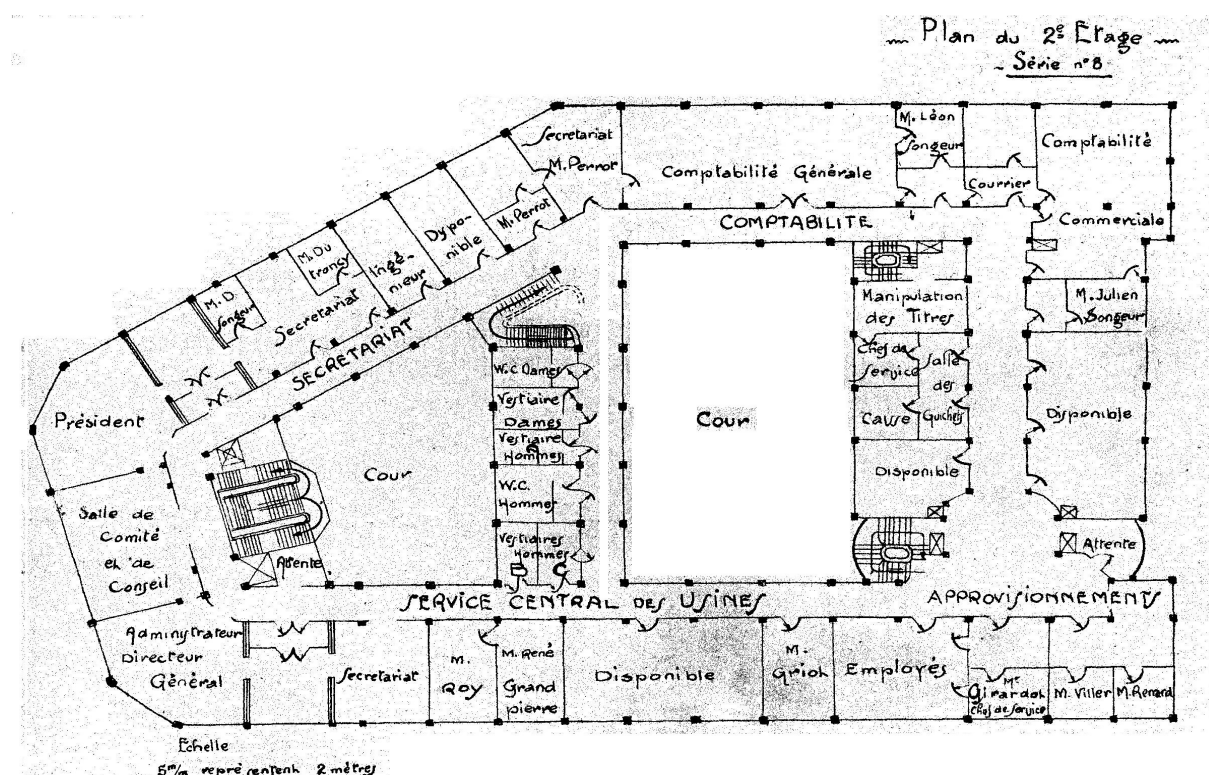
<sup>26</sup> Consignes supplémentaires n°II (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>27</sup> Note de Marcel Paul au capitaine Trémeau (15-16 novembre 1937). 41536. Archives Pont-à-Mousson.

Distinguer l'extérieur de l'intérieur, c'est donc délimiter l'espace du pouvoir de l'entreprise. Dès que l'on rentre sur son territoire, des règles strictes, draconiennes s'appliquent, fondées sur une logique différente de celle en vigueur à l'extérieur. Et l'instauration de cette nouvelle logique va de pair avec un contrôle accru du temps de travail, lui aussi parfaitement délimité. On instaure ainsi une sonnerie<sup>28</sup> à l'entrée des salariés (une demi-minute avant l'heure exacte). Les retards sont évidemment consignés et transmis à la hiérarchie. Pour la sortie, c'est seulement au moment de la sonnerie que les employés pourront quitter leur poste de travail pour partir. A travers l'instauration d'horaires précis dans un espace délimité, on observe bien la construction du pouvoir managérial.

### 3.2. QUADRILLER L'ESPACE DE TRAVAIL

Une fois la séparation effectuée entre l'intérieur et l'extérieur, il reste à préciser les dispositifs de pouvoir au sein de l'entreprise. C'est ici le rôle du quadrillage de l'espace. Dans son bureau, l'employé se voit affecté une parcelle d'espace qui doit être à la fois précise, réduite et le plus opérationnelle possible comme le montre les plans des architectes.



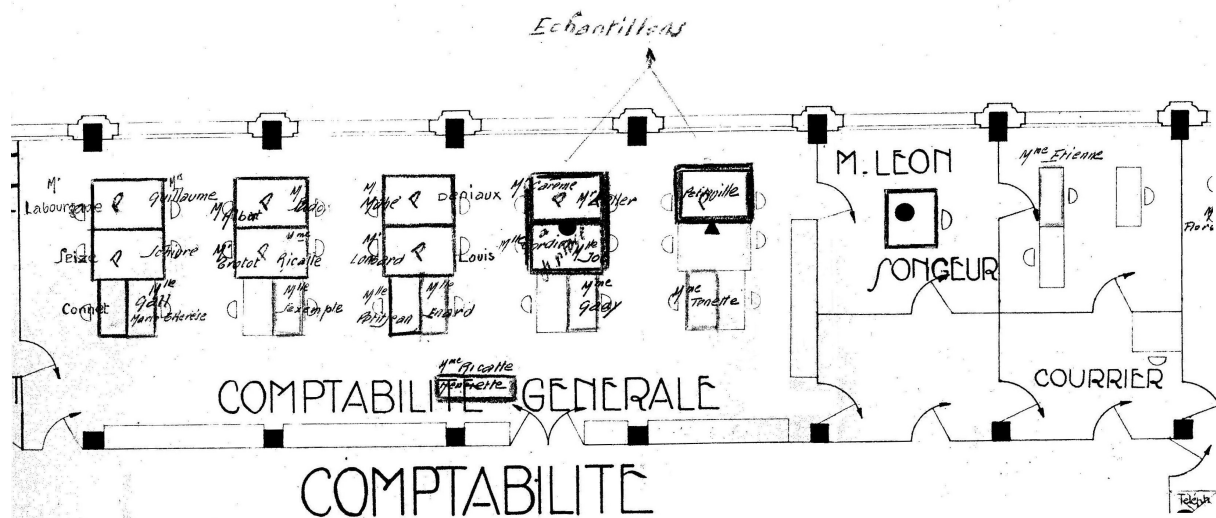
Document 2 – Plan du 2<sup>ème</sup> étage des bureaux du siège (1928)<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Règlement & Recommandations spéciales du 91 rue de Toul à Nancy (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>29</sup> 36538. Archives Pont-à-Mousson.

Ce premier plan met en évidence un premier quadrillage de l'espace. Il rappelle qu'au siège, chaque pièce est conçue en fonction d'un usage bien précis : on retrouve ainsi les grands services comme la comptabilité générale et la comptabilité commerciale, mais aussi des salles pour les vestiaires ou le Conseil d'Administration. Au premier étage, on retrouve d'autres services sur le même modèle. Dès la conception donc, chaque espace se voit attribuer une fonction destinée à absorber chaque employé. La prévoyance commande même de laisser quelques espaces libres au cas où de nouveaux services grandiraient ou apparaîtraient.

La logique de surveillance apparaît dès ce premier niveau claire : en effet, les huisseries qui sont posées font 2m76 de hauteur avec un soubassement de bois de 1 mètre pour des raisons probablement liées à la féminisation du travail de bureau. Pour s'assurer que les vitres permettront la surveillance, il faut s'assurer que les dossiers ne soient pas empilés de sorte à empêcher le regard extérieur. Aussi, les deux exemplaires de 1927<sup>30</sup> et 1928<sup>31</sup> de ce règlement intérieur mentionnent-ils clairement cette interdiction : « tous les bureaux étant entourés de cloisons vitrées il est interdit de masquer les vitres des murs soit par des meubles, soit par des cartes, tableaux, documents quelconques » (p.3-4 du règlement de 1927 et p.10 du règlement de 1930). Tout employé doit donc pouvoir être observé de l'extérieur, permettant ainsi à n'importe quel directeur ou même n'importe quelle personne de vérifier la réalité du travail des salariés. L'espace semble<sup>32</sup> également quadrillé à l'intérieur de chaque pièce comme l'indique le deuxième plan :



<sup>30</sup> Règlement du 30 août 1927. Dossiers « Gardes ». Sous-dossier « Consignes intérieures ». 36541. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>31</sup> Règlement & Recommandations spéciales du 91 rue de Toul à Nancy (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>32</sup> Précisons ici un point : il ne s'agit ici que d'un plan, c'est-à-dire d'un projet de fonctionnement organisationnel. Même appuyé par des règlements (ce qui est ici le cas), on ne peut être sûr que tous les mécanismes énumérés ci-dessus aient été appliqués tel quel. Les plans reflètent donc une intention, probablement adoptée dans ces grandes lignes.

### Document 3 – Conception des postes de travail dans les nouveaux bureaux (1928)<sup>33</sup>

On découvre ainsi qu'à l'intérieur même des espaces, chaque comptable est positionné dès la conception même du bâtiment. On voit des blocs de quatre comptables se faisant face deux à deux sur les tables marqués d'un P. Dès la conception des bureaux, le placement nominatif est d'ores et déjà prévu. Au bout de chacune des tables, une ou deux secrétaire(s) (selon les tables) est (ou sont) affectée(s) aux machines à écrire.

A travers la position des différents postes de travail, se dessine une deuxième modalité de la surveillance. Dans chaque bureau, sont prévus de grands espaces entre lesquelles les individus peuvent à la fois voir et être vus en permanence au travail. A travers ce mécanisme, c'est un deuxième type de surveillance qui apparaît : après les extérieurs, ce sont les collègues qui peuvent vous observer.

Un dernier mécanisme apparaît dans ces plans : celui de la position des chefs. Derrière les secrétaires, se situe leur responsable, sorte de contremaître des bureaux, chargée de les surveiller. A l'extrémité de la pièce, dans un bureau isolé, le sous-chef de la comptabilité, Léon Songeur peut embrasser du regard l'ensemble de son bureau.

#### 3.3. FONCTIONNALISER L'ESPACE

Une note anonyme du 9 juin 1927, probablement inspirée d'un compte-rendu du Conseil d'Administration, vient donner l'esprit général de l'organisation de l'espace : « le Conseil a (...) exprimé le désir très vif qu'aucun luxe ne soit apporté à la décoration intérieure, tout luxe superflu devant être banni, non seulement au point de vue dépenses mais encore et surtout au point de vue du but à atteindre »<sup>34</sup>. Derrière la fonctionnalisation et l'équipement minimal, il n'y a donc pas qu'un souci d'économie. On l'avait déjà deviné à la vue du document 3 original qui indique que la plupart des nouvelles tables et des nouvelles machines sont neuves. Le souci essentiel est plutôt d'insuffler un état d'esprit, celui du travail et de la productivité. Pour cela, il ne suffit pas de surveiller l'individu avec le seul quadrillage de l'espace. La fonctionnalisation complète le dispositif en l'empêchant d'échapper à cette surveillance. Pour cela, il faut maintenir l'individu le plus longtemps possible sur son espace de travail à travers le règlement notamment.

Les « surfaces perdues<sup>35</sup> » sont ainsi très tôt recensées : les vestiaires, les escaliers, les ascenseurs, les couloirs ou les WC sont autant d'espaces échappant au quadrillage. Dès la mise en place des nouveaux bureaux, le règlement<sup>36</sup> en spécifie les usages. Les vestiaires sont le point de passage obligé pour les employés qui doivent accrocher leurs vêtements sur des

<sup>33</sup> 36538. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>34</sup> Note anonyme du 9 juin 1927. 36540. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>35</sup> L'expression est utilisée dans ce sens dès 1924. 36549. Archives Pont-à-Mousson.

porte-manteaux, les femmes étant évidemment séparées des hommes (p.4-5). L'usage des escaliers et des ascenseurs est sévèrement réglementé. Chacun, selon son sexe et son statut, ne peut en effet monter au 2<sup>ème</sup> étage que par un seul escalier ou un seul ascenseur (p.5-6). La circulation dans les couloirs est interdite pendant les heures de bureau, sauf pour se rendre aux toilettes ou aux salles d'attente (p.6). Les WC sont situés au centre des lieux de travail pour minimiser les déplacements.

De plus, des services spécialisés sont créés comme fonction support : le courrier, l'imprimerie ou les fournitures de bureau. Des huissiers sont mobilisés pour passer entre les bureaux et éviter les déplacements. Il s'agit d'instaurer une surveillance de tous les instants en contrôlant le travail des salariés dans leur moindre geste. L'innovation technologique, à travers le téléphone, est aussi mobilisée pour limiter les déplacements du personnel. Là aussi, un règlement<sup>37</sup> vient préciser les règles d'attente et de politesse : il s'agit d'éviter les « paroles superflues » ou les « formules de politesse (...) inutiles ».

#### 3.4. *HÉRARCHISER L'ESPACE*

La dernière caractéristique de cet espace est sa hiérarchisation. La surveillance est loin d'être uniforme : d'un côté, les employés sont soumis à ses règles et de l'autre, la hiérarchie y échappe. A bien y regarder, le marquage de l'espace, en même temps qu'il permet la surveillance du personnel permet à la hiérarchie de marquer sa supériorité.

Comparons ainsi l'espace du sous-chef de la comptabilité Léon Songeur avec celui d'un simple employé comptable. A leur arrivée, le second doit déposer ses vêtements au vestiaire, quand le premier dispose de l'équipement nécessaire dans son bureau. L'employé doit ensuite prendre l'escalier quand Songeur peut prendre l'ascenseur. L'employé comptable dispose simplement d'une chaise et de son bureau quand le sous-chef de la comptabilité, Léon Songeur, dispose de son propre table de travail. Enfin, quand le comptable peut être observé depuis le couloir, le sous-chef est isolé<sup>38</sup>.

Si le sous-chef dispose d'un bureau attenant à celui du commun des employés, il reste nettement moins bien loti encore que son supérieur hiérarchique, Jules Perrot, qui dispose d'un bureau clairement distinct des employés, marquant sa position hiérarchique (document 1). Son bureau se situe à la frontière entre la partie droite du bâtiment destiné aux employés, et la partie gauche, où travaillent les principaux dirigeants de la société (probablement pour faciliter les contacts).

<sup>36</sup> Règlement & Recommandations spéciales du 91 rue de Toul à Nancy (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>37</sup> 57573. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>38</sup> Règlement & Recommandations spéciales du 91 rue de Toul à Nancy (mai 1928). 57752. Archives Pont-à-Mousson.

A l'autre extrémité de la hiérarchie, la secrétaire s'avère encore moins valorisée que le comptable. Elle se situe en bout de chaque table, étant surveillée encore plus étroitement par sa responsable, plus proche encore d'elles que ne l'est le sous-chef comptable des comptables. Mais, faut-il s'en étonner ? La féminisation des emplois correspond aussi à cette période à la déqualification de ceux-ci (Gardey (2001)).

Loin d'être neutre, l'espace se marque donc hiérarchiquement. Sa position géographique ne fait pas seulement sens par rapport à un processus de production d'information, elle signifie aussi une position hiérarchique. Si les discours qui justifient la réorganisation de l'espace insistent sur la surveillance comme moyen d'abaisser les coûts, l'étude des pratiques montre qu'une partie de l'entreprise cherche justement à s'extraire de cette nouvelle logique.

#### **4. DISCUSSION : QUELQUES LEÇONS DE L'HISTOIRE**

Dans les deux parties précédentes, nous avons présenté le cas de Pont-à-Mousson en expliquant la logique qui a présidé à la réorganisation de l'espace de travail des employés dans l'Entre-deux-guerres. De ce cas, ressortent trois questions sur lesquelles nous voudrions revenir à présent. La première porte évidemment sur l'efficacité/efficience du processus de réorganisation spatiale. La deuxième concerne sur l'usage de l'espace à d'autres fins que ceux initialement souhaités. La dernière revient à partir de ce cas sur l'apport de l'histoire aux sciences de gestion.

##### *4.1. DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DE LA SURVEILLANCE*

A la lecture des archives, on peut se poser deux questions : dans quelle mesure la réorganisation des bureaux a-t-elle permis une meilleure surveillance des individus ? Si oui, cette surveillance a-t-elle permis une diminution des frais généraux, ce qui prouverait que l'espace peut être un moyen de contrôle.

Au niveau de la première question, il paraît assez clair que le nouvel aménagement a favorisé les pratiques de surveillance des salariés. Outre les intentions initiales et les plans qui témoignaient de ces pratiques, les notes internes prouvent que le personnel dirigeant a effectivement mis en place ces pratiques. On retrouve ainsi en 1934, le directeur, Marcel Paul, qui écrit une brève note à destination d'un chef de service, absent de son poste à l'ouverture à 7h45<sup>39</sup>. La réponse à la première question est donc relativement simple : dans ce contexte, l'espace est devenu un mode de contrôle des individus.

Dans l'esprit des dirigeants et des concepteurs de l'époque (comme dans le cas de certains managers d'aujourd'hui), cette surveillance devait être non seulement un moyen de contrôle,

---

<sup>39</sup> Notes de Marcel Paul au capitaine Trémeau et réponse de celui-ci (11 décembre 1934). 41536. Archives Pontà-Mousson.



mais surtout un moyen de diminuer les frais généraux. C'est ce second point, tenu implicitement pour acquis, qui semble le moins évident à la lecture des archives. Dit autrement, on peut considérer que les dirigeants pourraient ne voir dans les phénomènes de stress liés à la surveillance (mis en évidence par de nombreuses études comme celles de Rohner (1974) ou Kanaga et Flynn (1981)) qu'une conséquence secondaire involontaire, l'objectif central demeurant la diminution des coûts.

Une autre explication (qui ne contredit pas la première, mais la complète plutôt) consiste à pointer la difficulté à mesurer l'impact des espaces de travail sur le stress des salariés. Dans l'Entre-deux-guerres, la compréhension de la santé au travail se résume en effet à des préoccupations de sécurité, de médecine du travail et d'hygiène (Buzzi, Devinck et Rosental (2006), p.24-40), les employés étant moins concernés que les ouvriers. Dans une époque imprégnée de taylorisme, l'existence même du lien entre espace de travail et stress paraît donc d'autant moins envisageable qu'elle n'est pas mesurable.

Quoi qu'il en soit, il faut que le contrôle par l'espace soit efficace. Et c'est là que surgissent les difficultés. Les études de psychosociologues suggèrent les limites des espaces ouverts de travail en matière d'efficacité. Sur la base des travaux de Preiser et White (1988) et Davis et Ventre (1990), Fischer (1997) identifie trois caractéristiques clés de l'espace pour permettre de l'efficacité au travail : le confort spatial, l'absence de nuisances sonores et la qualité de l'air (p.330). Les facteurs listés par Sundstrom (1986) sont proches : la luminosité, la température, la qualité de l'air, le bruit et la couleur. D'autres recherches insistent plus précisément sur les risques d'une trop grande densité du personnel : May et alii (2005) signalent ainsi que la trop grande densité entraîne la dissatisfaction des salariés, ce qui peut augmenter notamment les retards des salariés, ces derniers affectant évidemment la performance de l'organisation. Une étude plus ancienne (Sinha et Sinha (1991)) avait mis en évidence des différences sur la productivité selon les types de tâche et les distances physiques : les plus simples (taper une lettre sur un clavier ordinaire) ne seraient pas affectées alors que les plus complexes (taper une lettre sur un clavier où l'ordre des lettres serait changé) le seraient. Ces différentes études concluent donc à une absence de lien ou à un lien négatif entre efficacité du travail et réduction de l'espace de travail.

Si l'on reprend le cas de Pont-à-Mousson, les archives peuvent nous fournir des éléments de réponses intéressantes. D'un point de vue purement quantitatif, il est difficile de comparer l'évolution des frais généraux années après années, car les archives sont incomplètes<sup>40</sup> d'une

---

<sup>40</sup> Nous disposons des totaux de l'année 1928 par service, mais il manque l'année 1929 et nous n'avons que des états intermédiaires pour 1930.

part et d'autre part, les modes de présentation des frais généraux évoluent dans le temps : depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, les ceux-ci étaient calculés par nature. En 1928, le calcul se fait par service<sup>41</sup>, puis en 1930, dans chaque service, le calcul se fait à nouveau par nature<sup>42</sup>.

Pour autant, la consultation des notes internes donne une idée de l'efficacité d'un tel réaménagement. Le 3 janvier 1930, le successeur et gendre de Camille Cavallier, Marcel Paul envoie à Henri Cavallier une liste des tâches à effectuer en 1930 : le premier point est « attaquer la question des frais généraux »<sup>43</sup>. De nouvelles pistes sont évoquées (chronométrage des tâches, suppression de la paperasse etc.), mais on ne retrouve nul retour critique sur la réorganisation de l'espace deux années plus tôt. On peut donc supposer que la réorganisation des bureaux n'a pas donné les résultats escomptés, sans quoi l'on ne chercherait pas d'autres pistes aussi rapidement après.

A ce premier point, se rajoute la question du coût : entre la construction des nouveaux bâtiments, leurs aménagements, le temps passé à préparer ce projet ou le coût des cabinets d'architectes et de conseil, les sommes mobilisées paraissent très importantes quand l'on sait que les frais généraux du siège et des établissements représentent moins de 4 500 000 francs par an en 1924<sup>44</sup>. Les devis des architectes en 1926 oscillent entre 6 100 000 francs et 8 000 000 francs, celui retenu étant finalement de 6 500 000 francs<sup>45</sup>. Et ce devis ne concerne que le seul siège social. Les coûts engagés paraissent donc sensiblement disproportionnés par rapport aux économies recherchées<sup>46</sup>. Ces différents éléments nous amènent à nous interroger sur la rationalité de ce choix : comment des dirigeants ont-ils pu engager de telles dépenses pour rechercher des économies aussi faibles ?

Dans une lecture rationaliste, on pourrait qualifier cette décision d'irrationnelle, car même si les gains sont répartis sur plusieurs années, on peut douter que leur total puisse un jour correspondre aux dépenses engagées. Nous voudrions ici suggérer une autre interprétation des faits. Si l'on reprend le problème initial, tel qu'il est formulé par les dirigeants (cf. 2 et 3), on peut le lire comme l'enchaînement suivant :

1. les employés sont paresseux, ce qui se manifeste par une montée des frais généraux ;
2. l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de moyens de contrôle sur ces employés ;

---

<sup>41</sup> 18858. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>42</sup> 63. Dossier Frais Généraux. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>43</sup> 41595/OA. Dossier Taylorisation des bureaux. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>44</sup> 63. Dossier Frais Généraux. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>45</sup> 36400. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>46</sup> La situation est-elle différente aujourd'hui ? Mickaël Fenker fait une remarque similaire dans un article de Libération paru en 2008 : «*Il est tout de même étonnant que les directions, si promptes à demander des comptes, investissent tant d'argent dans des déménagements sans être sûres du retour sur investissement de l'open space*»

3. si nous disposions de ces moyens de pression, nous pourrions faire diminuer les frais généraux.

Il nous semble que c'est sur le troisième point que bute le raisonnement des dirigeants. En effet, disposer de moyens de contrôle sur les employés ne garantit en rien, une diminution des frais généraux. L'espace de bureau ouvert permet certes de surveiller les salariés, crée au contraire une série de facteurs défavorables à la performance des salariés.

Proposons ici une autre lecture des événements : les dirigeants postulent (à tort) que, s'ils disposent d'un levier d'action sur les salariés, ils pourront ensuite faire plus et mieux travailler les employés (et donc diminuer les frais généraux). En 1930, ils sont toujours dans le même esprit en cherchant à ne pas remplacer les employés partant, à réfléchir à la mise en place d'un dictateur aux économies<sup>47</sup> etc. Ils cherchent donc encore et toujours à contrôler des individus, sans jamais y arriver vraiment, confondant le pouvoir qu'ils exercent sur eux d'une part (via l'espace de bureau ouvert) et l'objectif initial qu'il s'était fixé (réduction des frais généraux). Dit autrement, les dirigeants n'arrivent pas tant à contrôler les employés qu'à avoir le sentiment de les contrôler.

#### 4.2. *DE LA HIÉRARCHISATION DE L'ESPACE*

Une des raisons pour lesquelles le contrôle par l'espace n'atteindrait pas ses objectifs tient peut-être au fait qu'il remplit d'autres fonctions que la simple efficacité comme le notent Fenker (2003) ou Vilnai-Yavetz et alii (2005). L'espace de travail revêt notamment une dimension symbolique (ou bureau-message) extrêmement forte, qui ne peut aucunement être lié à la simple question de l'efficacité ou de l'efficience.

Revenons sur le cas Pont-à-Mousson et illustrons notre raisonnement. D'un côté, il y a les employés comptables, ces « âmes de fonctionnaires »<sup>48</sup>. Ceux-là sont justement ceux qui sont mis sous surveillance via ces nouveaux espaces. A côté, on retrouve les chefs et les sous-chefs chargés de les surveiller. Mais, la logique de l'efficacité s'arrête là.

Tout d'abord, la surveillance fonctionne à sens unique. C'est bien aux dirigeants d'observer et de contrôler le travail de leurs subordonnés. Cette relation ne fonctionne pas en sens inverse. Comment le comprendre, sinon en admettant qu'il s'agit de marquer une hiérarchie et donc un pouvoir ? Le regroupement dans des grands espaces ne permet pas uniquement la surveillance, il désigne aussi une position dans la hiérarchie. Comme le note Fischer (1983), « l'entassement est signe d'absence de pouvoir » (p.24) et inversement, la capacité à disposer

---

<sup>47</sup> 41595/OA. Dossier Taylorisation des bureaux. Archives Pont-à-Mousson.

<sup>48</sup> 25496. Archives Pont-à-Mousson.

d'un bureau à part est un signe du pouvoir. Aujourd'hui encore, des Isnards et Zuber (2008) parlant aussi d' « une hiérarchie géographique » (p.43).

De même, comment expliquer les attributs annexes dont bénéficient les chefs et les sous-chefs comme le porte-manteau dans le bureau ou le privilège d'utiliser l'ascenseur ? Ces détails indiquent que derrière l'objectif de diminuer les frais généraux, l'entreprise se structure avec une hiérarchie de plus en plus puissante et qui se veut la seule garante des intérêts de l'entreprise.

Ces différents éléments nous permettent de revenir sur un point : si les espaces de travail peuvent difficilement remplir une fonction de contrôle, c'est finalement que l'espace remplit d'autres fonctions. L'expression hiérarchique que l'on retrouve fait ainsi écho à d'autres pratiques comme celles mis en avant par Léon (2010) : même sans attribuer de place précise à chaque salarié, une hiérarchie géographique finit toujours par réapparaître.

#### 4.3. *DE L'INTÉRÊT D'OUBLIER ET DE NE PAS OUBLIER L'HISTOIRE*

Dès 1983, le psycho-sociologue Gustave-Nicolas Fischer date leur apparition des années 1960 (p.14). Deux consultants allemands, les frères Schnelle, y sont présentés comme les inventeurs (Fischer (1990), p.175). La date exacte semble sujet à caution puisque le site de groupe Metaplan<sup>49</sup>, fondé par les frères Schnelle, indique qu'ils aménagent dès 1959 un bureau paysager. Dans un ouvrage bien documenté, Elizabeth Pélegrin-Genel (1995) datait l'innovation de 1958 (p.84). Derrière cette date de naissance dans les Trente Glorieuses, se cache dès lors un discours de marketing historique destiné à vendre les bureaux paysagers : il ne s'agirait plus de surveiller les salariés (comme dans les espaces ouverts), mais plutôt de favoriser la communication sur un mode participatif. Les bureaux paysagers ne seraient donc plus d'inspiration taylorienne (comme les bureaux ouverts dans l'Entre-deux-guerres et leur pool de dactylos), mais paraissent plutôt inspirés par l'Ecole des Relations Humaines.

Taylor et Spicer (2007) parlent de l'époque de l'expérience Hawthorne (commencée en 1924) comme le point de départ des préoccupations spatiales. Nous avons montré que le cas Pont-à-Mousson (et ceux d'autres sociétés comme Renault ou la Société Générale) sont des bureaux ouverts qui présentent de nombreuses similitudes avec les espaces ouverts de bureau. Mais, resituer cet origine dans l'Entre-deux-guerres, c'est poser deux problèmes. Dans un premier temps, c'est rappeler que les bureaux paysagers sont clairement issus du taylorisme et repose sur l'analogie entre ouvriers et employés (« une parfaite réplique de l'atelier » notent Fischer

---

<sup>49</sup> <http://www.metaplan.fr/downloads/Histoire%20du%20groupe%20Metaplan.pdf>

et Vischer (1997), p.30). En effet durant les années 1920, plusieurs dirigeants de Pont-à-Mousson présentent la réorganisation des bureaux comme une étape de la taylorisation des bureaux. Celle-ci repose sur l'analogie entre ouvriers et employés qui impliquerait la mise en place de moyens de management similaire dont ferait partie la réorganisation de l'espace. On retrouve aussi la nomination d'un « dictateur qui examinent toutes les propositions qui se traduisent par des augmentations de frais généraux », la suppression « la paperasse », jugée inutile, et le chronométrage des tâches les plus routinières (dactylo notamment)<sup>50</sup>. Autrement dit, c'est mettre en avant la conception très mécaniste de l'employé (celle de Taylor) qui a été fortement critiquée dans les années 1970 et 1980 (voir par exemple (Montmollin et Pastré (1984)). Pourtant, cette entrée par le taylorisme dans les open spaces contemporains permet de mieux comprendre les mécanismes de hiérarchie et de surveillance que l'on observe aujourd'hui quasi-unanimement dans les pratiques des entreprises. Faire l'histoire des espaces de bureau ouverts, ce n'est donc pas seulement dater l'apparition d'un phénomène, c'est montrer la logique dans laquelle il apparaît et qui en demeure indissociable aujourd'hui encore.

De façon beaucoup plus prosaïque, montrer l'ancienneté des préoccupations spatiales, c'est attaquer la légitimité de ces pratiques aujourd'hui. En reconnaissant leur âge (presque un siècle), cela contribue à limiter leur nouveauté et leur attrait. Finalement, si toutes ces grandes entreprises (Pont-à-Mousson, Renault, Société Générale etc.) avaient mis en place de telles pratiques et en sont revenues (au moins partiellement), peut-être est-ce là le signe des limites de ces pratiques ? C'est aussi l'occasion de mieux cerner le rôle de l'histoire en gestion. Pour le consultant, c'est un obstacle à dépasser, un danger qui risque de briser la légitimité des outils qu'il propose. Pour le chercheur, c'est un champ d'études formidable qui permet de comprendre les apports et les limites de solutions apparemment nouvelles à partir des archives des entreprises.

#### 4.4. *LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE*

Ce travail souffre néanmoins de deux manques qui justifieraient des prolongements. Le premier porte évidemment sur le choix de l'étude de cas. Si d'une part, notre première partie a essayé de dégager les grandes tendances de l'histoire des espaces de travail, et si, d'autre part, les visites dans d'autres bureaux prouvent qu'il ne s'agit pas d'un phénomène isolé, il faudrait d'autres études de cas (ce qui supposent des sources aussi riches) qui viendraient confirmer, infirmer ou même préciser notre analyse. Il s'agirait notamment de reconstituer le raisonnement des dirigeants dans la prise de décision.

---

<sup>50</sup> 41595/OA. Dossier Taylorisation des bureaux. Archives Pont-à-Mousson.

Une deuxième limite de ce travail tient aux similitudes entre hier et aujourd'hui. Entre la littérature contemporaine sur les espaces de travail et notre cas, des similitudes et des différences surgissent. Il manque donc à ce travail une histoire des espaces de travail (brièvement esquissée dans la première partie) qui mettent véritablement à jour les façons de concevoir, de penser et d'utiliser au quotidien l'espace de travail.

Une dernière limite est consubstantielle au mode de recherche historique : autant, cette méthode permet de se plonger au cœur de l'entreprise via les archives, autant une partie de la réalité échappe toujours à l'historien. Dans notre cas, nous ne savons pas, par exemple, comment l'espace a été utilisé en pratique. Les quelques notes internes donnent, certes, une idée, mais, au total, elles s'avèrent plutôt pauvres. Il manquerait un témoignage ou, mieux encore, une approche ethnographique pour affiner nos conclusions.

Face à la perte de pertinence des outils traditionnels de contrôle de gestion, on comprend bien la tentation que peuvent avoir nombre de dirigeants ou managers d'utiliser l'espace comme un levier du contrôle. L'espace donne le sentiment d'un outil de contrôle simple et universel.

Néanmoins, à travers le cas Pont-à-Mousson dans l'Entre-deux-guerres, il nous semble avoir essayé d'expliquer pourquoi l'espace ne peut pas constituer un mode de contrôle. Deux raisons nous paraissent pouvoir être avancées à l'appui de cette thèse. D'une part, l'amélioration de la productivité d'un individu surveillé est un postulat nullement démontré. Pire encore, les éléments qui ressortent des archives laissent plutôt penser que ce lien est beaucoup plus limité qu'escompté, le coût de la mise en place de tels espaces étant élevés. D'autre part, limiter l'espace à une perspective fonctionnaliste, c'est oublier que nombre de salariés y projettent autre chose. Nous avons notamment montré comment dans un processus qui se voulait rationnel aboutissait, dès la conception, à des pratiques de hiérarchisation de l'espace qui ne correspondaient pas aux objectifs initiaux, venant limiter la réalité du contrôle que l'espace paraissait pouvoir offrir. C'est l'occasion de rappeler que la seule pratique d'une surveillance, si complète soit-elle, ne suffit pas à assurer, loin s'en faut, le contrôle sur une organisation.

#### Etats des sources :

*Archives Saint-Gobain (Blois)*

C7-1, C7-2, Plan 07 30, Plan 07 34, Plan 07 37 : plan des glaceries (XVIII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles).

*Archives Pont-à-Mousson (Blois)*

63 : direction générale : Marcel Paul, comptabilité (1914-1931).

- 18 858 : direction générale : Marcel Paul, relevés mensuels de frais généraux (1919-1924).
- 25 496 : direction générale : Henri Cavallier (1919-1933).
- 36 400 : concours pour les nouveaux bureaux (1926).
- 36 489 : secrétariat général : travail (1925-1928).
- 36 538 : secrétariat général : nouveaux bureaux (1928-1929).
- 36 540 : secrétariat général : nouveaux bureaux (1913-1928).
- 36 541 : secrétariat général : nouveaux bureaux (1926-1928).
- 36 542 : secrétariat général : nouveaux bureaux (1918-1927).
- 36 549 : secrétariat général : documentations (1924-1925).
- 41 595 : direction générale : Marcel Paul (1914-1939).
- 57 572 : secrétariat général : André Grandpierre (1928-1938).
- 57 573 : secrétariat général : André Grandpierre (1930-1939).

- ANONYME (1927), « L'éclairage des bureaux », *La revue du bureau*, n°197, p.376.
- ANONYME (1928), « L'éclairage des bureaux », *La revue du bureau*, n°213, p.786.
- BROWN S. (1909), « Le bureau », *Mon bureau*, n°1, juillet 1909, p.3-4.
- FAURE G. (1912), « Organisation d'un service de comptabilité », *Mon bureau*, p.331-334.
- LEFFINGWELL W.-H. (1919), « Systématiser le travail de bureau », *Mon bureau*, juin 1919, p.161-162.
- PONTHIERE M. (1935), *Le bureau moteur*, Paris, Delmas.
- RUMPF (1925), « L'organisation rationnelle du travail dans les bureaux », *Le commerce*, n°741, mai 1925, p.225-226.
- THOMPSON B. et PLANUS P. (1924), « L'organisation du travail de bureau », *Mon bureau*, Mai 1924, p.361-363.

#### Références :

- AGULHON M. (1979), *La République au village*, Paris, Seuil.
- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control systems: a framework for analysis*, Boston, Division of Research, Harvard Business School.
- ASSELAIN J.-C. (1984), *Histoire économique de la France du XVIIIe siècle à nos jours*, tome 2, Paris, Seuil, collection Points Histoire.
- BAUDANT A. (1980), *Pont-à-Mousson (1918-1939)*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- BONIN H. (2004), "The development of accounting machines in French banks from the 1920s to the 1960s", *Accounting Business and Financial History*, vol.14, n°3, p.257-276.
- BONIN H. (2006), *Histoire de la Société Générale (1864-1890) Naissance d'une banque*, Genève, Droz.
- BOUCHET J., CHANTON O. et KREEL V. (2008), *Psychologie sociale*, Paris, Bréal.
- BOUQUIN H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 5<sup>ème</sup> édition.
- BOURDELAIS P. (2001), *Les hygiénistes. Enjeux, modèles et pratiques*, Paris, Belin.
- BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Paris, Armand Colin, collection Le Livre de Poche, réédition, 3 tomes.
- BRENNAN A., CHUGH J.S., and KLINE T. (2002), "Traditional versus open office design: A longitudinal field study", *Environment and Behavior*, 34(3), p.279-299.
- BUTEL P. (1974), *Les négociants bordelais l'Europe et les îles au XVIIIe siècle*, Paris, Aubier.
- BUZZI S., DEVINCK J.-C. et ROSENTAL P.-A. (2006), *La santé au travail (1880-2006)*, Paris, La découverte, collection Repères.
- CARMONA S., EZZAMEL M. and GUTIERREZ F. (2002), "The relationship between accounting and spatial practices in the factory", *Accounting Organization and Society*, vol.27, n°3, p.239-274.

- CARMONA S. and GUTIERREZ F. (2005), "Outsourcing as compassion?: The case of Cigarette Manufacturing by Poor Catholic Nuns (1817-1819)", *Critical Perspectives on Accounting*, vol.16, n°7:875-903.
- CARRIERE C. (1973), *Négociants marseillais au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Marseille, Institut historique de Provence.
- CHANDLER A. (1989), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CHANLAT J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- CHANLAT J.-F. (2006), "Space, Organisation and Management Thinking : a Socio-Historical Perspective", p.17-43 in CLEGG S.R. and KORNBERGER M., *Space, Organizations and Management Theory*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- CINQUALBRE O. (1983), « La mise en schémas de l'usine (1910-1930) », *Le Mouvement social*, n°125, p.97-112.
- COLLECTIF (2009), « Dessine-moi un bureau... », Rapport de novembre décembre 2009. Disponible sur [http://www.joneslanglasalle.fr/ResearchLevel1/JLL\\_France\\_onpoint\\_aménagement\\_nov09.pdf](http://www.joneslanglasalle.fr/ResearchLevel1/JLL_France_onpoint_aménagement_nov09.pdf)
- COQUERY N. (2000), *L'espace du pouvoir. De la demeure privée à l'édifice public. Paris, 1700-1790*, Paris, Seli Arslan.
- CORBIN A. (1998), *Le monde retrouvé de Louis-Ferdinand Pinagot : sur les traces d'un inconnu 1798-1876*, Paris, Champs-Flammarion.
- DAUSSY L. (2008), « L'open space fabrique du contrôle social ». Interview d'Alain d'Iribarne, *Le Figaro*, 19 novembre. Disponible sur <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2008/11/19/01016-20081119ARTFIG00696-les-open-space-fabriquent-du-contrôle-social-.php>
- DAVIS G. et VENTRE F. (1990), *Performance of buildings and serviceability of facilities*, Philadelphia, American Society for testing and materials.
- DELHUMEAU G. (1999), *L'invention du béton armé*, Paris, Norma Editions.
- DELOBETTE E. (2005), *Ces « Messieurs du Havre ». Négociants, commissionnaires et armateurs de 1680 à 1830*, thèse de doctorat, Université de Caen.
- A. DES ISNARDS et T. ZUBER (2008), *L'open space m'a tué*, Paris, Le Livre de Poche, réédition.
- DEWERPE A. et GAULUPEAU Y. (1990), *La fabrique des prolétaires*, Paris, Presses de l'E.N.S.
- FAURE S. (2008), « Open Space : y'a encore du boulot », *Libération*, 10 décembre. Disponible sur <http://www.libération.fr/vous/0101304376-open-space-y-a-encore-du-boulot>
- FENKER M. (2003), *L'espace : un mode de gestion de la dynamique organisationnelle*, thèse de doctorat, Ecole Polytechnique.
- FESTINGER L. SCHACTER S. and BACK K. (1950), *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*, New York, Harper.
- FISCHER G.-N. (1983), *Le travail et son espace*, Paris, Dunod.
- FISCHER G.-N. (1990), « Espace, identité et organisation », p.165-183 in CHANLAT J.-F., *L'individu dans l'organisation*, Québec, Presses de l'Université de Laval et Eska.
- FISCHER G.-N. (1997), *La psychologie sociale*, Paris, Seuil.
- FISCHER G.-N. et VISCHER J. (1997), *L'organisation des environnements de travail : la méthode diagnostique*, Montréal, De Boeck.
- FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH*, Paris, Vuibert.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, réédition.
- GARDEY D. (2001), *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau. 1890-1930*, Paris, Belin.



- GEERTZ C. (1973), *The interpretation of culture. Selected Essays*, New York, Basic Books.
- GINZBURG C. (1976), *Le fromage et les vers*, Paris, Flammarion.
- GIRAUD B. (1984), *Quelle psychosociologie pour l'espace de travail ? Le cas des bureaux*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- GIRIN J. (1990), « La communication dans une tour de bureaux », p.185-197 in CHANLAT J.-F., *L'individu dans l'organisation*, Québec, Presses de l'Université de Laval et Eska.
- HAI CHAU N. (1979), *Usines, espace de travail & architecture industrielle : essai de généalogie*, thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille.
- HALL E. (1966), *La dimension cachée*, Paris, Points, réédition.
- HARDI Y. (2008), « Comment survivre en open space ? », *Management*, mars 2008. Disponible sur <http://www.capital.fr/carriere/interviews/comment-survivre-en-open-space-193576>.
- HAUDRERE P. (2005), *La Compagnie française des Indes au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, les Indes Savantes, 2<sup>ème</sup> édition, 2 tomes.
- HEDGE A. (1982), "A Systematic Investigation of Employee Reactions to Their Work Environment", *Environment and Behavior*, 14(5), p.519-542.
- KANAGA K. et FLYNN M. (1981), "The relationship between invasion of personal space and stress", *Human Relations*, 34(3), p.239-248.
- LABARDIN P. (2007), « La surveillance des comptables en France (fin du XVIII<sup>e</sup> siècle – Entre-deux-guerres) : le passé d'une nécessité illusoire », *Gérer et Comprendre*, n°88, p.36-46.
- LABARDIN P. et NIKITIN M. (2009), « Accounting and the words to tell it: an historical perspective », *Accounting Business and Financial History*, 19(2), p.149-166.
- LAURIOL J., PERRET V. et TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, n°184, p.91-103.
- LEE G.A. (1994), "The oldest European Account Book: A Florentine Bank Ledger of 1211", in PARKER, R.H. and YAMEY B.S.(eds), *Accounting History: Some British Contributions* (Oxford: Clarendon Press): 160-196.
- LEE T.A. (2008), "A letter from a teenage accounting clerk in 1846 : a hidden voice in a micro-history of modern public accountancy", *Accounting Historians Journal*, vol.35, n°2, p.43-69.
- LEFEVRE H. (1974), *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, réédition.
- LEON E. (2010), « Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? », *Gérer et Comprendre*, n°99, p.32-41.
- LESPAGNOL A. (1997), *Messieurs de Saint-Malo, une élite négociante au temps de Louis XIV*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- LE GOFF J. (2004), *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- LOUCHE C. (2007), *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin.
- LOUPIAC C. et MENGIN C. (1997), *L'architecture moderne en France (1889-1940)*, Paris, Picard.
- MALLERET V. (2004), « Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle », *Gérer et Comprendre*, n°78, p.32-43.
- MARTIN J.-C. (1977), *Commerce et commerçants de Niort et des Deux-Sèvres au XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles d'après les dossiers de faillite*, thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- MAY D., OLDHAM G. and RATHERT C. (2005), "Employee affective and behavioral reactions to the spatial density of physical work environments", *Human Resource Management*, 44(1), p.21-33.

- MCELROY J. et MORROW P. (2010), "Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting", *Human Relations*, 63(5), p.609-636.
- MICHEL A. (2004), « Les plans d'une usine en expansion: Renault, 1898-1939. Ouverture sur les espaces de production industrielle », *Cahiers d'histoire et de philosophie des sciences*, n°52, p.93-102.
- MILLER P. (1991), « Accounting Innovation beyond the Enterprise : Problematizing Investment Decisions and Programming Economic Growth in the U.K. in the 1960s », *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), p. 733-762.
- MONTMOLLIN M. (de) et PASTRE O. (1984), *Le taylorisme*, Paris, La Découverte.
- MOUTET A. (1997), *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux guerres*, Paris, Editions de l'EHESS.
- NEWCOMB T. (1956). "The prediction of interpersonal attraction", *American Psychologist*, vol.11, p.575-586.
- NOIRIEL G. (2006), *Introduction à la socio-histoire*, Paris, Repères.
- O'NEILL M. (1994), "Workspace adjustability, storage, and enclosure as predictors of employee reactions and performance", *Environment and Behavior*, 26(4), p. 504-526.
- OLDHAM G. et BRASS D. (1979), « Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment, *Administrative Science Quarterly*, 24, p.267-284.
- PELEGRIN-GENEL E. (1995), *L'art de vivre au bureau*, Paris, Flammarion.
- PEZET E. (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), p.169-189.
- PILLET P.-A. (2009), « L'enfer de l'open space : mode d'emploi », *Management*, mai 2009. Disponible sur <http://www.capital.fr/carriere/dossiers/l-enfer-de-l-open-space-mode-d-emploi-374596>
- PREISER W. et WHITE E. (1988), *Post-occupancy evaluation*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- PROST A. (1996), *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Points Histoire.
- RAGON M. (1991a), *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes*, tome 1, Paris, Points Essais.
- RAGON M. (1991b), *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes*, tome 2, Paris, Points Essais.
- ROHNER R. (1974), "Proxemics and Stress: An Empirical Study of the Relationship Between Living Space and Roommate Turnover", *Human Relations*, 27(7), p.697-702.
- SINHA S. et SINHA S. (1991), « Personal space and density as factors in task performance and feeling of crowding », *The Journal of social psychology*, 131(6), p.831-837.
- SUNDSTROM E., BUTT R., KAMP D. (1980), "Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance", *Academy of Management Journal*, 23(1), p.101-117.
- SUNDSTROM E., HERBERT R., et BROWN D. (1982), "Privacy and communication in an open plan office: A case study", *Environment and behavior*, 14 (3), 379-392.
- SUNDSTROM E. (1986), *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TAYLOR S. and SPICER A. (2007) 'Time for space: An interpretive review of research on organizational spaces', *International Journal of Management Reviews*, 9 (4), 325-346.
- THUILLIER G. (2004), *La vie quotidienne dans les ministères au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, CHEFF.
- VILNAY-YAVETZ I., RAFAELI A. et SCHNEIDER YAAKOV C. (2005), "Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design", *Environment and Behavior*, 37(4), p.533-551
- YATES J. (1989), *Control through communication: The rise of system in American Management*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- YIN R. (2003), *Case study research, design and methods*, Newbury Park, Sage Publications.

ZEFF S. (2007), “The SEC Pre-empts the Accounting Principles Board in 1965: The Classification of the Deferred Tax Credit Relating to Installment Sales”, *Accounting Historians Journal*, Vol.34, n°1, p.1-23.

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