

# **L'ESPACE, UN NOUVEL OUTIL DE MANAGEMENT INTERCULTUREL? PERCEPTIONS CROISÉES D'USAGERS OCCUPANT UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL À AIRE OUVERTE DANS UN ESPACE MAJORITAIREMENT FRANCOPHONE ET UN ESPACE MULTICULTUREL AU CANADA**

## **Auteurs**

---

Céline Simard, Université de Montréal, Canada

Fabienne Münch, Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble, France

University of Chicago, Chicago, Etats-Unis

## **Résumé**

---

Le développement des environnements de travail à aire ouverte a pour objectif de répondre aux besoins de souplesse structurelle des organisations face à leurs cycles économiques de croissance/décroissance. Au-delà des aspects économiques, ce parti-pris de design soulève beaucoup de questions, à savoir si il répond positivement aux besoins des usagers: besoins de développer leurs apprentissages, de collaborer, de se concentrer et de socialiser. En particulier, est ce que ces environnements créent des espaces «affordants», suggérant l'*agir* et pas seulement le *faire*? Qu'en est-il lorsque ces espaces sont occupés par une population multiculturelle?

Appuyée par une recherche terrain de deux environnements de travail chez CBC/Radio-Canada, diffuseur public Media au Canada, cette communication présente les différences et similitudes émergentes concernant la perception d'un nouvel environnement de travail à aire ouverte, du point de vue d'usagers anglophones et francophones; elle met également en lumière des réflexions concernant l'utilisation de l'espace comme outil de management d'équipes interculturelles.

**Mots clef:** Management interculturel, perception interculturelle, environnement de travail, affordance, proxémie.

## **Introduction**

Au cours des dernières décennies, les environnements de travail ont fait l'objet de transformations radicales, tant dans l'allocation des surfaces, le design des lieux, la façon d'utiliser l'espace, ou encore la multiplicité des solutions proposées à une population d'utilisateurs qui s'est diversifiée en genre, appartenance culturelle et démographique. Face à ces transformations matériellement visibles, la relation de l'utilisateur à son environnement de travail et la perception qu'il en a comme un milieu d'action, pose la question de l'adéquation d'un même espace aux besoins de ses utilisateurs et la représentation qu'en ont ceux-ci : l'espace comme produit social (Lefebvre, 1974; Lussault, 2007). Pourtant, inscrire la gestion de l'espace dans le processus de décision organisationnel est encore trop rare : l'imbrication des dimensions organisationnelles et spatiales induit une forte opacité de leurs articulations et les savoirs mobilisés s'avèrent partiels. Le dysfonctionnement et l'effort des occupants pour s'adapter au lieu ont pourtant un coût que le management mesure rarement (Fenker, 2003). Pourquoi si peu de savoir, voire un tel désintérêt?

Afin d'affiner la compréhension de l'adéquation des environnements de travail à des profils d'utilisateurs divers, et en particulier dans un contexte multiculturel, cette recherche s'intéresse à deux dimensions sociales dans les milieux de travail : la communication (échanges de personne à personne) et la collaboration.

Pour commencer, l'étude propose une revue de l'évolution des environnements de travail en réponse aux changements des structures organisationnelles depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle. S'ensuit une attention particulière à la dimension culturelle du fonctionnement des organisations et aux théories s'intéressant à la perception et la relation des opérateurs à leur environnement de travail, à savoir : la spatialité, la proxémie et l'affordance. La dimension culturelle et, en particulier, l'interprétation de l'adéquation d'un espace par deux cultures différentes au sein d'une même entreprise, sera abordée à l'appui d'une étude terrain : la question des différences et similitudes dans la perception d'un nouvel environnement de travail à aire ouverte, du point de vue d'utilisateurs travaillant dans un contexte interculturel anglophone et francophone, et du point de vue d'utilisateurs travaillant dans un contexte à dominante francophone. Des axes de continuité et divergence ont été identifiés entre les deux groupes : en particulier, la continuité dans le besoin de répondre à des besoins fondamentaux et rupture dans la perception du territoire et dans la construction de sens liée à la dimension sociale de l'espace de travail.

## **Les constituants des environnements de travail**

### *L'évolution des environnements de travail au 20<sup>ème</sup> siècle*

Le concept d'environnements de travail à aire ouverte a fait son apparition au 19<sup>e</sup> siècle. En Amérique du Nord, les compagnies ferroviaires furent parmi les premières à dissocier leurs lieux d'administration des gares et des ateliers. L'édifice de la compagnie de chemin de fer Burlington and Missouri Road, à Omaha, Nebraska, datant de 1886, représente un cas d'architecture typique de ces premiers immeubles à bureaux (Fig.1).

Figure 1: Cour intérieure de la Larkin Administration Building – 1906



Les étages supérieurs étant occupés par les cadres supérieurs et le président, cet exemple présente une division hiérarchique et départementale déjà bien découpée dans les premiers moments du phénomène de bureaucratisation des entreprises (Marceau-Houle, 2015). Vers 1930, l'évolution des appareils techniques consacrés à une tâche organise le travail dactylographique en «pool» (Marceau-Houle, 2015). Un des plus célèbres exemples de «pool» de travail est l'Immeuble de la Johnson Wax (1936-1939) au Wisconsin, conçu par l'architecte américain Frank Lloyd Wright et désigné National Historic Landmark en 1976. Il incarne la vision de l'architecte du travail en milieu urbain (Fig.2).

L'absence de cloisons, que l'on appellera plus tard *open space*, représente une certaine idée du collectif, où tout le monde est sur un pied d'égalité, alors que des mezzanines permettent à l'administration et aux directeurs placés en hauteur d'avoir une vue sur le personnel (Stipe, 2004). En Europe, l'après-guerre ayant engendré une tendance managériale plus égalitaire, c'est à Hambourg, vers les années 1950, que l'approche de l'aménagement de bureau, devient plus organique. Le concept *Bürolandschaft*, est créé par une équipe de design du nom de Quickborner. Le but était de briser l'aménagement de postes de travail en rangées, afin de créer un emplacement offrant plus de flexibilité; des bureaux fermés demeurent toutefois en périphérie de l'espace à aire ouverte (Williams, 2017). (Fig.3)

Figure 2: Intérieur du grand Atelier de la Johnson Wax – 1939, exemple de « pool » de travail



Figure 3: Concept Bürolandschaft, Plan d'un aménagement organique, – 1950



Le début des années 1960 aux Etats-Unis, dans le but d'optimiser l'investissement immobilier, voit la création par Robert Propst de l'aménagement de bureaux «*Action office*» (Fig.4).



Figure 4: Aménagement « Action Office » - 1960



Constitué d'éléments de mobiliers modulaires - cloisons, classeurs, table à hauteur ajustable, tablettes -, ce nouveau concept appelé *cubicle* offrait de la flexibilité, des espaces semi-fermés et pouvait être modifié et réorganisé en fonction des préférences des employés ou des besoins de l'entreprise. Ce système, qui devait favoriser la productivité, l'intimité et la santé des travailleurs, a été grandement adopté par les entreprises nord-américaines dans les décennies suivantes. Au fil du temps, il a été utilisé pour économiser de l'espace et limiter les coûts en «entassant» le plus de travailleurs possible dans un espace restreint. (Schlosser, 2006). Aujourd'hui, l'implication sociale multigénérationnelle de la main-d'œuvre converge vers de nouvelles technologies et une nouvelle vision de la collaboration émerge (Adams et al., 2010). L'utilisateur, selon l'entreprise pour laquelle il travaille et en respectant certains paramètres préétablis, peut choisir l'emplacement de son choix en fonction du travail ou de l'activité à accomplir (Figure:5); ainsi, les environnements à aire ouverte reviennent sous une autre forme et c'est à ce phénomène que cette recherche s'intéresse.

Figure 5: Environnement de travail à aire ouverte chez CBC/Radio-Canada – 2015



L'étude de l'évolution des environnements de travail met en évidence l'existence d'un lien entre les changements majeurs dans la nature et les niveaux d'interactions entre plusieurs éléments-clés définissant les organisations et leur expression spatiale.

### *Environnements de travail et culture*

Si l'analyse stratégique a tardé à intégrer la dimension culturelle des organisations pendant plusieurs décennies, d'Iribarne conclut que «si l'on adopte une approche de la culture qui, loin d'y voir une sorte de potion magique qui conditionnerait les acteurs, est attentive aux codes qui donnent sens aux situations et aux actions, rien ne s'oppose à ce que l'analyse stratégique retrouve l'attachement à la prise en compte de la dimension culturelle qui a marqué ses débuts» (d'Iribarne, 2005). Dans *L'acteur et le système*, Michel Crozier soulignait que «structures et règles [...] ne sont elles-mêmes que le produit de rapports de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que les acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref, avec leurs capacités de négociation du moment, ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé» (Crozier et Friedberg, 1997).

En Amérique du Nord, un modèle-cadre d'analyse stratégique dans les années 80 présentait sept éléments-clés dont l'interaction contribuerait à l'efficacité de la conduite des changements organisationnels: les valeurs partagées, la structure, la stratégie, la culture, les systèmes, le personnel et les compétences (Waterman, Peters & Philips, 1980). Si la culture organisationnelle est citée et si l'interaction complexe des sept éléments-clés est évoquée, il n'est pourtant pas fait référence à la dimension spatiale des environnements de travail. Aujourd'hui, sous les effets combinés de l'intégration des technologies numériques, des fluctuations économiques, de la cohabitation générationnelle au travail et de l'augmentation

de la diversité culturelle (globalisation), les interactions de ces éléments-clés sont devenues plus complexes et difficiles à matérialiser « en temps réel » dans les espaces de travail. En quête de sens, nombreux sont les employés qui expriment une inadéquation entre leurs besoins fonctionnels et émotionnels et la réalité de leurs espaces de travail. Nos hypothèses sur le sens donné et l'utilisation de l'espace font partie des aspects les plus délicats de la culture organisationnelle des entreprises car celles-ci, tout comme la notion de nos rapports temporels, se situent souvent hors de nos champs de conscience et sont prises pour acquies (Schein, 2010). Concernant les structures organisationnelles, celles-ci sont le reflet, ou le résultat, des actions qui doivent être entreprises afin d'atteindre un objectif commun. En conséquence, la majorité des structures organisationnelles s'inscrivent dans une typologie qui, malgré la variété des événements historiques internes et externes, la taille et les cultures d'entreprises, reste assez stable dans son ensemble. Torrès écrit à cet égard que « la globalisation traduit simultanément une dilatation spatiale et une contraction temporelle. Ce changement radical du cadre spatio-temporel est apparu progressivement en faisant apparaître des formes organisationnelles particulières, chacune adaptée à des contextes spatio-temporels spécifiques» (Torrès, 2000).

### *Environnements de travail et structure organisationnelle*

S'interrogeant sur le manque d'intérêt voué au rôle que jouent les notions spatiales dans les changements organisationnels, Fenker spécifie que la gestion de l'espace est également confrontée à la dynamique de l'action et à la nature profondément ouverte des compromis élaborés entre les participants (usagers), ce double aspect de la dynamique qu'il désigne sous le terme de *dynamique organisationnelle* (Fenker, 2003). L'adéquation n'est donc pas seulement le fait d'une intervention sur le dispositif matériel ou la gestion d'une compréhension des relations entre les objectifs de l'organisation et les critères de la production architecturale. L'adéquation est aussi le fait de la construction du sens par les participants au cours de l'action qui se déroule sur le lieu. Le fait de vouloir rapprocher la gestion de l'espace de l'action collective qui se déroule sur le lieu en question nécessite également d'intégrer dans l'analyse l'expérience et le savoir sur l'adéquation que les participants engagent au cours de l'action. Il questionne, entre autre, les pratiques visant le rôle des usagers et des parties prenantes dans le processus de gestion spatiale qui devrait être compris comme étant celui de l'acteur de l'adéquation entre l'action et l'espace. La présente étude comprend bien ce questionnement et souhaite dans un premier temps faire émerger les différentes perceptions des opérateurs sur les réalités de leur environnement: démontrer la complexité des environnements de travail et par le fait même d'être à l'écoute des usagers. Aborder la complexité des environnements de travail nécessite le regard convergent de plusieurs disciplines, telles que la géographie, l'anthropologie, la psychologie, la sociologie ou encore le design.

### *Espace et spatialité*

L'espace est l'assise d'un environnement de travail, et la spatialité est définie par l'utilisateur qui habite le lieu. Lussault s'est penché sur la relation des individus à leurs espaces de vie (Lussault, 2007). A partir d'exemples variés, l'auteur conclut qu'il est impossible de penser les organisations sans prendre en compte leur dimension spatiale. Se référant aux domaines de la sociologie, philosophie, histoire, urbanisme, sciences politique et de sémiologie, il cherche à démontrer l'existence des liens entre les phénomènes sociaux et les phénomènes spatiaux de nos différentes réalités. Ses deux hypothèses, tout d'abord que l'homme est un «animal spatial» et que les «sociétés sont un arrangement des spatialités»

sont en lien avec la présente étude, tout comme le fait que l'espace est un «bien sociétal, une ressource de valeurs pour l'humain». Par valeur spatiale, il est entendu l'ensemble des qualités socialement valorisantes d'un espace. Cette valeur est celle que les individus, les groupes et les organisations, y projettent et y fixent, soit la perception qu'ils en ont, la qualification qu'ils en font. Tout opérateur se trouvant dans un espace le qualifie. Pour qualifier un espace, chacun utilise ses sens, sera sensible à l'ambiance qui se dégage, en évaluera la densité, la coprésence, et se référera à ses expériences antérieures, à son capital social. Fenker souligne que la diversité des positions des acteurs présents sur ces lieux, positions qui se construisent et qui apparaissent soit dans la durée et la répétition des actions, soit dans l'instant de la situation amènent des réponses différentes aux questions soulevées concernant les environnements. Dans la spatialité se côtoient, se superposent, s'opposent différents points de vue sur un même lieu. Les représentations développées par les personnes ne diffèrent pas seulement parce que leur place dans l'organisation est distincte mais également parce que chaque représentation est un point de vue qui a son intérêt, son origine, sa proposition (Fenker, 2003).

Lussault affirme que les opérateurs n'agissent pas sur l'espace, mais *avec* l'espace. Parce que les êtres humains sont des acteurs sociaux dotés des attributs langagiers et réflexifs, (en lien avec la théorie de Maslow (2013) concernant un des besoins fondamentaux de l'homme; s'exprimer), inscrits dans une société dont ils incorporent les caractères organisationnels et les systèmes normatifs, l'espace s'avère un véritable bien sociétal : de celui-ci, il importe de faire avec. Selon l'auteur, pour les êtres humains, l'espace est avant tout une ressource de valeur(s). C'est ce que l'on peut y accomplir qui détermine la façon dont un espace donné est vécu (Hall, 1971). Les rapports que l'homme entretient avec son environnement dépendent à la fois de ses appareils sensoriels et de la façon dont celui-ci est conditionné à réagir. La notion d'espace est davantage liée à celle du mouvement, et au-delà de l'espace visuel tend un espace plus profondément lié aux autres sens. Tout comme Lussault, Hall (1971) associe l'opérateur à l'espace, créant ainsi la notion de *spatialité*. La spatialité est définie comme étant «l'ensemble de l'usage des espaces par les opérateurs sociaux» (Lussault, 2007). Par opérateurs, il est entendu des entités possédant une capacité à agir avec performance dans l'espace concerné.

L'analyse de Crozier (1963) selon laquelle il faut porter «attention au contexte, et en premier lieu au contexte culturel, au sein duquel les stratégies des acteurs prennent sens et se déploient», n'est pas étrangère à l'analyse des environnements de travail par Vischer (2005) qui souligne que les employés méritent un environnement de travail basé sur de nouveaux principes et sur une nouvelle approche psychologique entre le travailleur et le travail, «une *définition différente* du contrat socio-spatial». Définition différente dans le sens d'une meilleure compréhension de la perception des usagers, à savoir comment l'opérateur pense et utilise son environnement de travail et également ce que le terme territoire signifie, pour lui. L'espace de travail ne serait pas qu'un outil, mais aussi un besoin humain primitif d'occuper un territoire (Vischer, 2005), ce qui corrobore les concepts de spatialité et de territorialité avancés par Hall (1971) et la pensée de Lussault (2007) concernant la qualification de l'espace par une meilleure compréhension de la perception de l'opérateur.

Les écrits de Di Méo et Buléon (2007) supportent et renchérissent les propos de Lussault en spécifiant que «l'objet de la géographie sociale est l'étude des rapports existants entre rapports sociaux et rapports spatiaux[...]les rapports spatiaux correspondent aux liens affectifs, fonctionnels mais également aux liens économiques, politiques et juridiques ou purement imaginaires que les individus et les groupes tissent avec les espaces géographiques où ils vivent, qu'ils parcourent ou qu'ils se représentent. Au total, ce sont des rapports de



rapports, sociaux et spatiaux, qui définissent une grande variété de combinaisons spatiales». En conclusion, le projet géographique vise à appréhender toute la globalité sociale, dans sa dimension spatiale (Di Méo et Buléon, 2007). Dans ce contexte, quelles sont les conditions de construction de l'espace social?

Sachant que l'espace de travail n'est pas qu'un outil mais aussi un besoin humain primitif d'occuper un territoire (Vischer, 2005) et sachant que l'opérateur qualifie cet espace (Lussault, 2007) en faisant référence à son vécu et sa perception, il est à propos, d'explorer le concept de proxémie qui est associé à l'espace en tant que produit culturel.

### *Proxémie*

La proxémie regroupe l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique (Hall, 1971). Initiateur du concept de proxémie, Edward T. Hall, affirme que les relations interculturelles sont au cœur des contextes étudiés, ainsi que la façon dont l'homme utilise l'espace – l'espace qu'il maintient entre lui et les autres et celui qu'il construit autour de lui dans les différents environnements (la maison, le bureau) afin d'attirer l'attention sur des processus différents. La proxémie se compose de plusieurs attributs : la territorialité, la densité, la distance, la culture et le vécu de l'opérateur, ce qui explique sa complexité et la nécessité de bien l'appliquer afin que l'usager qualifie positivement son environnement, se l'approprie (appartenance) tout en respectant les besoins et valeurs collectifs et individuels.

La territorialité, à savoir la conduite caractéristique adoptée par un organisme pour prendre possession d'un territoire et le défendre contre les membres de sa propre espèce, est un des concepts clés de la proxémie (Hall, 1971). La définition du territoire intervient dans les fonctions personnelles et sociales, implique la notion d'espace privé et d'espace public (Barth, 2015); ainsi le territoire est le prolongement de l'organisme, marqué de signes visuels, vocaux et olfactifs. Depuis les concepts de Hall au cours des années 70 où les différentes bulles (personnelles et publiques) étaient qualifiées en fonction d'une distance en centimètres, designers et anthropologues ont bonifié ces notions de proxémie en révisant la notion de territorialité. Lorsque Vischer (2005) affirme que le fait d'occuper un territoire est un besoin primitif, Lussault (2007) suggère que la distance varie en taille et en intensité selon les situations. Par exemple, une panique dans la rue bouleverse son périmètre, le régime de son contrôle, les règles de sa transgression, car l'essentiel est alors pour chacun de garantir son intégrité physique. Cet incessant jeu combiné des distances, places et placements est au cœur de l'activité dans la société: l'existence serait ainsi une action spatiale permanente.

Ainsi, les conditions favorisant l'habitation harmonieuse et durable ne sont pas distinctes de nous, mais bien des extensions de nos êtres intimes, des mondes que l'on ouvre, des interfaces qui permettent aux êtres de construire leur autonomie c'est-à-dire, s'intégrer dans la totalité en préservant leur différence. Les traductions inventives sont poétiques et personnalisées, par lesquelles les êtres saisissent leur environnement anthropo-naturel et créent des langages; les frontières de nos langages sont les frontières de nos mondes (Roux, 2002). Cette heuristique modifie l'approche de nos territoires, elle dénie aux décideurs de les aménager au nom de la vérité et de principes universels, puisqu'il est souhaitable de conserver le concept d'individualisation qui lie l'être à sa communauté en préservant toutefois sa différence et son individualité personnelle et culturelle. Face aux phénomènes interculturels des entreprises nord-américaines, les recherches de Schein (2010) portent sur la nécessité de faire évoluer le concept des «îles culturelles» pour savoir comment créer la capacité de travailler ensemble, dans des groupes multiculturels très divers. Bien que

l'Homme ait un impact sur son environnement, l'environnement a un impact aussi important sur le comportement de l'Homme et l'aménagement spatial guide le comportement de l'utilisateur (Schein, 2010). Ainsi, le designer a la mission de comprendre la manière dont l'Homme structure l'espace ainsi que les types de distance qu'il utilise dans ses rapports avec autrui : «C'est ce que l'on peut y accomplir qui détermine la façon dont un espace donné est vécu» (Hall, 1971).

Le territoire n'étant pas distinct de nous mais une partie de nous, il est d'autant plus important que l'utilisateur puisse le choisir et se l'approprier afin de ne pas seulement être dans le *faire*, mais bien dans l'*agir* comme le souligne Arendt (Bousbaci, 2002). L'*agir*, comme défini par Arendt, s'apparente au besoin de se développer identifié par Maslow (2013), à celui de l'agir de l'opérateur soulevé par Lussault (2007) et à l'étude de Hall (1971) qui définit le territoire en fonction du mouvement dans l'espace. En conséquence, il paraît intéressant de questionner si les environnements de travail à aire ouverte, ayant un aménagement spatial plus densifié et plus épuré (offrant moins d'éléments *apparents* pour définir son territoire), ont un impact sur la perception territoriale; en particulier, si les environnements multiculturels génèrent des perceptions territoriales différentes, sollicitant l'environnement de travail qui accueille une population multiculturelle, à permettre la création d'espaces affordants pour agir.

### *Affordance*

L'affordance correspond à la manière dont un objet -ou un environnement- peut *communiquer* sa raison et offrir des possibilités d'action (Gibson, 1968). Celles-ci sont objectives, mais doivent toujours être mises en relation avec l'acteur qui peut les utiliser: par exemple un escalier n'a pas l'affordance d'être escaladé du point de vue d'un nourrisson. L'affordance des objets ne dépend pas des besoins de l'utilisateur ni de son action de perception : celle-ci est suggérée par l'objet lui-même; elle est une partie constitutive de ce dernier. Cependant pour Gibson (1968) les affordances ne sont pas des propriétés à part entière de l'objet, mais plutôt des combinaisons invariantes de variables qui dépendent du contexte de l'action. Lorsque nous voyons un objet ou un environnement, nous percevons avant tout le *potentiel d'action* avant d'en percevoir la texture ou la couleur. Gaver (1991) de son côté, précise que les affordances ne sont pas que visibles, la perception d'une affordance peut se faire grâce à d'autres sens. Cette perception dépend de la culture, de l'expérience ou de l'apprentissage. Le rapport entre l'affordance et la perception de celle-ci peut être divisé en 3 catégories:

*l'Affordance perceptible* : Un objet «afforde» une action et la suggère. Par exemple, la forme et position d'une poignée de porte suggère d'utiliser sa main et de tourner afin d'ouvrir la porte, tandis que la forme et la position d'une pédale de voiture suggère d'appuyer avec le pied.

*l'Affordance dissimulée* : Un objet «afforde» une action, mais ne la suggère pas de visu. Utiliser un coin de table pour décapsuler une bouteille est une affordance dissimulée, alors que la forme d'un décapsuleur rend son affordance perceptible.

*l'Affordance trompeuse*: Un objet suggère une action qu'il n'afforde pas. Un bouton placebo en est un exemple.

L'analyse en profondeur du concept de Gibson, par Allaire (2015) nous amène à déduire qu'à proprement parler, une affordance est une interaction qui s'établit entre l'environnement et un individu. Cette interaction n'est pas forcément planifiée, elle

survient de façon naturelle, spontanée, lorsqu'il y a concordance entre les caractéristiques de l'environnement et celles d'une personne. L'auteur conclut que l'objet seul n'afforde pas, mais la perception, la qualification de cet objet par l'utilisateur fera en sorte qu'un usager choisira une chaise plutôt qu'une autre selon sa perception de confort, solidité, beauté, ou autre. Les auteurs cités nous illuminent sur les principaux concepts et thèmes que l'on retrouve dans un environnement de travail et les relations des individus avec cet environnement. Qu'en est-il des relations de travail entre individus?

### *Collaboration et communication*

La collaboration implique de décider des objectifs *avec* les autres, de partager les responsabilités et de travailler ensemble pour réaliser plus que ce qui pourrait être accompli par une personne seule (Barfield, 2016). L'apprentissage collaboratif peut être perçu à travers le dialogue, l'interaction sociale et la prise de décision conjointe avec les autres, et ces processus partagés contribuent grandement à la croissance individuelle et collective, ainsi qu'à la compréhension et à la connaissance croisées (Vygotsky, 1978). Aujourd'hui, de nombreux arrangements de collaboration différents sont possibles, impliquant une interaction face à face, une médiation numérique ou encore une combinaison mixte; de telles interactions entre collègues peuvent être informelles ou formelles (Hargreaves & Fullan, 2012). Ainsi, le compromis, l'articulation de diverses perspectives et la négociation d'intérêts différents font aussi partie intégrante du développement de pratiques de collaboration (Achinstein, 2002).

Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) mettent en évidence quatre modes différents utilisés par un opérateur dans un environnement de travail, à savoir : le focus, la collaboration, l'apprentissage et la socialisation. Ces quatre modes servent deux types de connaissances: la connaissance explicite (formelle, systématique : documentation, procédures, manuels, etc.) et tacite (personnelle, expérience; métaphore, analogie etc.) : La *socialisation* fait appel principalement à la connaissance tacite, la *collaboration* fait appel principalement à la connaissance explicite et l'*apprentissage* et le focus font appel aux connaissances explicites et tacites. L'échange de connaissances deviendrait une activité sociale, au cours de laquelle les travailleurs bâtissent et développent conjointement de nouvelles connaissances. Le niveau d'interaction perçu peut être réparti en trois niveaux (Nonaka & Takeuchi, 1995). Le premier niveau est la *coordination*, l'utilisateur opère seul et échange seulement pour répondre à ses besoins spécifiques, tels que transfert de documents, etc., mais pas au sens d'un travail d'équipe. Le deuxième niveau est la *communication*, à titre d'exemple, un groupe de personnes échangent de l'information mais pas dans le but d'atteindre un but commun. Le troisième niveau est la *collaboration* il implique que les collaborateurs travaillent en équipe pour atteindre un même objectif en travaillant ensemble.

Ces écrits pointent vers une lecture des environnements de travail fortement ancrée dans les phénomènes de perception et de références propres à chaque individu. Il paraît intéressant de savoir si la perception de ce qui est affordant est la même pour tous les groupes, les utilisateurs d'un même environnement? Est-il possible que ce qui semble affordant pour un employé ne le soit pas pour un autre groupe ou une autre personne? Si différences il y a, quelles sont-elles? Et en quoi ces différences de perception ont un impact sur le fait de comprendre, s'approprier l'espace et d'être dans l'agir pour le bénéfice de l'entreprise et de la personne?

Une recherche terrain sur deux sites d'une entreprise dans le domaine des Média au Québec tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questions. L'un des sites, Moncton,

regroupe une population à 90% francophone et l'autre site, Sudbury, une population à 45% anglophone et 55% francophone.

## Méthodologie

La méthodologie retenue s'appuie sur une démarche de recherche qualitative exploratoire, qui comprend une étude du phénomène des environnements de travail à aire ouverte. Cette approche comprend deux types d'analyses : 1) une lecture phénoménologique de la collecte des données, et 2) une lecture du phénomène étudié pour susciter des thèmes et concepts émergents. L'approche phénoménologique, cherchant à connaître l'essence du phénomène des environnements de travail à aire ouverte de plusieurs participants, comprend la documentation appuyée par une cueillette de données lors d'entrevues individuelles et de groupes, et est suivie de l'analyse et de l'interprétation des informations recueillies. Cette approche a été inspirée par celle proposée par Rubin et Rubin (2005) c'est à dire, naturaliste ou interprétative constructiviste, en référence à Lincoln et Guba (1985) pour décrire l'approche qualitative des chercheurs naturalistes en sciences sociales; elle recueille le point de vue du participant dans son milieu de travail, soit par une observation participante ou par des entrevues de groupe ou individuelles. Tout comme Creswell (2003) et Lyotard (2011), l'étude cherche à comprendre le sens que les utilisateurs donnent aux différentes réalités d'un environnement à aire ouverte, par une lecture phénoménologique de la collecte des données. Selon Lyotard (2011), la phénoménologie définit l'étude des « phénomènes », c'est à-dire ce qui apparaît à la conscience, ce qui est «donné». Explorer ce donné, «la chose même» que l'on perçoit, à laquelle on pense, de laquelle on parle, en évitant de forger des hypothèses, aussi bien sur le rapport qui lie le phénomène avec l'être de qui il est phénomène, que sur le support qui l'unit avec le «je» pour qui il est phénomène. La recherche a permis de soulever plusieurs questions. Toutefois, afin de susciter la perception de l'utilisateur sur l'ensemble de son environnement, de laisser place à un échange entre le participant et l'intervieweur et également se référant à Lebart (1993) qui souligne que les entrevues dirigées par des questions ouvertes permettent d'économiser du temps d'entrevue, précisent des réponses à des questions fermées, évaluent la qualité de l'information et recueillent des propos spontanés, l'étude a privilégié de débiter l'entrevue par une question large à deux volets, laissant ainsi libre cours aux priorités du discours de l'interviewé. La question principale est : **Quelle est votre perception de votre nouvel environnement de travail?** Elle est secondée par une deuxième question : **Globalement, comment vivez-vous votre expérience de travail dans ce nouvel environnement?** Au besoin, une série de sous-questions avaient, également, été préparées.

L'objectif de l'étude de terrain consiste à identifier les concepts perçus, du point de vue d'utilisateurs francophones et anglophones y travaillant, d'un environnement de travail à aire ouverte. En particulier, l'étude s'intéresse à comparer la perception de ce type d'environnement dans un site à faible diversité culturelle (90% francophone) avec celle d'un site avec diversité culturelle (moitié francophone moitié anglophone).

La recherche de terrain a été réalisée entre janvier et mars 2016. La durée des entretiens se situe entre 40 et 90 minutes pour les entrevues individuelles et environ 60 minutes pour les entrevues de groupe. Afin de faciliter la transcription des entrevues et de limiter les biais possible, celles-ci ont été enregistrées avec le consentement des participants. L'échantillon recherché devait répondre à deux critères essentiels; le premier, que l'environnement de travail de ses utilisateurs soit à aire ouverte: postes de travail et espaces collaboratifs cloisonnés, ou non. Le deuxième concerne la nature des postes de travail: dédiés (chaque



employé utilise toujours le même poste de travail) et partagés (chacun est libre de choisir son emplacement parmi les postes disponibles en arrivant au bureau). L'étude de terrain a retenu le site de **Moncton**, Nouveau-Brunswick pour les **postes dédiés** et celui de **Sudbury**, Ontario pour celui des **postes partagés**. Le site de Moncton est principalement (90%) occupé par des francophones alors que le ratio de francophone à Sudbury est de 55%. Cette différence permet d'étudier le phénomène des environnements de travail sous un angle différent; perception dans un lieu majoritairement francophone versus un lieu relativement équilibré de francophones et d'anglophones.

Les entrevues ont eu lieu 12 mois à la suite du déménagement des usagers de Moncton et 4 mois à la suite de celui de Sudbury. Le recrutement des participants a été fait sur une base volontaire avec l'accord de la direction des deux sites. Afin d'assurer la variété des différents points de vue, une attention particulière a été portée aux profils; différentes cultures, groupe d'âge, types de travail et niveaux hiérarchiques. Avant les entretiens, les interviewés ont reçu, par courrier électronique, une lettre d'invitation décrivant le but de l'étude, les avantages d'y participer et des remerciements pour leur participation. Était joint au courrier, un formulaire de consentement et un document à compléter permettant d'élaborer le profil du participant. Pour chacun des sites, une entrevue de groupe ainsi que des entrevues individuelles ont été menées auprès de 27 personnes au total, dont 21 francophones et 6 anglophones. Les entrevues ont eu lieu dans l'environnement de travail du participant à l'abri des regards; afin de faciliter la référence du participant à certains emplacements, un plan d'aménagement du site et des photos étaient disponibles lors de l'entretien.

Sur le site de Sudbury: 8 participants francophones et 6 participants anglophones, (site à 55% francophone, 45% anglophone).

Sur le site de Moncton: les 13 participants sont francophones (site à 90% francophone, 10 % anglophone). Afin de conserver l'anonymat des participants (tel qu'indiqué dans le document de consentement) un code a été attribué pour chacun des participants des entrevues individuelles.

Les transcriptions intégrales des entrevues ont été revues et approuvées par les participants. La lecture des transcriptions a permis, dans un premier temps, de codifier et trier pour chacun des sites séparément, les concepts et les notions que les participants ont soulignés lors des entrevues. Par la suite afin d'en faciliter l'analyse les concepts ont été regroupés par thèmes. À titre d'exemple, les participants ont fait référence à l'hygiène, la concentration, etc., ces concepts ont été regroupés sous un même thème soit les besoins. L'étude se réalisant dans un environnement de travail d'une entreprise, les thèmes : *organisation (exemple les changements organisationnels)*, *technologie (outils de travail)*, *espace et spatialité (aire ouverte, bureau, espace de collaboration, etc.)*, *les activités (réalité du travail)* ont été mis de l'avant à plusieurs reprises par les interviewés. La recherche s'adressant à des utilisateurs qui avaient emménagé depuis peu dans ce type d'environnement de travail, il semblait intéressant de connaître la perception de la phase implantation de ce concept à aire ouverte. La compilation globale a fait émerger 86 concepts et sous-concepts, résultante des perceptions identifiées lors des entrevues, soit directement ou indirectement, ils sont en références dans le Tableau 1.

Tableau 1: Concepts et sous-concepts évoqués lors des entretiens

Thèmes	Concepts	Nombre de perceptions	
		Moncton	Sudbury

<b>Besoins</b>	<b>Hygiène/ Salubrité</b>	<b>Salubrité</b>		1
		<b>Hygiène</b>		2
	<b>Esthétique</b>	<b>Beauté du lieu</b>	7	9
	<b>Confidentialité</b>	<b>sonore (entendre et être entendu)</b>	3	
	<b>Intimité (bulle)</b>		3	2
	<b>Concentration</b>		2	2
	<b>Apprentissage</b>		1	2
	<b>Socialisation</b>		2	3
	<b>Communication</b>		5	5
	<b>Accessibilité</b>		4	
<b>Valeurs</b>	<b>Respect</b>		2	3
	<b>Communauté:bonification pour tous</b>		2	2
	<b>Entraide</b>		3	
	<b>Convivialité</b>		4	1
	<b>Collaboration (Valeurs entreprise)</b>		11	7
<b>Culture</b>	<b>Habitude</b>		4	5
	<b>Comportement (changement)</b>		3	5
	<b>Identité/Fierté/Image</b>		2	3
	<b>Niveau hiérarchique/ancienneté</b>		3	
<b>L'Organisation (entreprise)</b>	<b>Changements</b>	<b>Technologiques</b>	3	2
		<b>Technologiques en bloc</b>	3	

		<b>Organisationnels</b>	7	4
	<b>Enrichir programmation</b>		4	2
	<b>Productivité</b>		6	3
	<b>Résultats</b>		4	1
<b>Activité</b>	<b>Créativité</b>		2	2
	<b>Intervention/action</b>		3	
	<b>Intéraction</b>		5	6
	<b>Échanges</b>	<b>Conversation délicate</b>	1	2
		<b>Croissance</b>	3	4
	<b>Réalité de travail (différentes)</b>		6	3
<b>Technologie</b>	<b>Mobilité</b>		3	10
	<b>Flexibilité</b>		2	6
<b>Espace et spatialité</b>	<b>Densité/échelle</b>		2	2
	<b>Distance</b>		1	
	<b>Visibilité (voir , être vu)</b>		7	4
	<b>Proximité</b>		12	4
		<b>sectorielle</b>	2	
	<b>Mobilité</b>		1	5
	<b>Lumière /éclairage</b>	<b>naturelle/d'appoint</b>	11	4
		<b>autre (voir à l'extérieur)</b>	1	
	<b>Bruit</b>	<b>Ambiant</b>	3	6
		<b>mécanique (édifice)</b>	4	1
		<b>Média (production)</b>	4	2

	<b>auditeurs</b>	3	1
<b>Acoustique/isolation</b>	<b>pièces fermées</b>	2	3
	<b>aire ouverte</b>	3	
<b>Aire collaboratif - Aire Ouverte</b>	<b>Choix de l'emplacement</b>	8	2
	<b>Qualité</b>		2
	<b>Acessibilité</b>	5	1
	<b>Ergonomie</b>	2	
	<b>Occupation</b>	3	8
	<b>Choix du mobilier &amp; accessoires</b>	5	6
	<b>Confort mobilier</b>	4	2
	<b>Poste individuel</b>	3	11
	<b>Rangement</b>	4	
	<b>Convivialité</b>	4	1
	<b>Attentes vs occupation</b>	3	3
<b>Aire collaboratif - Aire fermée</b>	<b>Quantité</b>		2
	<b>Cuisinette</b>	1	7
	<b>Bureau fermé dédié</b>	2	
	<b>Positionnement des pièces</b>	3	3
<b>Salles techniques media</b>	<b>Studio radio A.O.</b>	6	13
	<b>Pupitre radio A.O.</b>	1	2
	<b>Salles d'écoute</b>	1	2
	<b>Télé</b>	1	
<b>Point de vue holistique</b>	<b>Adaptation</b>	3	3



		<b>Engagement</b>	1	
		<b>Bons coups</b>	3	2
		<b>Enjeux/irritants</b>	5	6
		<b>Affordance</b>	5	3
		<b>Proxémie</b>	8	3
		<b>Perception des autres</b>	2	1
		<b>Fatigue</b>	2	
		<b>Irradiation des projets des nouveaux environnements</b>	1	
		<b>Isolement/déconnexion</b>	1	
		<b>Bien-être employés</b>		1
<b>Implantation</b>	<b>APQ (aménagement par quartier)</b>	<b>Processus</b>	2	4
		<b>Workflow</b>	1	
		<b>Code de vie/étiquette</b>	1	5
		<b>Gestion changement</b>	7	1
	<b>Formation technique</b>			1
	<b>Communication</b>		1	2
	<b>Attente vs réalisation</b>		2	4
	<b>Réalisation</b>		1	1
	<b>Période projet/activités organisation</b>		1	1

## Contexte culturel de l'étude

L'étude de terrain a été réalisée sur deux sites de l'entreprise publique canadienne CBC/Radio-Canada. Depuis plus de 80 ans, CBC/Radio-Canada est le radiodiffuseur public national du Canada. Grâce à sa vaste gamme de services de radio et de télévision, ainsi que de services Internet et par satellite, CBC/Radio-Canada offre aux Canadiens un large éventail d'accès au contenu. D'un océan à l'autre, elle se fait quotidiennement le témoin de la diversité régionale et culturelle du pays, en anglais, en français et dans huit langues autochtones. CBC/Radio-Canada aborde le journalisme international avec une perspective typiquement canadienne en conservant des bureaux à Paris, Londres, Jérusalem, Washington et Pékin. CBC/Radio-Canada compte environ 8,000 salariés répartis sur plus de 85 sites au Canada en plus des quelques bureaux à l'étranger. Le siège social se situe à Ottawa et compte environ 600 personnes. Deux têtes de réseaux, situées à Montréal (principalement les services français) et à Toronto (principalement les services anglais), comptent respectivement environ 3,000 usagers. Le personnel est représenté par 13 associations et syndicats.

Le réaménagement des environnements de travail répond aux besoins de l'entreprise d'optimiser son portefeuille immobilier, de mettre à jour les technologies de production (réalisation d'émissions télé, radiophoniques, contenu pour le Web et pour la téléphonie mobile) et de créer un environnement répondant aux besoins spatiaux et aux activités actuelles dans le domaine. Il a pour but également d'attirer de nouveaux talents et de s'assurer leur rétention.

A la suite de l'évaluation de l'état des bâtiments initiaux, des analyses associées aux contraintes de la production des émissions en continu et du résultat des études économiques, la décision stratégique de CBC/Radio-Canada a privilégié le déménagement et l'implantation de nouveaux environnements de travail à aire ouverte pour les deux sites concernés Sudbury et Moncton.

### *Sudbury*

Avant: La station de Sudbury, Ontario, occupait antérieurement environ 9,000 pi.ca et 39 employés étaient répartis sur 4 étages créant ainsi plusieurs petites cellules. La mise à niveau (architecture, électromécanique) nécessitait des travaux majeurs et ne répondait pas au changement culturel souhaité afin d'augmenter la collaboration entre les équipes et une plus grande production sur le terrain. La grande distance à parcourir entre les postes de travail et les espaces de production représentait des pertes de temps et de productivité ainsi qu'un stress permanent de manquer l'horaire de l'antenne. Site biculturel à 55% francophone et 45% anglophone, la configuration spatiale ne permettait pas d'intégrer les deux services, créant ainsi des silos, obstacles au partage de l'information: les services français et services anglais avaient un territoire bien défini et de vastes postes de travail individuels dédiés. De plus, étant situé en étage, le personnel avait l'impression de mal recevoir ses invités (attente à l'extérieur en attendant qu'une personne vienne les accueillir).

Après: Le site occupe un étage d'une superficie de 3,600 pi.ca. au rez-de-chaussée d'un édifice situé sur une des rues principales de la ville. La station comprend 33 personnes, francophones (55%) et anglophones (45%), travaillant sur différentes plateformes soit; la radio, le Web et le téléphone mobile mais il n'y a pas de production télé. Les francophones produisent du contenu pour les services français et les anglophones produisent pour les services anglais. La mise en ondes (diffusion) est réalisée à Montréal pour les services français et à Toronto pour les services anglais. Les directions des deux services ne sont pas

sur place (elles sont situées à Toronto) et les ressources pour le soutien aux technologies sont situées à Ottawa. Voulant susciter une dynamique particulière par une croissance de productions terrain et une augmentation de la collaboration entre les deux services, la direction de Sudbury, en plus d'adhérer à un environnement à aire ouverte, a opté pour le partage des postes individuels (ratio de 8 postes pour 10 personnes) et des espaces de collaboration. À l'exception de certains postes ayant des besoins technologiques très précis (poste dédié à une fonction et non à un usager), tous les postes de travail sont partagés. Les postes de travail individuels sont de type «bench» et sont regroupés par îlots de 2 à 6 postes. Tous les postes sont munis de deux écrans plats soutenus par un bras articulé (ajustable) et d'un petit support à bagages; puisqu'aucun poste n'est assigné, chaque employé dispose d'un casier individuel pour ses effets personnels et dossiers quotidiens. Le site offre également des espaces de collaboration tels que salles de discussion, banquettes, salles de travail et une dinette à aire ouverte. L'étude a eu lieu 4 mois suite au déménagement de ce groupe; 14 personnes ont participé aux entrevues, dont 7 (4 francophones et 3 anglophones) à l'entrevue de groupe et 7 (4 francophones et 3 anglophones) aux rencontres individuelles.

### *Moncton*

Avant: La station de Moncton occupait antérieurement près de 60,000 pi.ca répartis sur 5 étages et 120 personnes. Le site ne permettant pas d'intégrer l'ensemble des groupes de production, ni l'ensemble des services anglais et français, ou encore la direction qui était regroupée au 4e étage loin des opérations quotidiennes, la décision fut prise de déménager dans un espace plus approprié.

Après: Le nouveau site de Moncton occupe environ 20,000 pi.ca et est situé au rez-de-chaussée d'un centre commercial. L'ensemble des 120 personnes, francophones (90%) et anglophones (10%) ont déménagé et tout comme à Sudbury, les francophones produisent pour les services français et les anglophones pour les services anglais. En conséquence la quantité de productions francophones de ce site est plus importante. Toutes les plateformes de production: télé, radio, Web et le téléphone mobile sont représentées. Contrairement à Sudbury la direction et le groupe de soutien technique sont sur place et desservent les deux services. Les postes de travail individuels sont dédiés, de type «bench» (grandes tables rectangulaires) et sont regroupés par îlots de 2 à 6 postes, seuls deux postes sont non-dédiés. Tous les postes sont munis de deux écrans plats soutenus par un bras articulé ajustable et d'un caisson de rangement. L'environnement de travail inclut des espaces de collaboration tels que salles de discussion, banquettes, salles de travail, une dinette cloisonnée et un espace employés.

Fait à noter, les deux sites étudiés sont supervisés par les services français, appelés dans la culture de l'entreprise « services hôtes »: selon la taille du service de production, les sites sont dirigés soit par les services français, soit par les services anglais. Lorsqu'un site est occupé par plus d'un service de production, le service qui n'est pas « hôte » est le « service invité ». Le « service hôte » doit s'assurer, entre autre, que les équipements et les salles techniques (studios, salles montages, régies, etc.) répondent aux besoins de la production pour tous les services occupants le site. Tout en consultant le «service invité», il a la responsabilité de définir le modus operandi, les besoins et paramètres du site, son emplacement et le «blocage spatial» (emplacement des espaces clés). Ainsi, il existe un parti pris de design différent entre les services français hôte et anglais hôte: les services français implantent le concept de studio de radio à aire ouverte (la régie et le plateau du studio ne sont pas cloisonnés), alors que les services anglais maintiennent le concept de studio de radio cloisonné (la régie et le plateau du studio sont individuellement cloisonnés). Pour la production télévisuelle, les deux services utilisent le même concept, soit un plateau à aire

ouverte et une régie cloisonnée. Les deux sites étudiés comprennent exclusivement des studios radios à aire ouverte, car dirigés par les services français.

## Résultats

Parmi les nombreux concepts répertoriés lors des entretiens (Tableau 3) la présente étude a retenu trois thèmes qui se rapportent plus spécifiquement aux aspects de «continuité et rupture» concernant la perception des environnements de travail selon qu'ils sont multiculturels ou non: la *collaboration*, le *comportement* et le *contenu de la programmation*. Voici une première analyse des faits saillants qui sera suivie d'une interprétation des résultats.

### *Collaboration et communication*

Si la collaboration est un concept très actuel en management et dans le design des environnements de travail, il semble être souvent confondu avec la notion de communication, d'échanges et d'interaction. Lors des entrevues, 85% des interviewés ont soulevé les concepts de *communication*, *collaboration*, *échange* et *interaction* ce qui confirme que ce concept est très présent dans l'environnement de travail. Les perceptions liées à la collaboration et à ses sous-concepts ont amené beaucoup plus de ruptures que de continuités entre les deux groupes. Pour la majorité des interviewés des deux sites, le nouvel environnement a catalysé les échanges. Toutefois la perception des participants selon le site (majoritairement francophone ou multiculturel) est très différente.

#### Moncton (90% francophone, postes dédiés)

Le regroupement spatial sectoriel et intersectoriel des équipes de travail met en évidence une plus grande facilité d'échanges entre les groupes des différentes plateformes de production, une optimisation des ressources et un accès aux invités partagé entre l'ensemble des plateformes. De plus la teneur des échanges semble avoir changé, il y est même question de collégialité. Les francophones de Moncton ajoutent que la communication entre les différentes périodes de productions (émissions) semble être un atout important. Grâce à la proximité des équipes et des salles de rencontres, les participants peuvent trouver ensemble des solutions rapidement. Pour les francophones, l'aire ouverte et la proximité avec les collègues semble apporter un esprit de collégialité, de communauté, une croissance d'échanges; le fait de se voir porte les gens à se saluer.

#### Sudbury (55% francophone, 45% anglophone, postes partagés)

Un participant des services français s'est exprimé sur ce thème en faisant également référence à la complicité qui se développe. Pourtant, les anglophones interviewés semblent unanimes sur un point: leur communication avec le personnel francophone est sociale et rarement en lien avec le travail. Les opinions des anglophones de Sudbury sur la collaboration sont partagées. Étant regroupés sur un même étage dans un espace ouvert, certains perçoivent une augmentation de la collaboration entre services francophones et anglophones, lorsque d'autres n'y voient qu'un transfert d'information (voir communication); un des participants dit n'avoir vu aucun changement. Pour certains interviewés, la proximité des postes de travail n'augmente pas nécessairement la collaboration. Un participant souligne que la volonté de collaborer dépend plutôt de



l'attitude de la personne. Les anglophones se questionnent sur le sujet de la collaboration: l'espace à aire ouverte supporte-t-il ou stimule-t-il réellement la collaboration? Les participants francophones des deux sites semblent percevoir une augmentation de la collaboration entre les équipes (sectorielles et intersectorielles): Les francophones de Moncton ajoute que l'environnement de travail semble dynamique et apporte de l'énergie, de la spontanéité et que le fait de *voir* l'arrivée des invités des programmes les stimule à questionner la raison de leurs présence; ils sont mieux informés sur les activités de la station.

Les interviewés des deux sites sont en accord sur une croissance de communication, d'échange et de collaboration. Toutefois pour les francophones la croissance touche le travail et le social (sectoriel et intersectoriel) alors que pour les anglophones l'augmentation de la communication *se veut* principalement sociale. Pour les francophones de Moncton, l'aire ouverte et la proximité avec les collègues semble apporter un esprit de collégialité, de communauté, une croissance d'échanges; le fait de se voir porte les gens à se saluer. Concernant plus spécifiquement la *communication, les échanges*, les participants anglophones et francophones des deux sites déplorent le manque d'intimité pour les interviewés des programmes dans un espace à aire ouverte, principalement si le sujet de l'émission porte sur un événement douloureux ; la proximité et le fait d'être à la vue de tous rendent inconfortable le visiteur mais également l'équipe de production. Les services francophones des deux sites sont en accord sur le fait que le nouvel environnement apporte plus d'interactions mais également plus d'interruptions. Un participant francophone de Sudbury et un de Moncton indiquent qu'ils doivent réapprendre à choisir leur mode de communication dans cet espace. Ils ajoutent que le fait d'être à la vue de tous semble être perçu comme une disponibilité. Pour les francophones de Moncton (principalement ceux qui avaient un bureau fermé antérieurement) l'enjeu de la confidentialité, de l'intimité se joue également à un niveau différent, en effet ces derniers ne semblent pas toujours à l'aise avec le modus operandi des salles de rencontres : le fait de ne plus avoir leur espace privé fermé, nécessite des déplacements visibles par les collègues adjacents, ce qui laisse place aux suppositions et sous-entendus.

Le deuxième thème retenu consiste à connaître les différentes perceptions, selon le service, du comportement des employés dans ce nouvel environnement.

### *Comportement*

Les francophones de Moncton et de Sudbury accueillent l'espace à aire ouverte comme un déclencheur de nouveaux comportements. Pour eux, un des grands changements est la croissance des déplacements pour « jaser » ensemble. Le fait de voir les invités des autres productions, d'entendre les sujets qui seront traités, d'être plus conscient de ce qui se passe, offre l'avantage d'utiliser ces mêmes ressources (invités). Malgré quelque inconvénient associé au bruit, l'espace dînnette semble être un catalyseur pour des dîners entre collègues (ce qui était moins le cas auparavant), créant un genre de «potluck» quotidien.

#### Moncton (90% francophone, postes dédiés)

Les francophones ressentent un changement de camaraderie, plus de complicité inter et intra services, plus de collégialité dans l'échange des sujets et des idées; précédemment, les événements touchant le personnel étaient organisés par secteur, maintenant toute la population du site participe aux départs, anniversaires, etc...

De plus, un participant a souligné que, les cadres n'étant plus isolés, auto-régularise et crée une discipline qui semble plus saine. Un cadre a signalé qu'avant, ayant un bureau fermé, le personnel entraînait dans son bureau, sans frapper... maintenant qu'il est à aire ouverte, la personne se tient à distance et attend un signal pour venir lui parler, créant ainsi

moins d'interruptions. Une petite anecdote, la papeterie n'est plus dans un environnement contrôlé, elle est accessible à tous et le résultat est qu'il y a moins de vols qu'avant!

Sudbury (55% francophone, 45% anglophone, postes partagés)

Quelques francophones ont signifié qu'auparavant certaines personnes (se croyant dans une bulle, car entourées de cloisons) haussaient le ton et avaient un langage grossier. Dans cet espace collectif, les comportements ont changé, étant plus respectueux pour leurs collègues. Pour les anglophones, le changement de comportement soulevé est moins heureux car il semble avoir un impact négatif sur le sentiment d'appartenance. Un participant explique que les postes étant non-dédiés, l'utilisateur ne se sent moins responsable;

Le dernier concept étudié fait ressortir les points de vue des différents services concernant le contenu de la programmation en lien avec les espaces techniques Média. En tant que radiodiffuseur public national, l'entreprise a la responsabilité d'être le témoin de la diversité régionale et culturelle du pays; elle se doit d'aborder le journalisme international avec une perspective typiquement canadienne, en bonifiant continuellement son contenu.

*Contenu de la programmation (Technique Média)*

Lors des entrevues, ce thème a été mis de l'avant par 70% des participants. Pour les francophones et anglophones des deux sites, le concept du studio radio à aire ouverte apporte son lot d'«irritants»: antérieurement les studios radios avaient un environnement contrôlé, c'est-à-dire entièrement cloisonné avec une isolation acoustique très performante.

Moncton (90% francophone, postes dédiés)

Un des enjeux cité par les services francophones concerne la proximité de la station de radio avec le Plateau Télé: lorsque l'émission «en direct» de la radio, la préparation du téléjournal de 18 heures pour la télé est en cours et crée, à l'occasion, un stress pour les postes de travail du voisinage. Réciproquement, lorsque l'émission radio se termine à 18 heures les participants doivent retenir leur joie pour ne pas déranger la production du Plateau Télé. Pour certaines personnes de la production, très sensibles à la qualité du son, ils souhaiteraient pouvoir isoler leur environnement de production, sans toutefois le cloisonner entièrement.

Sudbury (55% francophone, 45% anglophone, postes partagés)

Les **services français** de ce site déplorent des enjeux de concentration avec la venue des studios à aire ouverte. Certains animateurs se disent plus facilement distraits par le va-et-vient du personnel, ce qui occasionne des difficultés de concentration. D'autres animateurs y voient une invitation à se déplacer, de bouger, d'être plus dynamique. Certains participants ont même dit se sentir davantage «partie prenante» de la production, par le fait d'être à proximité du studio: ces francophones sont d'avis que le «dynamisme sonore» créé par cet environnement ouvert a un impact positif sur le contenu et que l'auditeur le ressent comme un plus. Le modus operandi étant d'uniformiser tous les espaces techniques (studios radios, régies, salles de montage etc.) autour du seul concept de studio à aire ouverte, les **services anglais** n'ayant pas été consultés sur ce point ont l'impression d'avoir subi cette décision. Ils perçoivent également que leurs invités doivent s'ajuster dans certaines circonstances. La qualité du son semble être une grande préoccupation pour les services anglais:

Les anglophones sont sceptiques face à l'avenue des studios à aire ouverte, et sont préoccupés par la différence dans la qualité sonore, le studio n'étant plus dans un environnement contrôlé (cloisonné). Ils se demandent si ce concept amènera encore des

*moments brillants* de la radio.

Face au concept de studios à aire ouverte, les réactions sont négatives mais d'intensité variable: les services français des deux sites apporteraient un changement au concept en le cloisonnant selon les besoins, alors que les services anglais souhaitent retourner à un environnement entièrement cloisonné. Les services anglophones et francophones sont en continuité sur le fait que partager l'espace permet d'apprendre de l'autre. Pour les participants des deux sites, la proximité des espaces techniques et des postes de travail augmente l'efficacité de la production; les problèmes sont résolus plus rapidement, et moins grande distance à parcourir lors d'une production. Mais ils insistent sur les effets collatéraux que le studio à aire ouverte a sur la productivité : la proximité des invités, le bruit ambiant et le fait que le technicien radio soit adjacent à l'équipe d'animation télé, requiert une grande concentration et adaptation de la part de toute l'équipe. L'approche ou la façon d'explorer ou de traiter l'information est différente car elle répond à un auditoire différent. En résumé, les continuités et ruptures en fonction de l'appartenance culturelle sont recensées dans le Tableau 2.

**Tableau 2: Sommaire des continuités et des ruptures entre les deux services**

Perception	Francophone Avantages	Anglophone Avantages	Francophone Enjeux	Anglophone Enjeux
Collaboration	Apporte de la collégialité, spontanéité  Augmentation des échanges inter et intra services (travail et social)	Transfert d'information (travail).  Augmentation des échanges inter services (social)	Espace conversations privées (principalement avec collègues)  Interaction= interruption	Espace conversations privées (principalement avec invitées)  Interaction= interruption
Comportement	Augmentation de déplacements pour échanger (inter services)  Mise en place d'une discipline plus saine (proximité des cadres)  Ajustement du comportement de certains individus (moins colériques)  Moins de	Meilleure accueil des invités  Plus gentil avec les gens que l'on connaît mieux		Diminution sentiment d'appartenance (ce n'est pas mon poste= ce n'est pas mon problème)

	contrôle = moins de vols (papeterie)			
Contenu	Partage de l'espace permet d'apprendre de l'autre équipe (enrichissement du contenu)	Partage de l'espace permet d'apprendre de l'autre équipe	Studio radio à aire ouverte amène une diminution de la qualité du son (bruit ambiant) et exige plus de concentration et de compromis	Studio radio à aire ouverte amène une diminution de la qualité (bruit ambiant) et peut-être des « Moments brillants»
Contenu (suite)	La proximité des espaces techniques de production, du personnel et des postes de travail permet un ajustement de dernière minute  Même émission mais quelques chose de plus s'est ajoutée  Équipement technologique des postes rend plus productif	La proximité des espaces techniques de production et des postes de travail rend le travail plus efficace (à l'heure et prête)  Possibilité de bien recevoir les invités	Être à la vue = plus d'interruptions ce qui peut avoir un impact sur la productivité personnelle.	

## Discussion

L'analyse des résultats des deux sites présente trois axes de convergence et deux axes de divergence dans les perceptions d'un environnement de travail à aire ouverte.

*Axes de convergence dans les perceptions entre les deux sites face au concept d'aire ouverte*

Les axes de convergence des participants sur les deux sites, francophones et anglophones, se réfèrent principalement à une même reconnaissance des problèmes ou enjeux qui subsistent dans leur nouvel espace: les conversations privées (lien entre interaction et interruptions), le contenu de la programmation, à la proximité des espaces techniques et la proximité des studios radio à aire ouverte.

Concernant la collaboration, les deux sites semblent vivre des enjeux similaires pour les espaces destinés aux conversations privées: manque de salles et choix de leur emplacement nécessitant de clarifier le *modus operandi* vis à vis des collègues. Les anglophones soulignent plus fortement le manque d'intimité et de respect face aux personnes interviewées (visiteurs) tandis que les francophones axent leurs doléances du point de vue



de l'intimité requise pour les échanges avec le personnel (interne).

Un deuxième point de convergence concerne l'intensification des interactions entre collègues : perçue comme positive, celle-ci provoque néanmoins des interruptions, et il est souhaité qu'un code de vie défini par les usagers de chacun des sites soit mis en place.

Quant au contenu de la programmation, il paraît utile de revenir sur la notion d'affordance. L'affordance est une interaction qui s'établit entre l'environnement et un individu (ou un groupe); cette interaction n'étant pas nécessairement planifiée, elle survient de façon naturelle, spontanée, lorsqu'il y a concordance entre les caractéristiques de l'environnement et celles d'une personne ou d'un groupe (Allaire, 2015). Dans la continuité des perceptions, les services anglophones et francophones de Sudbury ont identifié deux avantages communs :

- le fait de partager l'espace permet aux deux services d'apprendre l'un de l'autre,
- le fait que les espaces techniques soient à proximité permet les ajustements de dernières minutes, d'être ponctuels et prêts pour la production, réduisant également le stress associé à l'horaire défini de la mise en ondes.

Il est question ici d'affordance car l'environnement suscite des échanges, génère de l'apprentissage et permet de réagir rapidement lorsqu'une information subite doit être divulguée lors de la production de bulletin de nouvelles. Si selon Gibson (1968) l'affordance correspond à la manière dont un objet - ou un environnement- peut communiquer sa raison d'être et offrir des possibilités d'actions, alors cet environnement à aire ouverte permet un temps de réaction rapide, rend plus efficace et peut avoir un impact positif sur la qualité du contenu de la programmation.

Concernant la qualité du contenu, un troisième axe de convergence sur les deux sites fait référence aux effets collatéraux négatifs des studios de radio à aire ouverte: bruit ambiant, qualité sonore pour les auditeurs, difficulté de se concentrer pour les animateurs, et les techniciens durant le direct... en convergence sur la nuisance, les divergences se situent dans le domaine de la spatialité.

Ainsi, les axes de convergences sur les deux sites concernent la perception de nuisances sonores ou visuelles, bien que celles-ci présentent des niveaux d'intensité différents.

### *Divergences de perceptions entre les deux sites*

Les divergences entre les deux sites se rapportent principalement à la compréhension du concept de collaboration, au contenu de la programmation, au concept de studio radio à aire ouverte et aux changements de comportement observés.

Le concept de collaboration ne semble pas compris de la même façon selon les francophones et les anglophones; il y a également une nuance de perception entre les deux sites sur la notion de zone d'intimité. Francophones et anglophones de Sudbury demandent davantage d'intimité; mais les francophones ont davantage besoin d'espace privé lors de certaines discussions entre collègues ou avec un employé. Est-ce que les francophones seraient plus enclins à protéger la conversation privée d'un collègue? Est-ce que pour les anglophones, toute discussion confidentielle requiert le même besoin de confidentialité? En référence aux écrits de Hall (1971, p.86) «les rapports que l'homme entretient avec son environnement dépendent à la fois de ses appareils sensoriels et de la façon dont celui-ci est conditionné à réagir», on peut se demander si les besoins de base (environnement,

interlocuteur, visibilité) doivent être conçus différemment pour un site francophone versus un site multiculturel.

Concernant la divergence de perceptions sur la collaboration évoquée lors des entretiens, il se pourrait que les deux cultures s'accordent sur les besoins extrêmes: besoin d'espace calme pour échanges privés et effets positifs de l'augmentation des échanges, mais divergent sur le sens donné à la collaboration. A Sudbury, les francophones et anglophones s'accordent pour dire que le nouvel environnement augmente la collaboration entre les deux services. Toutefois, où les francophones voient une croissance des échanges, de spontanéité au travail et du point de vue social, les anglophones perçoivent une augmentation exclusivement des échanges sociaux. Le sens donné à la collaboration semble être perçu différemment par les deux services. Les écrits de (Nonaka et Takeuchi, 1995) sur les niveaux de perception aide à mieux comprendre cette différence. Selon les trois niveaux de référence présentés (voir section Collaboration et communication), les anglophones de Sudbury semblent se situer au niveau de la communication (niveau 2) : transmission de document, d'information sans plus; les francophones tendent vers la collaboration (niveau 3), qui comprend également des discussions et des échanges. Il ressort que les anglophones semblent se percevoir individuellement, mais faisant partie d'un tout : ils ont un objectif commun mais, parallèlement, ils sont dédiés à la tâche qui leur incombe. Les francophones de leur côté, semblent opérer comme une équipe devant atteindre un même but en travaillant continuellement ensemble.

Pour ce qui est du contenu de la programmation, étant à l'origine du design à aire ouverte pour les studios de radio, les francophones des deux sites ne souhaitent pas un espace entièrement contrôlé (régie et plateau du studio cloisonnés séparément). Ils privilègent dans leur mode de travail une meilleure « chimie » dans l'équipe et la possibilité pour le personnel de se sentir plus impliqué dans la production au quotidien. Face aux nuisances sonores, les francophones pensent à des ajustements pour les atténuer, mais ne remettent pas en question le concept (rappelons que même si le site de Sudbury est habité à 45% par des anglophones, il a été aménagé selon la vision des services français. Les anglophones auraient souhaités des studios cloisonnés). Pour les participants francophones des deux sites, le nouvel environnement permet davantage de créativité, le fait que les collègues se voient crée une énergie qui se reflète « en ondes ».

En revanche, la qualité sonore apparaît comme un critère essentiel pour les anglophones de Sudbury: ils craignent que les enjeux liés au concept de studio à aire ouverte ne diminuent les « *moments magiques* » de la radio (moments dont les auditeurs se souviendront), donc la qualité de leur travail. Tenant compte que « c'est ce que l'on peut y accomplir qui détermine la façon dont un espace donné est vécu » (Hall, 1971), que « l'espace est un bien sociétal, une ressource de valeurs pour l'humain » (Lussault, 2007), et que « la première limite spatiale externe fondamentale est la sphère qui définit le périmètre de notre intégrité personnelle, celle dont, en de nombreuses occasions, nous veillons à ce qu'aucune intrusion ne la perturbe, une bulle immatérielle » (Lussault, 2007), il paraît possible que les anglophones ne se sentent pas outillés adéquatement dans un espace à aire ouverte. En effet, les inconvénients de celui-ci ont un impact sur le résultat souhaité du travail: l'enrichissement du contenu de la programmation et sa qualité sonore. Sachant que le territoire intervient dans les fonctions personnelles et sociales (propriété privée et propriété publique de Barth), et qu'il est le prolongement de l'organisme marqué de signes visuels, vocaux et olfactifs (Hall, 1971), et sachant que l'espace de travail n'est pas qu'un outil, mais aussi un besoin humain primitif d'occuper un territoire (Vischer, 2005) l'étude suggère que les anglophones semblent préférer un territoire plus restreint, pour mieux en contrôler la

qualité. Ne pouvant offrir une qualité du contenu satisfaisante, le concept du studio radio à aire ouverte est vécu comme un *frein à l'expression de leur talent*.

En parallèle, les services francophones sur les deux sites, en portant leur attention sur les avantages induits par l'ouverture de l'espace, semblent le percevoir comme une extension de leur territoire personnel *jusqu'aux auditeurs*. Si la qualité sonore n'est pas entièrement contrôlée, ils pensent que les auditeurs participent ainsi à la vie quotidienne de leur environnement de travail, projetant les frontières du studio jusque dans les foyers (ou inversement, étendant le territoire des auditeurs jusque dans le studio, comme s'ils y étaient). Le rapport à la territorialité semble donc être perçu différemment entre les groupes francophones des deux sites et anglophones de Sudbury. Concernant les changements de comportement, les ruptures sont aussi assez claires.

Les francophones de Moncton soulignent une discipline plus saine due à la proximité de l'encadrement. Les francophones de Sudbury indiquent que le fait d'être au vu et au su de tous a stimulé certaines personnes à ajuster leur comportement par respect pour leurs collègues. Nous avons ici un exemple intéressant de proxémie, la culture du groupe s'étant ajustée aux conditions du nouvel espace et de ceux qui l'habitent. L'aire ouverte a amené certaines personnes à modifier leur comportement, il y a plus de collégialité, les événements soulignés autrefois en silos sont maintenant offerts à tous (site de Moncton). Comme le souligne Schein (2010, p.138), « bien que l'Homme ait un impact sur son environnement, l'environnement a un impact aussi important sur le comportement de l'Homme, l'aménagement guide le comportement de l'utilisateur ».

Le site de Sudbury comprenant des postes non-dédiés, les services anglais ont souligné que « lorsqu'il y avait un problème, la personne change de place et ne tente pas de le réparer ou le signaler »; ainsi, le poste *ne leur appartient pas*. En somme, les francophones de Sudbury semblent voir l'ensemble du site comme un tout leur appartenant, alors que les anglophones semblent voir un site formé de plusieurs éléments distincts, aucun ne leur appartenant. Les anglophones expriment un besoin de s'approprier un espace privé, dédié, alors que les francophones parlent de collégialité, de communication. La proximité des deux services à Sudbury a eu un impact sur la proxémie, comme l'un des francophones de Sudbury l'a avancé: « le fait d'être les deux services côte à côte a tranquilisé les francophones et donné un peu de pep aux anglophones ». Un participant anglophone de Sudbury soulignait que normalement l'humain est plus gentil avec les gens qu'il connaît mieux...pouvons-nous déduire que le fait de se voir, s'entendre permettrait de mieux connaître ses pairs et de contribuer à une ambiance de travail plus saine et détendue?

## Conclusion

Cet article vise à mettre en évidence des convergences et divergences de perception dans un environnement de travail multiculturel composé d'anglophones et de francophones versus principalement de francophones. À l'aide d'entrevues de groupes et individuelles réalisée sur deux sites du domaine des médias, certaines notions sont apparues.

L'analyse des concepts émergents a identifié les interrelations entre ceux-ci et a démontré la complexité de ces environnements. Saisir cette complexité sociale et spatiale, c'est tout à la fois analyser la relation de l'individu à ses groupes et à ses espaces d'appartenance, décrypter la cohérence d'une organisation générale à ses différentes échelles, de l'individu au global. Nous avons vu que ces lieux présentent plusieurs représentations de sens qui interagissent les unes avec les autres, à différents degrés, selon la qualification que chaque employé en fait en fonction de sa culture de travail personnelle.

Nous notons que lorsque ses besoins fondamentaux sont compris et comblés, un employé sera plus enclin à s'engager à *agir* et non seulement à être présent, il apparaît évident que son environnement de travail doit répondre à ses besoins, soit apprendre, se concentrer, socialiser et collaborer. Ces besoins, pour être comblés, nécessitent des actions de la part de l'utilisateur. Tout comme l'espace seul sans l'action d'opérateurs pour l'habiter est inintéressant, une spatialité sans éléments suggérant la réalisation, l'action, amène le présentisme au détriment de l'engagement.

Du point de vue managérial, la présence de l'équipe de direction, immergée dans le concept à aire ouverte de l'un des sites présente des avantages réels perçus par les employés. L'accès aux décisionnaires, facilité par le concept d'aménagement ouvert est perçu positivement par les francophones et l'absence de direction sur place à Sudbury présente des difficultés. Les points de divergence identifiés entre les deux cultures, en particulier sur la perception du territoire et ses limites envoient un signal pour le management d'équipes interculturelles. La différence de perception du territoire présente non seulement des conséquences sur la relation à l'environnement (proxémie) mais aussi, comme nous l'avons identifié, sur le degré de satisfaction du travail réalisé. Si cette différence n'est pas comprise au moment de la programmation de l'espace de travail, des limitations de l'engagement personnel peuvent surgir car le même espace ne suscite pas les mêmes possibilités d'actions auprès des différentes cultures.

Il nous semble aussi intéressant de souligner que les deux groupes francophones, bien que situés dans des contextes culturels différents, perçoivent le concept de collaboration et de contenu de la même manière. En particulier, la présence ou non de collègues anglophones, n'a pas d'incidence sur leur conception du contenu de programmation, puisque le sens qu'ils donnent à la relation aux auditeurs est similaire.

Cette étude avance que l'*agir* requiert la création d'espaces affordants, pour une population multiculturelle habitant le même environnement. Ainsi, un modèle unique d'environnement de travail ne peut être appliqué: il doit pouvoir être modulé afin que les différents opérateurs le qualifient, le comprennent et se l'approprient. Il doit pouvoir aussi être modifiable. C'est la complicité entre le rôle du concepteur de l'espace et celui qui le commande qui permettra de réduire les risques de perceptions trop divergentes et faire de l'espace, un produit social à géométrie variable.

Les limites de cette étude sont de trois ordres.

D'une part, quand bien même les environnements de travail sont tous deux à aire ouverte, les espaces ne sont pas exactement identiques: les postes dédiés et non dédiés jouent un rôle dans la perception de territorialité.

D'autre part, la présence du management sur un site et son absence sur l'autre a eu une incidence sur les remarques des personnes interrogées.

Enfin, un site présentait 12 mois d'expérience dans l'environnement à aire ouverte, et seulement quatre sur l'autre site. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées à seulement trois concepts qui nous paraissaient comparables malgré ces différences.

Une perspective serait de retourner sur le site de Sudbury après 12 mois afin de comparer les expériences avec celles que nous avons capturées à Moncton. Une autre serait de creuser davantage les données recueillies sur les autres concepts et d'en avancer l'analyse. Enfin, nous serions intéressées à étudier un site à majorité anglophone afin de comparer celui-ci au site de Sudbury.

## Bibliographie

Achinstein, B. (2002). Conflict amid community: the micropolitics of teacher collaboration. Teachers College Record 104 / 3: 421 – 55.

Adams, Mark; Goodman, David; Kelley, David; Swicegood, Stephen (2010). How workplace can improve collaboration. Grand-Rapids, Steelcase -A Threesixty Publication, p.1.

Allaire, S. (2015). Affordance. Chicoutimi, Affordance.uqac.ca. p.1

Barfield, A. (2016). Collaboration. ELT Journal, vol. 70, N0 2, p. 222–224.

Barth, I. (2015). Espace public/espace privé : un peu de proxémique pour bien préparer l'année. Québec, Les Blogs. p.1

Bousbaci, R. (2002). Les modèles théoriques de l'architecture: de l'exaltation du faire à la réhabilitation de l'agir dans le bâtir. Thèse de doctorat, Université de Montréal

Chevrier, M. (2012). Hannah Arendt et la question de l'absolu. Québec, Encyclopédie de l'Agora

Creswell, J.W. (2003). Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Londres, Sage Publications.

Creswell, J.W. (2007). Five qualitative approaches to inquiry», qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Londres, Sage Publications.

Crozier M., Friedberg E., 1997. L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Paris, Le Seuil.

Di Méo, G.; Buléon, P. (2007). L'espace social- Lecture géographique des sociétés. Paris, Éditions Armand Colin, Collection U.

D'Iribarne, P. (2005). Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources, *Revue française de sociologie*, 2005/1 (Vol.46), p. 151-170.

Fenker, M. (2003) L'espace : un mode de gestion de la dynamique organisationnelle. Paris, Thèse de doctorat, Sciences de l'Homme et Société. Ecole Polytechnique. Pp 47

Gaver, W. (1991). Technology affordances. Londres, Université de Londres.

Gibson, J. J. (1968). The Senses Considered as Perceptual Systems. Londres, George Allen & unwin Ltd.

Hall, E.T. (1971). La dimension cachée. Paris, Éditions du Seuil. p.13, p.75

Hargreaves, A., Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York, NY : Teachers College Press.

Larousse (2006). Le petit Larousse illustré. Paris, éditeur Larousse.

Lebart, L. (1993). Traitement des questions ouvertes. Traitement statistique des enquêtes, Paris, Dunod, chap.16

Lefebvre, H. (1974). La production de l'espace. L'Homme et la Société, pp.16-32.

Lussault, M. (2007). L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain. Paris, Éditions du Seuil, Collection La couleur des idées.

- Lyotard, J-F. (2011). La phénoménologie. Paris, Les presses universitaires de France: collection Quadrige.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- Macleod, R.B.; Pick, H.L.jr. (1974). Perception-essays in honor of James J.Gibson. Ithaca, Cornell University Press.
- Marceau-Houle, P. (2015). Les aménagements des espaces du travail en tant que vecteurs de contrôle et de surveillance; le cas des open space dans le contexte des mutations contemporaines du travail. Mémoire - Maîtrise en sociologie, Montréal, U.Q.A.M.
- Maslow, A. (2013). Devenir le meilleur de soi-même. Paris, Eyrolles, 6e éd.
- Roux, M.R. (2002). *Inventer un nouvel art d'habiter - le ré-enchantement de l'espace*, Paris, L'Harmattan: Collection Ingénium. p.12
- Rubin, H.J.; Rubin, I.S. (2005). *Qualitative interviewing - The art of hearing data*, Californie, Sage publications, 2e éd.
- Schrage, M. (1990). *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*, Random House.
- Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 4e éd.
- Schlosser, J. (2006). Cubicles: The great mistake. Fortune Magazine, March 22, p.1
- Stipe, M. (2004). Frank LLoyd Wright- The interactive portfolio. Philadelphie, Running press book publishers.
- Torrès, O. (2000) «L'entrepreneuriat face à la globalisation», dans Verstraete, T. (dir.), Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, Éditions Management et Société, coll. «Gestion en liberté», p. 67-88.
- Vischer, J.C. (2005). Space meets status, designing workplace performance. New York, Routledge. p.50
- Vygotsky L. S. (1978). Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14-26.
- Williams, Jodi (2017). «A Brief History of the Workplace of the Future», Workdesign Magazine. January 9, p.1
- Zunz, Olivier. (1991). L'Amérique en col blanc, l'invention du tertiaire 1870-1920. Paris, Belin