

LA LUTTE DES PLACES : ÉTUDE DES COMPORTEMENTS DES TOP-MANAGERS POUR MAINTENIR LEUR PRIVILÈGE SPATIAL

[Delphine Minchella, Sébastien Bourdin](#)

ESKA | « [Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels](#) »

2023/75 Vol. XXVIII | pages 81 à 100

ISSN 2262-8401

ISBN 9782747233897

DOI 10.3917/rips1.075.0081

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2023-75-page-81.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La lutte des places : étude des comportements des top-managers pour maintenir leur privilège spatial

Delphine MINCHELLA

Sébastien BOURDIN

EM Normandie Business School, Metis Lab

Résumé

Cet article expose la manière dont des top managers d'un grand groupe bancaire se sont comportés face à l'exécution d'un projet d'aménagement spatial majeur, lors de la mise en fonction du nouveau siège social de leur organisation jusqu'à faire échouer le projet d'entreprise qui le sous-tendait : à savoir, construire un bâtiment abritant l'ensemble de leurs services centraux et capable de favoriser les échanges formels comme informels entre les individus de ces différents services, de sorte à faire émerger plus de collaboration et un plus grand esprit de corps. A partir d'une revue de littérature pluridisciplinaire alliant la géographie sociale, la philosophie et les sciences de gestion, et en mobilisant une méthodologie croisant des entretiens avec les acteurs clés du projet et de nombreux documents internes conservés aux archives de l'organisation (tels que des comptes-rendus de réunion et des publications internes), les auteurs de cet article ont été en mesure de remonter aux raisons profondes de la défense des privilèges symboliques des top managers : préserver leur place personnelle au plus près de la Direction Générale, quitte à mettre à mal le projet d'entreprise qu'ils devaient pourtant porter et soutenir, ce qui montre l'importance que revêt cette dimension spatiale pourtant peu explorée. A partir de ce constat, nous avançons l'idée que le concept de place – dans le sens d'espace à soi localisé dans l'organisation – devrait être davantage exploré car il est essentiel dans le vécu organisationnel, et pour cela nous proposons de nous appuyer sur la géographie sociale.

Mots-clés

espace, privilège symbolique, localisation, place, siège social, justice spatiale

1. INTRODUCTION

Pendant longtemps, dans les sciences de gestion, les perspectives sociales et humaines de l'espace furent écartées, et le bâtiment qu'abritait une entreprise n'était considéré que comme une coquille neutre, sans incidence possible sur les activités et les rapports sociaux qui y prenaient corps (Baldry *et al.*, 1998 ; Minchella & Sorreda, 2020). Il n'était question d'y percevoir que de la « matière pure » sans considérer d'autres dimensions éventuelles, notamment symboliques (Dale & Burrell, 2005, 2008), sans doute pour éviter d'être confronté à l'impossibilité décourageante de saisir ce qu'est l'espace dans son entièreté (Lefebvre, 1974).

Toutefois depuis une vingtaine d'années, les études en sciences de gestion sur les dimensions symboliques de l'espace se multiplient (Beyes et Holt, 2020). Parmi les approches de l'espace développées en Théorie des organisations (Taylor et Spicer, 2007), on recense celles qui conçoivent l'espace comme un lieu de contestation, une sorte de réceptacle du pouvoir et de la résistance des individus qui l'occupent. Dans ce cadre, l'espace est conçu comme un symbole qu'il faut défendre, car on y est attaché. En géographie sociale, plusieurs études mobilisant les théories de la justice spatiale ont mis en évidence comment les individus pouvaient lutter pour obtenir/maintenir une place privilégiée dans un territoire donné (notamment *via* une approche marxiste – Harvey, 1996) ou pour dénoncer une absence de justice dans la distribution des ressources dans l'espace (Harvey, 1996 ; Soja, 2009 ; Gervais-Lambony & Dufaux, 2009 ; Bret, 2009). Pour autant, ces théories de la justice spatiale n'ont pas été mobilisées par les chercheurs en sciences de gestion pour comprendre comment des individus dans une organisation pouvaient mobiliser la dimension symbolique de l'espace pour maintenir leurs privilèges.

Dans ce contexte, notre article se propose de mettre en évidence la façon dont les individus se servent de l'espace organisationnel comme un objet de pouvoir. Plus précisément, nous cherchons à démontrer comment les top managers défendent leur statut par l'espace – ce que nous appelons le privilège spatial – et restent attachés à la symbolique traditionnelle du top management (Coşar *et al.*, 2020). Dans ce cadre, nous considérons l'espace comme un projet – ce que Lefebvre appelle « l'espace conçu » (1974) – c'est-à-dire un espace au moment de sa conception, lorsqu'il n'est qu'une projection idéalisée de la façon dont la direction envisage le déroulement du travail en son sein, les interactions des salariés entre eux, la vie organisationnelle en somme. Par ailleurs, nous prenons en compte l'importance du sens de la place de chacun dans cet espace organisationnel. En reprenant à notre compte les théories de la justice spatiale, nous considérons que la place occupée dans une organisation est révélatrice de normes et valeurs symboliques que les individus lui assignent, et par conséquent, peut constituer un lieu privilégié de contestation, une forme de « lutte des places »¹ pour maintenir son privilège spatial.

A travers cet article, nous cherchons à démontrer que (i) la symbolique spatiale est forte dans l'imaginaire des salariés si bien qu'ils cherchent à défendre leur place ; de ce point de vue nous souhaitons montrer que l'espace est un concept politique et managérial(isé/able) ; (ii) le top management qui – en apparence souhaite insuffler des modifications au sein de l'organisation – utilise son pouvoir hiérarchique dans le but de s'arroger une position révélant une forme de défense d'un privilège d'ordre symbolique (le privilège spatial) ; (iii) la place occupée dans l'entreprise (au sens de la localisation personnelle de l'individu dans le siège social) génère des contestations qui sont liées à la place occupée (au sens de la hiérarchie dans l'organisation) par les individus ; ces contestations sont révélatrices de la recherche d'une plus grande justice spatiale au sein de l'organisation. Afin de mettre cela en évidence, notre travail propose d'explorer plus profondément la notion de place (dans le sens de la localisation personnelle) que l'organisation attribue au sein de son espace à chacun de ses membres, en mobilisant notamment les travaux de la géographie sociale. Ces derniers sont utiles car ils permettent de faire ressortir de façon prégnante l'importance de la place occupée dans la vie organisationnelle.

Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas d'une banque internationale d'investissement et de services financiers créée en France, entreprise que nous suivons sur 25

¹ Nous reprenons ici à notre compte le titre d'un ouvrage écrit par Michel Lussault : Lussault, M. (2009). *De la lutte des classes à la lutte des places*. Grasset.

années, dont la direction générale a souhaité apporter des évolutions majeures quant à son nouveau siège social. Plus précisément, nous analysons la façon dont des top-managers, dans le contexte de leur installation dans de nouveaux locaux, ont résisté à l'exécution de ce projet afin de s'y assurer individuellement une place de choix, quitte à mettre en échec la stratégie managériale de l'organisation qu'ils étaient pourtant censés porter.

La première partie de ce texte sera consacrée à une revue de littérature pluridisciplinaire alliant philosophie, géographie sociale et sciences de gestion afin de stabiliser les concepts dont nous discutons. Puis, nous présenterons notre étude de cas et la méthodologie originale que nous avons mise au point pour collecter nos données, et la façon dont celles-ci ont été codées. Enfin, nous exposerons nos résultats, les limites auxquelles nous avons été confrontés, et nos recommandations.

2. LA VALEUR SYMBOLIQUE DE L'ESPACE ET LA RECHERCHE DE JUSTICE SPATIALE

Dans cette partie, nous verrons comment la littérature tente d'appréhender comment les managers d'une organisation entendent faire porter des intentions managériales et organisationnelles quand il est question de définir un nouvel espace (construction d'un nouveau bâtiment, réorganisation d'un bâtiment). Puis, nous aborderons comment les individus réagissent à cette (réo)organisation spatiale et, comment la « lutte des places » que nous analysons peut être expliquée à l'aune des théories développées en géographie sociale et critique autour du concept de justice spatiale.

2.1. L'espace comme projection idéalisée

Par essence, un nouvel espace est toujours d'abord idéal (Lefebvre, 1974) : le principe même de la conception architecturale repose sur l'élaboration de plans qui vont être soumis aux commanditaires, et lorsque ceux-ci valident un projet, du papier les concepteurs passent à la maquette pour mieux imaginer la façon dont la future construction s'imbriquera dans le paysage déjà existant (Lautier, 1999 ; Lefebvre, 1974). Certes, cette projection en trois dimensions pourra être ressemblante, pour autant elle ne pourra jamais se substituer au rendu final, tout comme une carte routière ne remplace pas la route qu'elle entend reproduire (Lussault, 2007) : cela restera toujours de l'ordre de la représentation visuelle et de l'idéal. Cette représentation ne fournira pas non plus de garantie quant à la façon dont cet espace sera finalement habité et vécu par ses occupants, car leurs pratiques spatiales ne se laissent pas si facilement dominer (Lefebvre, 1974).

Selon Lautier (1999), les espaces des entreprises sont conçus selon les directives des décideurs, en cela ils traduisent matériellement avec plus ou moins de clarté leurs intentions managériales et organisationnelles. De ce point de vue, ils peuvent donc être considérés comme projection idéalisée. Au moment de leur mise en service, ces espaces offrent une sorte d'instantané d'une époque particulière qui renseigne autant sur la façon dont le travail et la vie devraient s'y articuler, que sur la culture de l'organisation. Par ailleurs, l'architecture d'un bâtiment renseigne également sur l'entreprise qu'il abrite, comme le suggère le concept d'« architecture parlante », de l'architecte néo-classique du XVIII^e siècle Nicolas Ledoux (Leslie, 2011).

Comme le mettent en évidence les deux spécialistes de l'architecture Berg et Kreiner (1992), les sièges sociaux des entreprises sont à ce titre particulièrement évocateurs. Les

auteurs soulignent en effet que les différents sièges sociaux qu'une organisation peut avoir marquent les principales grandes époques de son histoire et, d'ailleurs, des représentations photographiques de ces sièges sont fréquemment utilisées pour illustrer les brochures d'anniversaire de l'entreprise, ces anciens bâtiments devenant des « lieux sacrés », symboles des origines de l'organisation et d'anciennes façons de travailler.

Selon Berg et Kreiner (1992), la construction d'un nouveau siège est en soi un signal très fort pour les employés, signifiant qu'une nouvelle ère est en train d'émerger. Les dispositions spatiales, si elles sont traitées comme des artefacts symboliques, informent donc les occupants des lieux. Toutefois, plus le message se veut subtil, plus il est difficile à transmettre à travers des symboles uniquement spatiaux, et les chercheurs de donner comme exemple celui d'une entreprise de Copenhague, CPS Kemi, spécialiste de produits écologiques, qui souhaitait pour son nouveau siège quelque chose qui puisse exprimer cet intérêt et ce respect pour l'environnement, mais aucun « code symbolique institutionnalisé » (p. 62) ne paraissait capable de transmettre ce message. Ainsi, les décideurs furent contraints d'accompagner ce nouveau siège d'une communication verbale, décrivant et commentant ce nouvel immeuble, pour bien s'assurer que le message soit convenablement transmis.

Partant d'une autre perspective, mais toujours dans le registre des symboles spatiaux des espaces organisationnels, Rosen *et al.* (1992) explorent les relations dialectiques entre processus de travail et aménagements dans une organisation bureaucratique. Evoquant l'espace disciplinaire tel que Foucault (1975) l'entend, les auteurs soulignent que, dans cette idée, ce n'est pas une section particulière de l'espace qui va compter, mais plutôt le fait que l'espace se retrouve quadrillé par des lignes, des mesures et des intervalles bien définis, ce qui est, pour eux, primordial pour les organisations bureaucratiques. Pour illustrer cela, ils mettent en avant les répartitions spatiales et les artefacts auxquels les directeurs peuvent prétendre dans un organisme financier américain dont le nom n'est pas livré (p. 76). Nous apprenons alors qu'un *Executive Vice President* peut avoir jusqu'à 85m² pour son bureau personnel ainsi que trois œuvres d'art allant de 75 à 350 dollars chacune et une plante verte. L'*Assistant Vice President* n'a pas le droit à un bureau privatif ; en revanche, à la place, 30m² sont prévus pour son espace de travail sur un plateau ouvert. Cette répartition spatiale tombe à peine à un peu plus de 9m² pour un employé de bureau sans grade. Ainsi, dans cet exemple, l'espace occupé et les artefacts le meublant reflètent symboliquement l'importance de la fonction de chacun, de façon entendue et clairement définie. On retrouve cette même idée dans les travaux de plusieurs chercheurs (Doxtator, 1992 ; Zhang et Spicer, 2014 ; Maślikowska & Gibbert, 2019) qui traitent eux aussi du sens symbolique qu'organisations et salariés attribuent aux espaces de travail.

Toutefois, le fait de mettre l'accent sur la dimension idéale de l'espace ne devrait pas pour autant éclipser sa nature matérielle qui est également importante car l'espace est véritablement une « matérialisation des rapports sociaux » (Lautier, 1999, p. 4) et les symboles que nous avons évoqués ont bien souvent une incarnation matérielle. L'espace est donc par essence hybride, à la fois matériel et idéal, ces deux dimensions imbriquées étant l'une dans l'autre.

2.2. La place occupée dans l'espace comme valeur symbolique

Personne ne vit l'espace qui l'entoure comme déconnecté de sa propre existence (Lussault 2007 ; Lefebvre 1974). Au contraire, l'homme, en intégrant et fréquentant régulièrement un espace, va chercher à se l'approprier par un comportement de territorialisation (Donis

et Taskin, 2017) car il lui attachera une véritable charge affective, une valeur symbolique (Fischer & Vischer, 1998 ; Calvard, 2015). Le sentiment de possession d'un territoire peut s'exprimer de différentes manières : par la présence d'une matérialité propre à celui qui veut marquer son territoire, ou encore par la manifestation de certains types de comportement, comme le fait de montrer de la résistance face à l'introduction d'une nouveauté (Brown *et al.*, 2005). Par ailleurs, les travaux d'Altman (1975) ou encore plus récemment Donis et Taskin (2017) ont démontré que la territorialité avait un effet sur le sentiment d'appartenance qu'un individu peut ressentir pour l'organisation pour laquelle il travaille.

En rappelant le principe physique selon lequel deux objets ne peuvent occuper la même place (Lussault, 2007), nous comprenons alors que dans un espace organisationnel, il est nécessaire de procéder à un arbitrage pour ordonner la substance spatiale (Lussault, 2007) en attribuant à chacun une place qui sera nécessairement encastrée dans un jeu de mise en relation et de mise à distance avec les autres objets (Lussault, 2007). Lussault (2017) parle également d'interspatialité pour désigner les manières d'agir avec les autres dans l'espace, c'est à dire le fait de choisir à quelle bonne distance on se place vis à vis des uns des autres. Par conséquent, les places des individus ne sont ni vides de sens, ni de valeurs et, en toute logique, ce sont celles qui profitent d'un positionnement plus favorable que les autres qui sont les plus âprement désirées (Lautier, 1999 ; Agnew & Duncan, 2014). Ainsi, c'est dans cette contrainte spatiale que les places des individus vont grandement participer à la construction et au maintien de leur identité organisationnelle. Ces individus vont attribuer une charge symbolique à la place qu'ils occupent dans l'espace (Soja, 2009).

L'ensemble de ces places ainsi attribuées ou négociées aboutissent à un espace lisible – « générateur de conscience » (Lefebvre, 1974, p. 213) – qui va à la fois rendre le statut social de chacun, mais aussi refléter des tractations plus obscures, car « d'une part l'espace se veut homogène, ouvert aux actions raisonnables, autorisées ou commandées ; d'autre part, il se charge d'interdits, de qualités occultes, de faveurs et de défaveurs, pour les individus et pour leurs groupes » (Lefebvre, 1974, p. 222).

Sainsaulieu (1977) met en lumière l'idée que l'identité au travail varie selon « les conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail » (Alter & Laville, 2004, p. 1). Par conséquent, les individus dont les compétences sont très valorisées au sein de la structure auront les moyens « d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale » (Sainsaulieu, 1977, p. 436) ; la compétence étant l'une des sources de pouvoir dans l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977), ces pouvoirs de négociation et d'affirmation des différences personnelles conduiront à jouir d'une place davantage valorisée dans la configuration de l'espace organisationnel (Lussault, 2007). Ainsi, le statut des individus dans la hiérarchie se manifeste dans l'espace (Fischer et Vischer, 1998 ; Lautier, 1999). Or, si la place qu'ils occupent ne leur semble pas juste, les individus vont chercher à rétablir une forme de justice qui peut passer par la contestation. C'est ce qu'explique Harvey (1996) *via* son approche marxiste de la justice spatiale. Selon l'auteur, tous les individus ne disposent pas des mêmes ressources pour pouvoir faire valoir leur juste place.

2.3. A la recherche de la justice spatiale

Selon David Harvey (1973), la justice « doit essentiellement être pensée comme un principe (ou un ensemble de principes) permettant de résoudre les revendications conflictuelles »

(p. 97). Il n'exclut pas que la justice soit un instrument, un mécanisme dans le processus de prise de conscience des exploités au sein des conflits et des luttes. En ce sens, on retrouve des principes moraux de la justice spatiale « à la Harvey » dans la théorie marxiste. Dans le concept marxiste d'exploitation, on retrouve l'idée d'une appropriation, par les propriétaires des moyens de production, de la plus-value produite par les travailleurs, sous forme de loyer, de profit ou d'intérêt. Selon Brennetot (2011), depuis les années 1990, un courant plus critique de la géographie sociale, inspiré par les idées de David Harvey et Henri Lefebvre, revisite la notion de justice spatiale pour dénoncer les dérives géographiques du libéralisme et les discriminations subies par certaines minorités. Appliquée à l'étude de l'appropriation de l'espace dans les organisations, l'approche marxiste de la justice spatiale développée par Harvey trouve alors tout son intérêt : du fait de la valeur symbolique qu'ils attribuent à la place qu'ils occupent dans l'espace organisationnel, les individus pourraient chercher à revendiquer une place, à maintenir leur place ou avoir une place différente s'ils estiment qu'ils sont victimes d'une injustice quant à leur place dans l'organisation. D'une certaine manière, la défense et les théorisations du « droit à la ville » (Lefebvre, 1968), de la « justice territoriale », du « droit à l'espace », du « droit à la terre » dans les luttes paysannes et rurales, ou du « droit au logement » où que ce soit, sont des revendications pour une justice à gagner par et pour l'espace (Legroux, 2022). De ce point de vue, le droit à une place dans l'espace organisationnel n'échappe pas à cette recherche de justice spatiale.

Dans notre article, nous considérons la justice spatiale comme un cadre analytique qui fait de l'espace – compris comme une production physique, sociale et mentale – une catégorie centrale pour comprendre l'(in)justice et les éventuels privilèges spatiaux que s'arrogent certains individus dans l'organisation, en particulier les top managers. Dans son sens le plus large, l'(in)justice spatiale fait référence à un accent intentionnel et ciblé sur les aspects spatiaux ou géographiques de la justice et de l'injustice (Gervais-Lambony & Dufaux, 2009). Comme point de départ, cela implique la distribution juste et équitable dans l'espace des ressources socialement valorisées et des opportunités de les utiliser. Or, dans notre cas d'étude, la distribution des bureaux est loin d'être aléatoire et reflète bien souvent la hiérarchie dans l'organisation (Taylor & Spicer, 2007 ; Beyes & Holt, 2020). Dans leur article, Donis *et al.* (2017) expliquent comment des middle-managers contraints d'adopter des bureaux partagés vont s'y opposer en se réappropriant des espaces en y laissant des objets personnels. Dans cet exemple, les middle-managers ont estimé que la place qui leur avait été attribuée dans l'organisation (et dans la forme de cette place attribuée : des bureaux partagés) était injuste et que, compte tenu de la valeur symbolique qu'ils attribuaient à leur place, ils devaient rétablir une forme de justice ou tout du moins, contester la place attribuée (ici en y laissant des objets personnels).

L'(in)justice spatiale peut être considérée à la fois comme un résultat et un processus (Bret, 2009). Il est relativement facile de découvrir des exemples d'injustice spatiale de manière descriptive, mais il est beaucoup plus difficile d'identifier et de comprendre les processus sous-jacents qui produisent des géographies injustes. Ces géographies injustes peuvent être à l'origine de tensions voire de luttes. Or, ces tensions sont inextricables de la réalité sociomatérielle des organisations comme le souligne Michaud (2011). Dès lors, étudier la sociomatérialité des tensions permet de mettre en évidence comment les individus cherchent à occuper une place dans l'organisation.

3. UNE ÉTUDE DE CAS COMME BASE EMPIRIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Dans notre article, nous cherchons à identifier les processus par lesquels une lutte des places s'est organisée au sein d'une entreprise. De ce point de vue, notre cas donne à voir comment des top-managers ont cherché à maintenir leur privilège spatial et à conserver une place de choix dans le cadre de la création du nouveau siège de leur organisation qui devait « couper la verticalité » et créer « une homogénéité de groupe » (Programme du Futur Siècle, 1989, non paginé).

3.1. Présentation du cas d'étude

Afin de mettre en évidence comment les individus défendent leur privilèges symboliques et tentent de préserver leur place personnelle, nous avons opté pour l'étude d'un cas emblématique (Alvesson & Sköldbberg, 2009) qui retrace dix-neuf années d'existence d'un siège social (25 en partant du projet de conception de 1989), cette temporalité longue étant nécessaire (Lefebvre, 1974) pour dégager de grands mouvements de spatialité mais aussi et surtout pour faire preuve de rigueur scientifique tel que cela est suggéré par chercheurs dans le cadre des études de cas (Larsson, 1993; Stake, 1995; Yin, 2014).

Ce cas est emblématique car le siège social dont il est question dans notre article représente cette tendance lourde qui a marqué l'architecture des groupes multinationaux au milieu des années 1990 : des tours verticales de plusieurs dizaines d'étages, dans un quartier dédié aux affaires et où le caractère imposant des constructions doit refléter la puissance économique de l'entreprise qu'elles abritent. Emblématique aussi car les années 1980-1990 marquent la reprise des constructions de grands sièges sociaux à la Défense (par exemple : les tours Pascal et Voltaire). Cette étude de cas est d'autant plus emblématique qu'elle s'inscrit dans une période de l'Histoire (les années 1990) où « il y a aussi une dimension ostentatoire pour les directions et surtout pour le tertiaire « politique » (banque, presse, ministères, etc.) » (Lautier, 1999, p. 105). Dans le cadre du terrain empirique étudié dans cet article, il est intéressant d'observer que ce caractère très symbolique des sièges se vérifie très aisément aux archives historiques de cette grande entreprise, tant par les dépliants commémoratifs que par l'aspect quasi-sacralisé de leur toute première agence (qui est désormais un monument classé de la Ville de Paris).

L'organisation sur laquelle notre recherche se base est une banque internationale, créée en France en 1864. Nationalisée au sortir de la seconde Guerre Mondiale, elle fut de nouveau privatisée en 1987. La même année, et fort de cette nouvelle liberté d'action, le PDG décide de lancer plusieurs grands chantiers de modernisation, en commençant par un projet de nouveau siège social qui devra à la fois montrer au reste du monde la puissance de cette banque, mais aussi la doter d'un véritable « instrument de management ». Un audit est alors lancé pour évaluer les espaces de travail des services support et constate que ceux-ci sont éparpillés sur neuf principales implantations et une cinquantaine de sites plus modestes à Paris et en proche banlieue. Il relève aussi une absence d'harmonie dans la façon dont ces espaces sont gérés ce qui, ajouté à la distance physique, ralentit la coopération entre les différentes unités : « La mobilité des services est freinée » (Archives historiques de l'organisation, *Dossier de Presse Architectural*, 19915). Enfin, l'audit pointe que les employés n'ont que très peu de visibilité sur les activités de leurs collègues ne partageant pas les mêmes locaux, et que leurs rencontres

manquent de souplesse et de fluidité, comme le PDG le déclarera rétrospectivement lors d'un entretien interne filmé : « *je crois qu'on n'a pas perdu son temps en regroupant l'ensemble, parce qu'on avait neuf implantations, avec la Direction Financière qui était à trois kilomètres de la Direction des Grandes Entreprises, et que l'on se rendait des visites protocolaires, c'était complètement idiot !* » (Archives orales de l'organisation, consulté le 27 Juillet 2012)

En conséquence, le groupe décide de réunir les 5 500 salariés de ses services support sur un même site, dans le même immeuble. Un comité spécial – « le Comité Nouveau Siège » – composé des principaux directeurs du groupe et présidé par le PDG, est constitué pour définir les principaux besoins du groupe, tant en termes d'architecture interne et externe, qu'au niveau organisationnel et managérial.

Deux ans après, la banque obtient l'autorisation d'acheter un terrain dans le quartier d'affaires de La Défense si, en contrepartie, elle s'engage à développer une partie de son siège à Val de Fontenay, située en banlieue parisienne. Parallèlement le Comité Nouveau Siège transmet le « Programme du Futur Siège » (1989) aux architectes répondant à leur appel d'offre. L'ambition d'en faire un instrument de management s'y retrouve de façon explicite : Grâce à ce nouveau bâtiment, il est question qu'« une certaine homogénéité de groupe se fasse » afin que les employés collaborent de manière plus transversale et qu'ils s'éloignent « du travail individuel formaliste classique » (p. 72). Dans le « Projet d'Entreprise » publié en interne en 1989 (np), il est clairement établi :

« (...) La volonté des dirigeants de disposer avec le nouveau siège d'un outil qui, au-delà des considérations fonctionnelles et techniques, soit un instrument de management au service de la nouvelle culture de la [banque] (en gras dans le texte) Il doit se révéler aussi comme un outil performant de management en service de la modernisation des relations humaines et de l'organisation du travail. Il favorisera, en particulier, la communication horizontale du travail et la sociabilité du personnel dans l'ensemble de ses activités. »

En 1995, lorsque le nouveau siège – des tours jumelles – est mis en service, le rez-de-chaussée commun de 870m² est agrémenté de plusieurs boutiques et agences, ainsi que d'une salle d'exposition pour permettre aux usagers de se croiser régulièrement. De plus, une publication interne hebdomadaire informe des activités qui y sont régulièrement organisées (expositions, concerts, conférences, dégustations). Aujourd'hui, ces deux tours sont toujours en usage et ont été complétées en 2008 par une troisième construction. Elles accueillent désormais environ 10 000 salariés.

3.2. Collecte de données

La question des manifestations du privilège spatial – et plus largement la façon dont les places de chacun ont été distribuées dans le nouveau siège – a émergé lors des recherches doctorales de la première auteure, plus spécifiquement lors d'entretiens informels exploratoires avec les cinq archivistes de cette organisation, dès 2011. Les données collectées l'ont été grâce à différentes stratégies, dans une démarche inductive et qualitative. Dans un premier temps, il y a eu un double travail d'exploration : dans les archives de la banque d'une part, et auprès d'un groupe de 14 anciens salariés de la banque (interrogés individuellement) ayant connu l'ins-

tallation dans ces tours, d'autre part. Ainsi, des documents essentiels ont été compulsés, tels que les comptes-rendus des réunions Siège Central, les dossiers architecturaux, l'organisation des emménagements des services, des publications internes, ainsi que des notes de services. Puis, des entretiens exploratoires ont été menés avec les anciens salariés. Cela nous a permis de retracer minutieusement l'histoire des premières années de vie dans ces tours.

Dans un second temps, il a été question d'interroger des acteurs-clés du projet et de l'installation dans les tours. Ayant entendu parler de cette recherche, un salarié qui était toujours en activité, que nous appellerons Patrick, se manifesta car il avait eu la charge du macro-zoning dans les tours et était volontaire pour en parler. Cela donna lieu à deux entretiens en avril 2012 pour un total de 2 heures 50, enregistrés et retranscrits. Par ailleurs, grâce au concours des archivistes de l'entreprise, en 2016, la première auteure a rencontré le bras droit du PDG de l'époque sur ce dossier (Jean-René) et a entretenu avec lui une correspondance régulière jusqu'à présent grâce à laquelle d'autres données significatives ont pu être collectées. Puis, elle a été tardivement (juin 2022) mise en relation avec un ancien cadre de la DRH (Marc) qui a aussi connu l'installation de son service dans les tours et se souvenait du macro-zoning du fait de sa fonction. Enfin, elle a eu l'occasion de déjeuner avec le PDG de l'époque (janvier 2016) qui n'était plus en activité (cet entretien n'a pu être enregistré). L'ensemble de ces différentes sources rassemblées et retranscrites nous permettent de retracer l'histoire de l'installation dans les tours avec fiabilité, tout en limitant les risques de *sensemaking* de la part des acteurs, interrogés avec un tel écart temporel.

3.3. Le codage des données

L'ensemble des données collectées relatives au sens stratégique du rassemblement des services centraux sur un même site, à la place de chacun et au macro-zoning (qu'il s'agisse d'entretiens ou de documents d'archives) ont été codées pour faire émerger différentes catégories et ainsi remonter aux concepts (Tableau 1).

Tableau 1. Codage

Code de premier ordre (verbatim)	Code de second ordre	Codage théorique
Chaque bureau disposera de la commande locale de ses équipements de confort : éclairage, chauffage, refroidissement (« Programme du Futur Siège », 1989)	Garantir une équité de confort dans les bureaux des employés	Justice spatiale
Les Bureaux seront impérativement organisés sur le module élémentaire de 1,35 x 4,80m (« Programme du Futur Siège »)	Harmonisation des postes de travail avec une surface minimum pour tous	
L'idée c'est de gérer l'espace avec une plus (...) grande normalisation des gens [accentuation dans la voix], et des choses et des espaces (Michel, ancien salarié ayant connu l'installation dans les tours, interrogé en 2011)	Assurer une cohérence spatiale, compréhensible par tous	

Il y a quelques baronnies, comme dans toutes les grosses boîtes, qui n'ont pas complètement abandonné l'idée de n'être pas loin du grand chef, d'avoir leurs locaux, et leurs dépendances (Michel)

Recherche de la **proximité** de la Présidence / Direction Générale

Privilège spatial

A la Direction du Développement, il y a des cadres de haut niveau qui participent à la stratégie de l'entreprise, et ils ne rentreront jamais dans les mêmes surfaces que la Direction Technique où l'on acceptera d'empiler les gens autrement. (Patrick, en charge du macro-zoning dans les tours, interrogé en 2012)

Une surface supérieure grâce à une plus grande influence organisationnelle

A La Défense, les fonctions nobles, à Val-de-Fontenay, les fonctions moins nobles. Dans La Défense, les opérationnels, donc les gens du business, et de l'autre côté, les fonctionnels, les gens de support (Patrick)

Mise à distance des « moins puissants »

Le macro-zoning après l'installation des services dans les tours donnaient lieu à des blagues ! moi, je me souviens de la « Tour passifs et la Tour actifs » ! (Marc, ancien salarié cadre de la DRH, interrogé en 2022)

Dénonciation par l'humour des manifestations du privilège spatial

Résistance aux manifestations des privilèges spatiaux

4. RÉSULTATS : LA LUTTE DES PLACES POUR PRÉSERVER SON PRIVILÈGE SPATIAL

4.1. La géographie, l'espace et la place comme marqueurs de prestige

Le premier obstacle qui s'est dressé contre le rassemblement des services centraux sur un même site fut la condition imposée par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) de développer une antenne à Val de Fontenay pour pouvoir acquérir un terrain à La Défense. Un arbitrage a donc dû être opéré. Pour le PDG, cela se résuma au fait d'avoir (entretien enregistré 2010) : « *un peu dénoué certaines opérations, et surtout regroupé, à La Défense, notre siège, et à l'est, le service plus technique* ». Patrick va plus loin dans le détail :

Patrick : *Qui va à l'est et qui va à l'ouest ? Là, déjà foire d'empoignes entre les directions. Il est bien évident que tous les patrons veulent être à l'ouest, mais qu'ils ne voient pas d'inconvénient à ce que leurs troupes soient expédiées à l'est. Aujourd'hui encore, c'est ainsi.*

Puis, de résumer : *A La Défense, les fonctions nobles, à Val-de-Fontenay, les fonctions moins nobles. Dans La Défense, les opérationnels, donc les gens du business, et de l'autre côté, les fonctionnels, les gens de support* » et « [les strates supérieures de l'entreprise] *vont même tirer argument du fait que, de toute façon, ces personnes habitent à l'Est* » (c'est-à-dire dans des villes moins bourgeoises que l'Ouest parisien).

Même si l'installation à La Défense paraissait pratique pour les services réputés « nobles » (du fait de la proximité supposée de leurs lieux d'habitation), le Président se heurta néanmoins à une première vague de contestation émanant de directeurs qui ne voulaient pas quitter le cœur de Paris :

C'était une décision assez difficile à prendre, de venir à La Défense. J'ai dépensé beaucoup de salive à convaincre le comité exécutif d'adhérer à mon projet, dans la mesure où, quitter Paris : « ah ! On va perdre son âme ! on va s'éloigner des concurrents ! de la Banque de France !

On retrouve ici l'idée de la recherche d'un privilège matériel en étant le plus proche possible du centre de la capitale.

A l'intérieur des tours de La Défense nouvellement bâties, pour les salariés du middle-management, les postes de travail personnels ne suivent pas de règle préétablie, comme c'était le cas lorsque les services étaient éclatés sur une cinquantaine d'adresses, ainsi que nous le livre Michel, ancien cadre, interrogé en 2011, ayant connu l'installation dans les tours :

Michel : Des gens [dans le nouveau siège] avaient droit à 2 fenêtres d'autres à 3 fenêtres. Ce n'est plus du tout l'époque où l'on me disait : « tu as passé l'examen pour être cadre donc maintenant ton bureau peut avoir des tiroirs à droite comme à gauche », donc une double rangée de tiroirs, bon...ce n'était écrit nulle part ça, mais très vite, juste avant que je parte aux US, donc fin 1995 [soit quelques mois après l'installation des services dans les nouvelles tours] des gens disaient « j'ai le même grade que machin, et lui il a le droit à trois fenêtres, et moi je n'en ai que deux, et je suis pourtant du même niveau que lui !

Là encore, on voit ici l'expression d'une recherche de privilège d'ordre matériel. On voit également persister l'esprit bureaucratique qui veut que plus un individu est élevé dans la hiérarchie, plus son espace personnel de travail est de qualité. Ce système, qui visiblement n'était plus suivi dans la répartition spatiale des services dans le nouveau siège, paraît faire sens pour les employés, en tout cas lorsque leur grade leur permet de prétendre à un certain confort. Cet exemple donne à voir comment des individus cherchent à reproduire la hiérarchie organisationnelle par l'organisation spatiale du siège social. Les occupants expriment ici un désir pour une sorte de « justice spatiale », et celle-ci doit exactement restituer ce qu'est chacun dans la structure de la hiérarchie.

4.2. Une place privilégiée pour soi

Néanmoins, il a été nécessaire de choisir quelle tour allait abriter quelle direction. Au moment de l'installation dans le nouveau siège, il paraît admis que toutes les directions ne se ressemblent pas – voire, qu'elles ne se valent pas – comme le souligne le PDG en évoquant l'installation dans le nouveau siège :

PDG : On fait cohabiter des gens dont le métier est la clientèle de particuliers, fondé sur une relation plus ou moins soutenue à travers un réseau d'agences, et puis des gens qui travaillent sur les marchés, avec des conditions de risques plus fortes, et des conditions de rémunération très différentes » puis d'admettre à demi-mot « et cela a créé des tensions.

C'est lors de cet entretien, tout de suite après la mention de ces tensions entre directions, que la collaboratrice évoque la présence d'un état dans l'état, que le PDG réfutera tout en admettant qu'une de ces directions joue un rôle particulièrement essentiel pour le groupe : « Oh ! L'état dans l'Etat ! Chacun est l'Etat dans l'Etat ! Oui, enfin, elle attire assez l'attention parce

qu'elle est un peu le remorqueur apparent du Groupe (...) Bon, ces populations coexistent, l'esprit maison n'a pas disparu ». Pour certaines directions, il est essentiel d'être au plus près de la Direction Générale, comme le souligne Rémi (ancien cadre, interrogé en 2011) : « ...il y a quelques baronnies, comme dans toutes les grosses boîtes, qui n'ont pas complètement abandonné l'idée de n'être pas loin du grand chef, d'avoir leurs locaux, et leurs dépendances ». Patrick est d'ailleurs plus explicite sur cette question et souligne qu'en fonction du prestige de la direction, l'espace attribué variera :

Patrick : A la Direction du Développement, il y a des cadres de haut niveau qui participent à la stratégie de l'entreprise, et ils ne rentreront jamais dans les mêmes surfaces que la Direction Technique où l'on acceptera d'empiler les gens autrement.

L'espace attribué n'est pas fixe mais varie en fonction de la capacité des directions à gagner davantage de mètres carré :

Puis, dans la tour de cette grande entreprise, la grande direction qui commence à monter en force, c'est celle de l'International, les Marchés Internationaux, c'est typiquement une direction qui veut de la place, donc elle pousse les autres dehors, et elle obtiendra gain de cause, car ils sont ceux qui gagnent le plus de sous (en tout cas, à ce moment-là, après ils vont montrer qu'ils peuvent en perdre beaucoup aussi !) et ils vont densifier, densifier, densifier, au point où ils vont nous mettre à la limite de la réglementation sur certains points.

D'un point de vue architectural, le nouveau siège se présente sous la forme de tours jumelles, réunies par un socle commun avec une entrée unique pour symboliser l'unité du groupe. Il est donc nécessaire d'établir quelle tour abritera quelle direction. Le président choisit en premier établir ses bureaux en haut de la tour X. Parallèlement, la banque mandate donc des cabinets pour déterminer les meilleurs emplacements de chacun en cohérence avec leurs besoins professionnels :

Patrick : Il y a eu de grandes études organisationnelles faites pour voir quels grands services travaillaient avec qui et comment se faisaient les relations, qui ils avaient l'occasion de voir le plus souvent, afin de regrouper les gens qui travaillaient ensemble.

Pour autant, leurs recommandations n'ont pas été suivies. A la place, Patrick a été chargé de rencontrer les grands directeurs et leur demander explicitement où ils souhaitaient avoir leur bureau : « les premières strates de l'entreprise veulent toutes être avec le Bon Dieu ». Ainsi, les directions les plus influentes se retrouvent dans la même tour que le Président.

4.3. Quand la réorganisation spatiale génère une injustice

Suivant cette logique de répartition spatiale par l'influence dans l'organisation, le résultat du macro-zoning aboutit à un résultat en contradiction avec le projet d'entreprise du groupe :

Patrick : Donc, une fois que les grandes décisions ont été prises, une grande plaisanterie s'est rapidement répandue, c'est qu'à [La Défense], il y avait « La Tour Crédit » et « La Tour

Débit », soit la tour des gens qui gagnaient de l'argent, et la tour des gens qui le dépensaient. Et c'est la vérité, car des fonctions commerciales ont été mises systématiquement – et cela, je trouve que c'est une erreur à la fois psychologique et une erreur de management, avec une vision totalement binaire des choses – on a regroupé (et cela a changé depuis) dans [la tour] X toutes les directions opérationnelles, donc à caractère commercial, donc tous les gens qui font gagner de l'argent au groupe. Et on a mis dans la Tour Y que des supports fonctionnels : la compta, le développement, etc. Même s'il y a une certaine noblesse de la fonction, il n'empêche, on aboutit à la conclusion finale qu'on a d'un côté le business et de l'autre côté, le fonctionnel.

Dans cet exemple, nous observons une fois nouvelle une manifestation flagrante du privilège que confère le statut hiérarchique sur l'espace de l'organisation, quitte à ouvertement contredire le sens premier de cette construction emblématique : favoriser les collaborations interservices, l'homogénéité du groupe et plus d'horizontalité. Au lieu de cela, l'espace traduit matériellement les enjeux de pouvoir interne, la prépondérance de certaines directions sur d'autres, en les opposant spatialement : « la tour Débit » et la « tour Crédit » et d'autres « la tour Actifs » et la « tour Passifs » (Marc). Consultée 18 ans après l'émergence de ces tours Débit et Crédit, Raphaëlle (toujours salariée du groupe, responsable de la communication du Service immobilier, interrogée en 2013) nous confiera que même si elle ne connaît pas cette expression (elle n'était pas salariée de la banque à l'époque), elle reconnaît néanmoins que les mêmes mécanismes sont encore à l'œuvre dans ces espaces :

Raphaëlle : Alors je pense que la Tour A c'est ce qui rapportait, et que la Tour C les autres ! Cela dit, cela reste un peu comme ça, c'est l'organisation qui veut ça... Dans A vous avez beaucoup d'activités de banque d'investissement et dans C la direction fonctionnelle. Cela fonctionne quand même comme cela aujourd'hui.*

Quant au Président – celui qui conduisit le projet Nouveau Siège, tout comme son successeur – son influence sur la substance spatiale (Lussault, 2007) des tours s'étend bien au-delà de ses espaces personnels et ne pas pouvoir accéder à ses requêtes en la matière s'avère être un problème majeur :

Patrick : Un jour, avec les architectes, on présente à au [nouveau] Président les maquettes des cages d'ascenseur avec trois ou quatre projets concurrents, et le seul élément qu'a retenu le Président c'était la place des boutons intérieurs des ascenseurs qu'il trouvait trop bas ! Donc, réunion de crise : les boutons sont trop bas, donc forcément un des concepteurs avance l'idée que cela s'accorde avec la nouvelle réglementation pour les handicapés, mais le patron du projet répond qu'il n'est pas possible de dire cela au président. Si c'est trop bas, il faut trouver une solution. Donc, on a missionné des gens pour faire des études pour trouver une solution. Ça a tourné pendant quinze jours, trois semaines, jusqu'à la réunion suivante. Certains voulaient jouer sur la lumière, d'autres disaient qu'il fallait les monter malgré la réglementation handicapé, cela a tourné en boucle jusqu'au moment où il a fallu dire au président qu'il n'y avait pas de solution, ce qui a été une mortification pour le directeur du projet.

Du côté des individus interrogés ayant travaillé dans ces tours dans leurs premières années de mise en service, l'influence du Président sur les choix de décoration des espaces collectifs donnait parfois lieu à des propos pour le moins critiques :

Rémi : *Ça doit être des peintures sans doute de très grande qualité, effectuées par des peintres éminents, mais enfin ces espèces de grands tableaux gris, blancs ! y'avait même beaucoup de gens qui se posaient des questions, qui se demandaient pourquoi on avait mis ça et pas autre chose.*

D'autres vont jusqu'à manifester de la résistance ; c'est ainsi que Michel évoque une statue suspendue, choisie par le Président et censée symboliser l'esprit du groupe :

Michel : *C'est là où se trouve le machin, la sculpture là, qu'on appelle « le stérilet ».*

Première auteure : *le stérilet ?*

Michel : *C'est la sculpture moderne.*

4.4. Contrôler les espaces collectifs, un enjeu décisif

Toutefois, le besoin de contrôle des espaces collectifs ne s'est pas uniquement exprimé au niveau des individus mais, il s'est également manifesté à celui des instances. Dans le projet architectural rédigé par le Comité Nouveau Siège en 1989, il est question de construire une salle de sport, avec douches et vestiaires, qui accueilleraient des équipements traditionnels ainsi que des cours de gym. Or, la question de la gestion de cette future salle fut tellement conflictuelle que le projet même fut abandonné :

Patrick : *Il était effectivement prévu de faire une salle de sport et l'espace nécessaire avait été intégré dans le programme immobilier dans les sous-sols (...). Dès qu'il y a création d'une œuvre sociale, le comité d'entreprise en prend – de droit – la gestion. Quand on a créé les restaurants d'entreprise, la Direction a négocié de pied ferme pour garder la main sur la restauration d'entreprise (parce qu'elle voulait donner la direction dans les choix architecturaux, les rythmes des restaurants, le choix des prestataires, etc.). Elle ne voulait pas que ce soit le CE qui s'en occupe. La Direction a finalement obtenu que le comité d'entreprise lui cède la gestion des restaurants, avec des contreparties. Quelques mois plus tard, on met en chantier le futur de la salle de sport et la Direction dit 'de toute façon, c'est nous qui nous en occupons, il est hors-de-question de laisser cela au CE', mais là, ça a braqué très fort du côté CE, donc la Direction a fini par dire 'si c'est comme cela, on ne fait pas de salle de sport, mais cela ne sera pas le CE qui la prendra !'. Donc, le projet a avorté, l'espace prévu a immédiatement été récupéré comme espace de stockage et il n'y a jamais eu de salle de sport...*

Dans le même esprit, l'éventuelle place à accorder aux syndicats dans les tours du Nouveau Siège donna lieu à des négociations âpres. Le Président aurait aimé que les locaux de ces derniers soient situés dans une autre implantation du groupe de manière à éviter les « piquets de grève » dans ce nouveau siège emblématique. Toutefois, les syndicats finirent par obtenir le droit d'y résider mais à une place pour le moins symbolique comme le rapporte Jean-René (retraité interrogé en 2022) alors bras droit du Président pour ce dossier : « *Les rapports avec [les syndicats] étaient à l'époque très tendus (...). Mais leur demande d'implantation dans les Tours était légitime après tout... Mais reconnaissons qu'ils n'ont pas bénéficié des meilleurs emplacements : au niveau des parkings.* » Les syndicats furent ainsi placés dans les sous-sols des tours.

5. DISCUSSION

Notre étude met en exergue deux phénomènes organisationnels qui nous paraissent intéressants de discuter et peu exposés empiriquement dans la littérature : (i) des manifestations du privilège spatial dans une organisation dont on voit matériellement les effets et qui s'imposent au détriment de l'organisation elle-même, ainsi que (ii) la prépondérance et le sens de la place géographique que chacun occupe dans une organisation. Notre étude de la manifestation de ces privilèges spatiaux révèle une complexité dans la lutte pour ces privilèges. Premièrement, cette complexité se traduit par des luttes pour la recherche d'un privilège tantôt matériel (avoir un bureau dans telle tour plutôt que dans telle autre, avoir un bureau en haut de la tour, avoir le plus de fenêtres possibles, avoir un bureau le plus grand possible) tantôt relationnel ou idéal (être le plus proche possible du pouvoir, i.e. de la direction). Deuxièmement, on observe également une complexité dans les rapports de force qui s'inscrit dans la structure organisationnelle elle-même, avec des individus qui (du fait de leur position hiérarchique) arrivent davantage à imposer leur point de vue sur l'organisation spatiale des bureaux et des services ou des organisations qui sont soit mis en avant, soit mis à l'écart (par exemple les syndicats au sous-sol). Troisièmement, la complexité est aussi liée aux stratégies de lutte mises en place pour obtenir un privilège spatial, par exemple en faisant appel à des cabinets de conseil pour déterminer les meilleurs emplacements ou encore en ironisant sur politique de macro-zoning (« tour débit », « tour crédit »). L'analyse de nos entretiens montre que les individus vont parfois mobiliser une forme de privilège plutôt qu'une autre (matériel, relationnel/idéal, hiérarchique) ou parfois en mobiliser plusieurs pour arriver à leur fin.

Ainsi, avec notre cas d'étude, nous montrons comment l'espace se présente comme une ressource du pouvoir (Donis et Taskin, 2017) car sa configuration, sa substance (Lussault, 2007) et la façon dont il est administré, traduisent un rapport de domination (Bain et Taylor, 2000). Dans une recherche récente, Donis et Taskin (2017) présentent des exemples d'individus ayant résisté au projet de leur organisation de les faire travailler dans des bureaux dépersonnalisés (du type Flex Office) en se réappropriant ces espaces par un marquage territorial, matériel comme idéal. Le cas présenté dans notre article va plus loin encore car il montre la façon dont un projet architectural majeur – support essentiel de la nouvelle philosophie managériale et organisationnelle du groupe – a été mis à mal par ceux-là mêmes qui en étaient à l'origine et qui devaient par conséquent le porter. C'est de façon individuelle que chacun de ces top-managers a avant tout lutté pour s'approprier une place de choix, c'est-à-dire le plus près possible de la Présidence du groupe (privilège relationnel / idéal). Notre article illustre la façon dont les enjeux de pouvoir se traduisent dans la spatialité de l'organisation en figeant dans la matérialité l'influence de chacun (privilège matériel), son attractivité comme son caractère répulsif (les fonctions support, les syndicats) et en rendant par là-même l'espace peu facilement réformable. L'absence de justice spatiale dans l'organisation a généré des revendications. De ce point de vue, notre étude rejoint les travaux de Harvey (1996) et plus récemment de Gervais-Lambony et Dufaux (2009) qui ont mis en évidence comment l'absence de distribution équitable des ressources dans l'espace pouvait générer des luttes. Comme notre étude le montre, tout se lit dans l'espace, parce qu'il est fondamentalement politique :

Les contradictions socio-politiques se réalisent spatialement. Par conséquent, les contradictions de l'espace rendent effectives les contradictions des rapports sociaux. Autrement dit, les contradictions de l'espace 'expriment' les conflits des intérêts et des forces socio-politiques ;

mais ces conflits n'ont effet et lieu que *dans* l'espace, en devenant contradictions *de* l'espace (Lefebvre, 1974, p. 421).

Notre cas met enfin en lumière le peu de pouvoir – en tout cas, visible – dont disposent les dominés face aux privilèges spatiaux des autres. Devant une telle injustice spatiale, seules leurs dénonciations – sous couvert d'humour – montrent qu'ils ne sont ni aveugles, ni dupes de ce qui est à l'œuvre avec l'émergence des tours Crédit et Débit ou encore avec la territorialisation du Président débordant dans les espaces communs, sans aucune considération pour les goûts de ceux qui y vivront au quotidien. Les dominés peuvent faire émerger un « contre-espace » (Lefebvre, 1974), mais celui-ci sera nettement moins évident à déceler pour l'observateur extérieur, car plus idéal et souterrain. Ce contre-espace sera alors de l'ordre de l'espace vécu.

Enfin, notre étude montre que la question du privilège spatial s'inscrit dans un contexte historique spécifique. Dans les années 1990, le « rêve » d'un top manager – en particulier dans le milieu bancaire, à la Défense – était d'occuper la meilleure place et faire en sorte qu'elle soit la plus « ostentatoire » possible. Selon Lautier (1999), « maintenir, défendre, étendre le territoire sous son emprise, cette logique était en fait la seule qui fasse consensus à l'intérieur de l'entreprise » (p. 53). Toujours selon le même auteur, « il apparaît par exemple normal qu'un cadre supérieur régulièrement absent les quatre cinquième du temps, dispose d'un bureau correspondant à son grade, même si à côté, des dessinateurs travaillent en permanence dans un espace dont l'étroitesse gêne leur activité » (p. 56). Comme notre analyse le montre, il s'agissait alors de lutter pour une proximité, pour une matérialité, pour de la métrique. La place ostentatoire occupée révélait explicitement les rapports de pouvoir et une hiérarchie dans l'organisation. Notre étude montre que ces rapports à la matérialité ont changé, même si le symbole spatial et la recherche d'un privilège restent toujours très prégnants. En effet, aujourd'hui, la tendance paraît aller davantage vers l'aplatissement spatial de la hiérarchie afin de rapprocher les directeurs et leurs équipes. Pour autant, la littérature montre aussi que même dans le cas de Flex-Office où plus personne ne dispose de son propre bureau mais en occupe un à la journée en fonction des disponibilités, les managers tentent souvent de se démarquer spatialement en se réappropriant un espace à soi (Donis & Taskin, 2017) usant ainsi d'un pouvoir de position qui se traduit une nouvelle fois par un privilège spatial.

6. CONCLUSION

L'objectif de notre article était d'étudier le comportement des top-managers pour maintenir leur privilège spatial. Pour cela, nous nous sommes basés sur une étude de cas d'une banque. Lorsque son nouveau siège fut mis en service en 1995, il était le plus grand siège social bancaire d'Europe. À travers celui-ci, le Comité Nouveau Siège souhaitait affirmer le prestige du groupe et se doter d'un outil de management à même de faciliter la communication entre les services. Nos résultats, en revanche, mettent en évidence que l'objectif de réunir les services pour qu'ils collaborent avec moins de verticalité, n'a pas abouti. Au contraire, la politique de macro-zoning a visé à placer en priorité les bureaux personnels des directeurs les plus influents, distinguant par la même l'existence de la « Tour Débit » et de la « Tour Crédit ». L'analyse des documents internes conservés aux archives attestent que cette politique allait à l'encontre des études stratégiques qui entendaient placer les directions en fonction de leurs besoins professionnels. Plus largement, ce cas met en lumière les multiples difficultés des organisations face à leurs espaces qu'elles ne cessent de penser et de réformer en quête de la configuration optimale.

Ces conclusions sont illustratives de deux grands phénomènes spatiaux : d'une part, le sens de la place de chacun dans l'espace organisationnel où l'influence que possède un individu se déchiffre à travers la proximité qu'il entretient avec le centre du pouvoir ; d'autre part, l'importance que cette place revêt pour les individus, importance qui justifie que l'on lutte pour s'y maintenir, y compris contre la stratégie managériale de leur propre groupe. Nous mettons également en évidence que la matérialité de l'espace *dit* des choses de l'organisation qui l'habite, autre que ce que le discours institutionnel porte. Dans le même esprit que l'Architecture Parlante du XVIII^e siècle, mais cette fois pour l'intérieur du lieu, les arbitrages qui s'opèrent entre les murs donnent à lire des éléments de la culture qui y règne.

Les données de notre cas sont anciennes, pour autant nous pensons que les phénomènes qu'elles décrivent sont toujours d'actualité. En premier lieu, l'Histoire nous offre une multitude d'exemples, en particulier sous l'Ancien Régime, où la place qu'occupaient les individus par rapport au pouvoir était l'objet de longues tractations et légitimations, et qu'elle renseignait instantanément sur le statut de qui l'occupait (Lussault, 2007). Elle était par ailleurs l'expression de faveurs et traduisait donc un privilège. A l'échelle du siège social de notre cas, même si l'appellation des tours « Débit et Crédit » paraît s'être perdue au fil des années et des nombreux déménagements qui ont suivi, nous savons qu'au moins jusqu'en 2013 l'opposition de ces tours entre ceux qui « rapportent de l'argent » et ceux qui en « coûtent » s'est maintenue. Enfin, il est à noter qu'en 2018, l'actuel Président du groupe a choisi de délocaliser ses bureaux en les faisant passer du haut d'une des tours au centre de l'autre – au cœur des services support – pour (dé)montrer sa proximité avec l'ensemble des services. Cette décision récente illustre la force et le sens de la localisation dans l'espace organisationnel et mérite d'être explorée dans de futures recherches.

Une limite de notre article concerne le décalage temporel entre cette installation en 1995 et notre collecte de données réalisée à partir de 2011, ce qui accroît le risque de *sense-making* (Weick, 1995). Ce point est irréfutable, néanmoins : aurait-il été possible de collecter de tels propos remettant en cause les directeurs les plus influents du fait de leur résistance au projet d'entreprise pour le maintien de leur place personnelle, au plus près de la présidence ? En particulier, dans une entreprise comme celle-ci où la culture du secret et le sens de la hiérarchie demeurent deux sujets importants. À ce sujet, des recherches futures pourraient analyser comment la culture organisationnelle influence la possibilité et le niveau de résistance des salariés, leur recherche d'une plus grande justice spatiale. Dans une perspective comparative et ethnographique, l'étude du poids de la culture nationale pour la résistance au changement pourrait être une piste de recherche fructueuse. Enfin, parmi les nouveaux questionnements liés à la lutte des places, il pourrait être intéressant d'analyser comment, dans un contexte de dépersonnalisation croissante des bureaux liée à l'avènement du Flex Office (Minchella, 2021), les individus s'organisent pour conserver une place de choix dans l'organisation.

Références

- Agnew, J., & Duncan, J. (2014). *The power of place (RLE Social & Cultural Geography): Bringing together geographical and sociological imaginations*. Routledge.
- Alter, N., & Laville, J-L. (2004). La construction des identités au travail. *Sciences Humaines*. N°149.
- Altman, I. (1975). *Environment and social behavior: Privacy, personal/space, territory, and crowding*. CA: Brooks.

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology*. Thousand Oaks.
- Archives historiques de l'organisation (nd.). *Dossier de Presse Architectural*, (pièce n°19915).
- Archives Orales de l'organisation (2010, 16 mars). *Entretien n°7*.
- Bain, P. & Taylor, P. (2000), Entrapped by the “electronic panopticon”? Worker resistance in the call centre, *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
- Baldry, C., Bain, P., & Taylor, P. (1998). ‘Bright Satanic Offices’: Intensification, Control and Team Taylorism. In P. Thompson & C. Warhurst (Eds), *Workplaces of the Future* (pp. 163-183). Palgrave. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26346-2_9
- Berg, P. O. & Kreiner, K. (1992). Corporate architecture: turning physical settings into symbolic resources. In P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape*. de Gruyter
- Beyes, T., & Holt, R. (2020). The Topographical Imagination: Space and Organization Theory. *Organization Theory*, 1(2). <https://doi.org/10.1177/2631787720913880>
- Brennetot, A. (2011). Les géographes et la justice spatiale : généalogie d’une relation compliquée. *Annales de géographie*. 2011/12 (678) 115-134.
- Bret, B. (2009). L’universalisme rawlsien confronté à la diversité du réel. *Justice spatiale-Spatial justice*, 1. <http://www.jssj.org/article/luniversalisme-rawlsien-confronte-a-la-diversite-du-reel/>
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Calvard, T. S. (2015). Integrating organization studies and community psychology: A process model of an organizing sense of place in working lives. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 654-686.
- Coşar, B., Uzunçarşılı, Ü., & Altındağ, E. (2020). Do Not Neglect the Power of Symbols on Employee Performance: An Empirical Evidence From Turkey. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020967949.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L’acteur et le système. Les contraintes de l’action collective*. Seuil.
- Dale, K. & Burrell, G. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5): 649-678.
- Dale, K. & Burrell, G. (2008). *The Spaces of Organization and the Organization of Space*. Palgrave Macmillan.
- Donis C. & Taskin, L. (2017). Résistance par l’espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés. Une approche par la territorialité. *RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(26), 73-85.
- Doxtator, D. (1992). *Fluffs and Feathers: An exhibit on the symbols of Indianness: A Resource Guide*. Woodland Cultural Centre
- Fischer, G-N., & Vischer, J. C. (1998). *L’évaluation des environnements de travail, la méthode diagnostique*. Presses de l’Université de Montréal.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir* (Vol. 1). Gallimard.
- Gagliardi, P. (ed.) (1992) *Symbols and Artefacts: Views of the Corporate Landscape*. De Gruyter.
- Gervais-Lambony, P., & Dufaux, F. (2009). Justice... over space. *Annales de géographie*, 665666(1), 3-15.
- Harvey, D. (1996). *Justice, nature and the geography of difference*. Wiley-Blackwell.
- Harvey, D. (1973). *Social justice and the city* (Vol. 1). University of Georgia press.

- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of management Journal*, 36(6), 1515–1546.
- Lautier, F. (1999). *Ergotopiques sur les espaces des lieux de travail*. Octares Editions.
- Lefebvre, H. (1968). *Le droit à la ville*. Anthropos.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace* (4^e éd., 2000). Anthropos.
- Legroux, J. (2022). Theories of social and spatial justice : dialogues with geography beginning in the 1970s. *Geosp*, v.26, n.1, e-188003
- Leslie, S. (2011). The strategy of structure: Architectural and Managerial Style at Alcoa and Owens-Corning. *Enterprise and Society*, 12(4), 863-902. doi:10.1093/es/khr033
- Lussault, M. (2007). *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain*. Seuil.
- Lussault, M. (2017). *Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation*. Seuil.
- Maślikowska, M. & Gibbert, M. (2019). The relationship between spaces and organizational cultures. *Facilities*, vol.37 (13-14), 1153-1165.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (5), 47-74.
- Minchella, D., & Sorreda, T. (2020). Défaire le lieu : Le 'non-lieu' comme pratique de résistance organisationnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, XXVI(65), 91-106.
- Minchella, D. (2021). *Les entreprises à l'heure du Flex-Office. Contextes, enjeux, vécus*. L'Harmattan.
- Projet d'Entreprise (1989). Document interne.
- Programme du Futur Siècle (1989, septembre). Document interne.
- Rosen, M., Orlikowski, W. J. & Schmahmann, K. S. (1992). Building Buildings and Living Lives: A Critique of Bureaucracy, Ideology and Concrete Artifacts. In P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts, Views of the Corporate Landscape* (pp. 69-84). de Gruyter.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Soja, E. (2009). The city and spatial justice. *Justice spatiale/Spatial justice*, 1(1), 1-5.
- Taylor, S. & Spicer, A. (2007). Time for Space: A Narrative Review of Research on Organizational Spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation, enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 202, 61-76.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research, design and methods*. (5th ed.). Sage.
- Zhang, Z., & Spicer, A. (2014). 'Leader, you first': The everyday production of hierarchical space in a Chinese bureaucracy. *Human Relations*, 67(6), 739-762.

Delphine MINCHELLA est Docteur en Civilisation du XVIII^e siècle (Paris-Sorbonne, 2007) et Docteur en Sciences de Gestion (Dauphine PSL, 2015). Elle est professeure assistante de Management à l'École de Management de Normandie, chercheure au sein du laboratoire Métis Lab de cette même institution, et chercheure associée au Labo HDEA Sorbonne. Ses travaux portent principalement sur les espaces organisationnels, en particulier sur la dépersonnalisation des bureaux et le développement des tiers-lieux, sujet sur lequel elle a co-dirigé une mission longue de recherche appliquée.

Sébastien BOURDIN est Professeur en géographie économique à l'EM Normandie. Il possède un doctorat en géographie ainsi qu'une Habilitation à Diriger des Recherches. Ses recherches portent sur la géographie économique et la science régionale. Plus spécifiquement, il est spécialiste de l'Union européenne, du développement territorial, des politiques publiques et aussi de l'économie circulaire. Dans ses recherches, Sébastien Bourdin mobilise les méthodes quantitatives (économétrie spatiale, statistiques, modélisation) et les méthodes qualitatives. Il a dirigé plusieurs projets de recherche sur la Politique de cohésion d'une part, et la transition énergétique et l'économie circulaire d'autre part.

Title: The struggle for places: study of top managers' behavior to maintain their spatial privilege

Abstract: This article exposes how the top managers of a large banking group behaved when confronted to the execution of a major spatial development project, during the construction of their organization's new headquarters and how it failed the business project that underpinned it: namely, constructing a single building for all their central services capable of promoting formal and informal exchanges amongst individuals from these different departments, so as to bring out more collaboration and greater esprit de corps. From a multidisciplinary literature review combining social geography, philosophy and management sciences, and by mobilizing a methodology combining interviews with the key actors of the project and numerous internal documents kept in the organization's archives (such as meeting minutes and internal publications), the authors were able to go back to the underlying reasons for defending the symbolic privileges of top managers: preserving their personal place as close as possible to General Management, even if it could jeopardize the business project that they had to carry and support. This case shows the importance of this spatial dimension, which is still under explored. From this observation, we put forward the idea that the concept of place – in the sense of space for oneself located in the organization – should be further examined because it is essential in the organizational experience, and for this we propose to rely on social geography.

Keywords: space, symbolical privilege, location, place, headquarters, spatial justice
