

# LE SIEGE VERTICAL

## Vivre et communiquer dans une tour de bureaux

PAR JACQUES GIRIN

Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique

*Même dans une tour de bureaux ultra-moderne, il faut accomplir les petites choses de la vie quotidienne, telles que se déplacer, chercher une autre personne, téléphoner, se parler, aller déjeuner, etc. Bref, communiquer. Le résultat est là: on y arrive. Mais comment?*

C'est une grande et belle tour de près de cinquante étages, orgueilleuse comme on l'est dans ce quartier, réputée pour son élégance. Les photographes de publicité s'arrangent volontiers pour la capter en arrière-plan lorsqu'ils veulent vanter un produit moderne ou chargé de technique.

C'est une très grande entreprise occupant plusieurs dizaines de milliers de personnes en France et à l'étranger. On peut la voir comme un groupe, composé de dizaines de sociétés coiffées par une holding, ou comme un ensemble industriel et commercial divisé en cinq branches ayant chacune des activités à peu près homogènes, jouant entre elles de complémentarités très fortes dans certains cas, plus ténues dans d'autres.

La Tour est le siège social de l'Entreprise.

Chaque matin, sauf les samedis, dimanches et jours fériés, quatre mille personnes environ, moins les malades, ceux qui sont en congés, ceux qui effectuent un déplacement professionnel, ceux qui n'ont aucune excuse, et quelques autres, plus les visiteurs, démarcheurs, fournisseurs, livreurs, arpenteurs, et quelques autres, entrent dans la Tour. Plus, pendant un an, quoique, en vérité, pas tous les matins, deux autres personnes (1), à qui l'on a demandé de voir ce qu'il en était de «la communication dans la Tour».

Chaque soir, le flux s'inverse. En principe, et suivant des estimations dignes de confiance, tous ceux qui sont entrés trouvent le chemin de la sortie... La Tour

s'endort, veillée seulement par quelques gardiens en uniforme, dont on dit qu'ils se font aider de plusieurs chiens.

### NOTE DE METHODE

L'étude de la communication dans la Tour s'est déroulée sur onze mois, a touché environ 120 personnes, et son pilotage a été fait en commun avec un «comité d'accompagnement» composé d'une dizaine de personnes de l'Entreprise. Nous avons procédé essentiellement à trois types d'investigations:

— une série d'entretiens classiques, mais où le choix des personnes interrogées se faisait partiellement par chaînage, c'est-à-dire que nous utilisons les réseaux de relations de chaque personne pour en interroger d'autres; la chaîne elle-même a donc fait l'objet d'une réflexion, comme élément à part entière du matériau réuni;

— l'étude de «journées de communication», où nous demandions à des volontaires de noter tout au long d'une journée l'ensemble de leurs déplacements, les visites qu'ils recevaient, les coups de téléphone donnés ou reçus, les papiers circulant, etc., le tout étant commenté au cours d'un entretien en fin de journée;

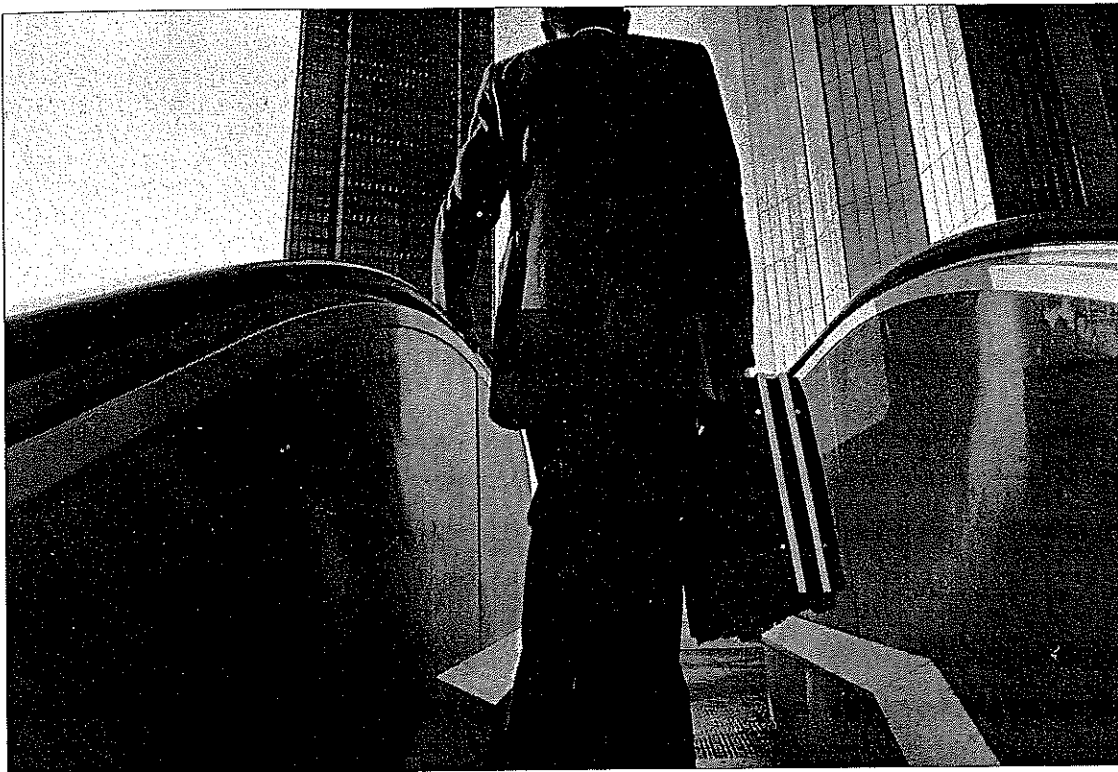
— l'étude de quatre «coins de tour», où nous nous installions pour une semaine dans un bureau sur place, pour observer la manière dont se déroulaient les échanges dans des ensembles de dix à vingt bureaux: cela comprenait notamment les «journées de communication» de tout le monde, ainsi qu'une étude des itinéraires.

(1) Marie-Sabine Bertier, stagiaire au Centre de recherche en gestion, a joué un rôle tout à fait essentiel dans cette étude, et a co-signé le rapport remis à l'entreprise. Si les circonstances et les emplois du temps n'ont pas permis qu'elle participe à la rédaction de cet article, elle en est, sur le fond, co-auteur à part entière.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

Entre le matin et le soir, des gens vivent ici. Ils y travaillent: la plupart déclarent même qu'ils se trouvent là pour ça. Ils s'y nourrissent: pour certains, dès la première heure, avec les croissants de la cafétéria; pour la plupart, au déjeuner, soit dans le restaurant ordinaire, soit dans le restaurant mieux qu'ordinaire, soit dans le restaurant au bord de l'eau, soit dans le restaurant extraordinaire, soit enfin dans le restaurant Réservé, le seul à se trouver tout

matiques. Beaucoup lisent les journaux dans une des salles de lecture du centre de documentation. Tous regardent la télévision, bien que cette manière de dire les choses soit un peu spécieuse: il s'agit d'un circuit de télévision intérieur, dont les écrans sont disposés dans des endroits de passage où l'on ne peut s'asseoir, qui diffuse en permanence toute une série d'informations d'intérêt général ou particulier, telles que les cours de la bourse, le déroulement du voyage des



*Chaque matin, sauf les samedis, dimanches et jours fériés, quatre mille personnes environ (moins les malades, les vacanciers, et quelques autres; plus les visiteurs, les démarcheurs, et quelques autres) entrent dans la Tour...*

en haut plutôt que tout en bas avec les autres – mais le restaurant Réservé n'est accessible qu'à la soixantaine de dirigeants les plus considérables, accompagnés de leurs invités. D'aucuns s'y baignent, se livrent à divers exercices physiques, transpirent pour le plaisir, car la Tour inclut aussi un centre sportif remarquablement aménagé, avec salles de gymnastique et de musculation, sauna, piscine et squash. En cas de nécessité, chacun peut consulter l'un des trois médecins du Centre médical situé au rez-dechaussée, ou se faire administrer un traitement par une infirmière. Certains perfectionnent leur anglais ou une autre langue étrangère, soit dans les laboratoires de l'Ecole de langues, soit par téléphone, grâce à un système basé sur des répondeurs auto-

enfants partis en colonie de vacances avec le comité d'entreprise, ou le degré d'encombrement des transports urbains. La télévision intérieure montre encore, aux alentours de midi, l'image de la file d'attente au restaurant, ce qui permet éventuellement de décider de patienter un peu avant de descendre. Une personne – une seule, mais nous n'avons pas posé la question aux autres nous a dit qu'elle dormait aussi dans la Tour, ou du moins qu'elle y somnolait un peu chaque jour, surtout après le déjeuner. Tout le monde, en tout cas, y respire, et ce n'est pas une mince affaire pour l'intendance, car il faut faire tourner des mécaniques sophistiquées pour que chacun, à toute heure et en toutes saisons, puisse ventiler ses poumons à suffisance sans jamais avoir

## RÉALITÉS MÉCONNUES

à ouvrir des fenêtres qui, d'ailleurs, ne s'ouvrent pas.

On vit donc dans la Tour. Cet espace a-t-il des propriétés particulières? Est-ce mieux, moins bien, différent, comparé à ces anciens immeubles d'habitation aménagés en bureaux, fenêtres ouvrant sur les arbres de l'avenue, petit café d'en bas devenu une sorte d'annexe, et cloisons de fortune laissant tout entendre? Inversement, les lieux ne sont-ils pas secondaires par rapport à l'entreprise elle-même, avec ses traditions, ses manières de faire, ses réseaux, sa «culture», sa production, ses techniques, sa démographie, ses groupes sociaux?

Voici donc quelques pièces et quelques arguments à verser au dossier.

*Pour que la Tour vive et accomplisse sans à-coups ce qu'on attend d'elle, il faut des organes, des circulations, un métabolisme: toute une physiologie.*

### PHYSIOLOGIE DE L'ÉDIFICE

Presque cinquante étages au-dessus du sol et cinq au-dessous, un demi-hectare de parois de verre, plus de mille bureaux, des dizaines de salles de réunion, cinq restaurants, un auditorium, deux cafétérias, un Centre sportif incluant une piscine, un Centre médical...

Beaucoup de chiffres impressionnants pourraient être cités à propos de cette tour qui, pour être l'une des plus grosses et des plus modernes dans ce pays, n'est pourtant pas seule de son espèce.

On le devine, une telle construction est bien loin de n'être qu'un agencement de matériaux structurant des volumes: il faut

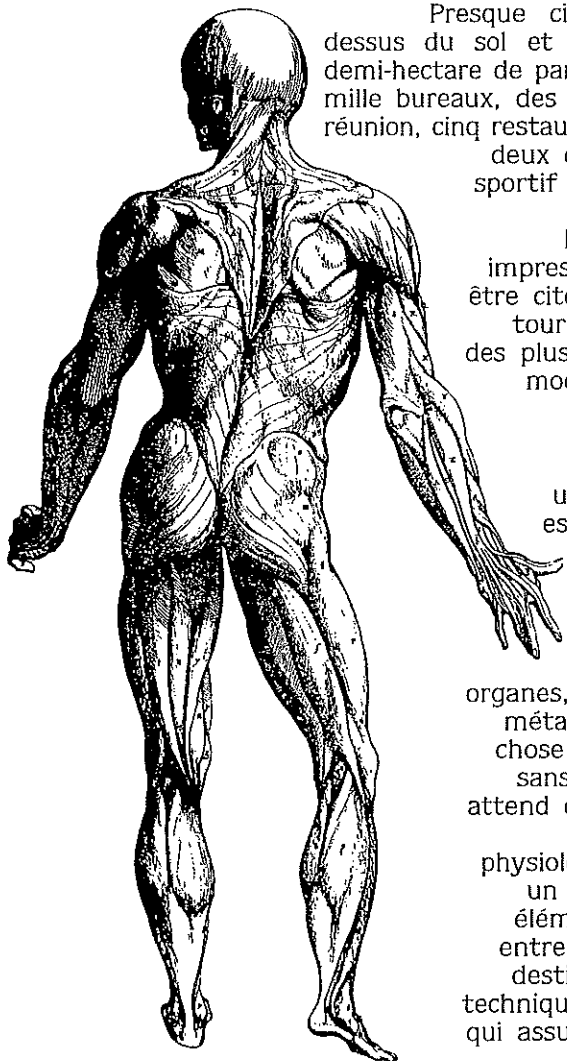
aussi des organes, des circulations, un métabolisme, pour que la chose vive, et accomplisse sans à-coups ce que l'on attend d'elle. C'est pourquoi nous parlons ici de physiologie, englobant dans un même ensemble des éléments qui s'articulent entre eux: la forme et la destination des lieux, les techniques et les procédures qui assurent les régulations.

La plupart des occupants ne pénétreront jamais dans cet immense couloir circulaire où l'on frissonne dans un vent froid: l'air pompé à l'extérieur va être mélangé à de l'air repris à l'intérieur - 20% d'air frais, 80% d'air recyclé -, filtré et traité, avant d'être propulsé dans les étages. Ils ignorent sans doute que, pour la distribution de l'eau, la Tour est divisée dans sa hauteur en quatre tronçons indépendants, car il est impensable de brancher les robinets du rez-de-chaussée sur le même tuyau que ceux du dernier étage. Ils n'imaginent pas ces énormes réservoirs d'eau construits en souterrain, sur lesquels on se déplace en barque, ce vaste local empli de batteries électriques au plomb, qui ne sert qu'à secourir pendant dix minutes les ordinateurs en cas de panne de courant, ces groupes électrogènes prêts à démarrer en une fraction de seconde pour prendre le relais et alimenter tout le reste, ce pupitre et ces écrans depuis lesquels on contrôle en permanence toute une série de paramètres dans des centaines de points répartis dans tout l'édifice, cette terrasse où l'on s'étonnerait presque de ne pénétrer que par un vulgaire escalier, en poussant une petite porte métallique que l'on ne referme qu'avec peine, car l'air, encore, s'échappe ici avec force.

Ce que voient les gens, et notamment les visiteurs, c'est d'abord que cet immense ensemble est divisé, cloisonné, clôturé de toutes parts.

Verticalement, tout est conditionné par les ascenseurs, répartis en quatre batteries repérées par des couleurs différentes. Chaque batterie part du rez-de-chaussée et dessert une dizaine d'étages: le chemin pour se rendre à son bureau le matin est donc toujours direct, mais il peut être plus difficile de passer d'un étage à un autre dans la journée, suivant les positions respectives des deux étages dans l'agencement des batteries, car les correspondances sont assurées par des recouvrements d'un niveau seulement entre les zones desservies par les batteries successives: en toute hypothèse il est toujours possible, et bien souvent plus facile, d'utiliser la correspondance du rez-de-chaussée.

L'espace horizontal est également découpé par des dispositifs destinés à lutter contre le feu. La plupart des niveaux sont divisés en deux zones, séparées par un à trois sas constitués avec d'épaisses portes coupe-feu. Pour passer d'une zone à l'autre, il faut donc tirer une porte et en pousser une autre... en prenant garde de ne pas se trouver face à une personne qui pousserait



au moment où l'on veut tirer, car la rencontre peut être douloureuse (2).

On a préféré lors de la conception – après enquête auprès des futurs utilisateurs – la solution des bureaux séparés à celle des bureaux dits «paysagés». En outre, chaque bureau a été muni d'un thermostat permettant de régler la température dans une plage de deux degrés en plus ou en moins de la température moyenne. Il en résulte que, à la fois pour la sécurité contre l'incendie (au cas, par exemple, où le feu viendrait à prendre dans un bureau), et pour le bon fonctionnement de la climatisation, le règlement exige que les portes des bureaux soient tenues fermées. Un système à ressorts est là pour suppléer aux défaillances d'attention des occupants, et ne leur laisse, en principe, pas le choix.

Cloisonnée à l'intérieur, la Tour est en outre isolée du reste du monde par des barrières physiques. Les fenêtres, nous l'avons dit, ne s'ouvrent pas, et les vitres, assez fortement teintées, sans doute pour des raisons d'équilibre thermique, atténuent si bien la lumière du jour que le soleil le plus radieux ne pénètre qu'avec circonspection, et qu'il faut utiliser la lumière électrique plus qu'on ne s'y attendrait. L'entrée n'est possible que pour les personnes dûment enregistrées, porteuses du badge magnétique sur lequel est reproduite aussi leur photographie en couleurs, qui permet de franchir les tourniquets barrant l'accès. Les visiteurs doivent se présenter à l'une des hôteses. Celle-ci s'assure par téléphone qu'ils sont effectivement attendus, et leur donne un badge provisoire en carton magnétisé que le visiteur doit en principe rendre à la sortie.

La forme de la Tour est telle que, pour les niveaux situés au-dessus du sol, il a été possible de s'arranger pour qu'aucun espace de travail permanent ne soit totalement privé de la lumière du jour: les seules pièces aveugles (il en existe à tous les étages) sont dédiées aux réunions. Cependant, certains bureaux, situés dans la douzaine d'étages les moins élevés, donnent sur des cours intérieures, autrement baptisées «puits de lumière», qui, du point de vue de la clarté, évoquent plutôt des puits normaux, c'est-à-dire des trous assez sombres. Ces bureaux, censés bénéficier d'un «premier jour», doivent être éclairés en permanence à la lumière artificielle. Leurs occupants s'en plaignent unanimement, et certains souffrent aussi d'être exposés aux regards de plusieurs étages de vis-à-vis bien trop proches.

Avant d'en venir, précisément, à la manière dont les occupants habitent la Tour et la perçoivent, certaines indications très globales, quoique nécessairement approximatives et confuses, vont nous être fournies à travers un petit détour par l'imaginaire.

## L'IMAGINAIRE DE LA TOUR

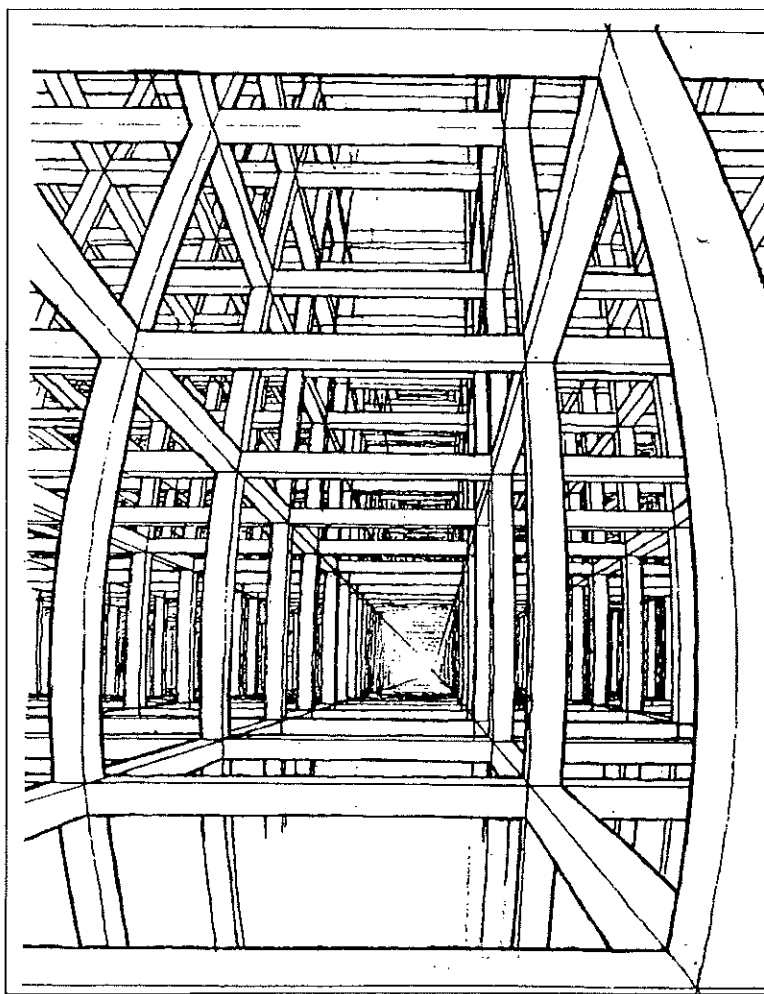
Quelles images emploient ses occupants lorsqu'il s'agit de décrire l'univers de la Tour? À quoi les fait-elle penser? Que feraient-ils, s'ils se laissaient aller à obéir aux pulsions qui naissent dans leurs têtes lorsqu'ils sont là?

L'une des images les plus répandues est celle de la *rue*. La dimension des lieux et le nombre de personnes qui y travaillent font que, sorti de l'étage que, généralement, on connaît à peu près, et des quelques autres bureaux que l'on fréquente régulièrement, on se sent comme à l'extérieur, dans l'univers d'une foule anonyme.

Cela se dit beaucoup, mais se manifeste parfois aussi dans les comportements. Ainsi, Monsieur B. remet son veston pour se rendre chez un collègue deux étages plus bas, où il le quittera aussitôt: il ne prend pas cette peine lorsqu'il se rend dans un autre bureau de l'étage, même pour longtemps. Mademoiselle A. enfle ses gants pour attaquer le trajet de couloirs et d'ascenseurs qui mène de son bureau à la cantine du rez-de-chaussée.

Madame C. avoue qu'elle rêve souvent de briser une vitre pour «avoir de l'air». Tout laisse croire, notamment la solidité des glaces, qu'elle ne le fera jamais, mais le sentiment d'enfermement ou de confinement qu'elle exprime de cette manière est partagé par beaucoup, qui le rendent avec cette autre image, très fréquente, du *bocal*: le bocal, c'est une «boîte», mais vraiment hermétique. Avec un zeste de monotonie tristounette – de longs couloirs peints de couleurs uniformes –, et une pincée de ronronnement discret, mais insistant, de la climatisation, nous voici dans le *navire-hôpital* de

(2) Ce problème vient d'être résolu par l'insertion de jours vitrés dans les portes des sas, mais il a fallu pour cela de longues études et pas mal de dépenses, car le vitrage doit offrir la même résistance aux flammes que le corps de la porte.



*Il y a tout un imaginaire de la Tour, fait notamment de rumeurs: ainsi l'histoire de cette femme qui, ayant appelé l'ascenseur, aurait vu les portes de l'étage s'ouvrir sur le vide; selon certains, elle aurait même fait un pas de trop...*

cette femme ingénieur: mais qui diable soigne-t-on, et où va le bateau?

L'apparence sérieuse et les manières courtoises de Monsieur D., responsable administratif de haut niveau, ne laissent pas deviner qu'il aimerait un jour – il le dit, quoi qu'en confidence, mais le fera-t-il? – lâcher d'innocentes souris blanches dans les couloirs, pour animer un peu des lieux trop compassés, même pour un responsable administratif de haut niveau...

Les rumeurs peuvent révéler aussi une part de l'imaginaire, la force de sentiments qui ne font qu'affleurer, les craintes non formulées. L'une des plus significatives est l'histoire de cette femme qui, ayant appelé l'ascenseur, aurait vu les portes de l'étage s'ouvrir sur le vide. Ni le fait que l'on n'ait jamais pu désigner précisément la personne à qui cela serait arrivé, ni les protestations des techniciens, selon qui l'événement serait impossible par construction, n'ont pu en venir à bout, et un grand nom-

bre de gens croient encore aujourd'hui que cette histoire est vraie. Dans une de ses variantes, l'histoire se termine tragiquement, car la mystérieuse dame fait un pas de trop. D'autres rumeurs, très nombreuses, circulent sur les effets de la climatisation, à qui l'on va jusqu'à imputer un vieillissement prématuré de la peau ou des chutes de cheveux.

## LA PERCEPTION DE L'ESPACE ET SON APPROPRIATION

S'approprier l'espace peut s'entendre dans le double sens de le faire sien et le rendre propre à un certain usage. Pour cela, il faut d'abord en prendre la mesure.

### La dimension

Les gens qui vivent dans la Tour perçoivent-ils sa dimension et conçoivent-ils clairement son agencement? La réponse est bien souvent négative.

Cet ingénieur, par exemple, dont le bureau est au sixième étage, n'est appelé par son travail à fréquenter un peu régulièrement qu'une galette de deux ou trois étages au-dessus et au-dessous du sien. Il dit pourtant avoir un ami «là-haut, au dix-huitième étage», à qui il rend parfois visite: vérification faite avec lui, cet ami se trouve au trente-huitième, soit exactement vingt étages plus haut, ce qui n'est pas, objectivement, une mince différence! Pour lui, cette différence n'est pas si importante: elle se résume à peu près, une fois rendu au rez-de-chaussée, à savoir si l'on doit prendre un ascenseur rouge ou un ascenseur bleu.

Les cages d'ascenseurs d'une même batterie sont parfois disposées en rangées qui se font face, de part et d'autre des paliers. Beaucoup de gens avouent encore ne pas savoir faire le lien entre l'ascenseur dans lequel ils montent au rez-de-chaussée pour se rendre à leur bureau, et le sens dans lequel ils vont avoir à tourner en arrivant à leur étage, attendant pour cela de voir le repère constitué par le bureau de l'huissier. Autrement dit, ils ne perçoivent pas le rapport entre la topographie du rez-de-chaussée et celle de l'étage où ils travaillent.

Un exemple étudié plus bas, à pro-

pos des déplacements, montrera que la perception de l'espace horizontal d'un même étage est également problématique.

---

### La signalétique

L'uniformité est un trait dominant de la décoration intérieure, et rien ne distingue nettement un lieu d'un autre, si l'on excepte quelques variations dans la couleur des moquettes, dues d'ailleurs, pour la plupart, à des incidents qui ont obligé à remplacer le revêtement d'origine.

Une signalétique existe pourtant, mais elle n'est pas très bien comprise des occupants, comme le montrent les trois exemples suivants.

La numérotation des bureaux est réalisée suivant une logique qui combine la désignation d'une zone repérée par une lettre, et d'un nombre qui correspond à la travée de fenêtre – on dit le « module » – en face duquel se trouve la porte. Ainsi, le bureau G 22 est situé dans la zone G (toujours la même d'un étage à l'autre, mais certaines zones disparaissent quand on monte dans la Tour, qui est plus étroite au sommet qu'à la base), et contient la vingt-deuxième travée de cette zone (également toujours la même d'un étage à l'autre). Si ce bureau contient trois modules, et si les portes sont placées de la même manière, le bureau suivant portera donc le numéro G 25, ce qui continue à plonger beaucoup de gens dans une grande perplexité. Il apparaît que, sortis de leur étage, et surtout s'ils se trouvent dans un niveau qui ne contient pas le même nombre de zones, un grand nombre d'occupants de la Tour continuent à être parfaitement désorientés, ne sachant pas quelle direction prendre lorsqu'ils doivent se rendre dans un bureau dont ils connaissent le numéro.

Une bande de couleur court le long de certaines cloisons. Si l'on suit une de ces bandes, on est sûr d'arriver tôt ou tard au palier où se trouvent les ascenseurs. Ce fait est largement ignoré.

Lorsqu'un ascenseur arrive à l'étage, avant que les portes ne s'ouvrent, une sonnerie tinte: un coup si l'ascenseur monte, deux s'il descend. Peu de gens le savent, et beaucoup ne se sont même jamais rendus compte que la sonnerie ne tintait pas toujours de la même manière...

On ne saurait en dire autant d'un autre code, beaucoup mieux compris, qui met en rapport la dimension des bureaux et le niveau hiérarchique de son occupant: cela

se compte en « modules », et des règles extrêmement précises attribuent à chacun, selon son grade, un nombre précis de modules, et lui donnent de même un certain type de mobilier. Les nuances, à modules et mobiliers égaux, mais responsabilités inégales, se font ensuite, bien souvent, à partir de l'emplacement du bureau et de la vue dont on jouit quand on s'y trouve.

La signalétique, pour le reste, est donc trop abstraite. Pourtant, des frontières invisibles existent en maints endroits, correspondant à des sortes de territoires pour des équipes ou des ensembles homogènes: là, on est chez soi, on connaît les gens, on est connu et, réciproquement, on remarque les étrangers, accueillis d'un « vous cherchez quelqu'un? » qui arrête net ceux qui prétendraient seulement se promener un peu par là. Ces territoires pourraient donner lieu à appropriation et à bricolage de la part d'utilisateurs qui, bien souvent, n'attendent que de mettre eux-mêmes des affiches ou des dessins, de personnaliser par divers moyens le secteur où se trouve l'équipe ou le service. Plusieurs tentatives ont d'ailleurs été faites, mais se sont heurtées à une consigne de sécurité extrêmement stricte, qui interdit tout affichage dans les couloirs, pour limiter la propagation d'un éventuel incendie. Le bricolage se développe donc, comme on va le voir, ailleurs.

---

### Appropriation de l'espace et bricolage: l'exemple des portes

Beaucoup de personnes refusent de se plier à l'obligation qui leur est faite en principe de laisser fermée la porte de leur bureau. Certains disent que le travail en équipe se fait mieux la porte ouverte: chacun peut passer la tête pour voir si l'on est là et disponible, ce qui est plus facile, dérange moins, et fait perdre moins de temps, que de frapper à la porte, attendre le signal « entrez! », pousser la porte, dire « je vous dérange? » (c'est déjà fait), etc. Une autre raison est que la porte ouverte permet d'entendre ce qui se passe autour de soi. Le silence des lieux est en effet – paradoxalement, si l'on considère les efforts qui ont dû être faits pour y parvenir – souvent critiqué. On ne sait pas ce qui se passe autour de soi, on n'entend pas les gens arriver, et cela peut être fort désagréable. Garder sa porte ouverte permet d'aller décrocher un téléphone qui sonne dans le vide, d'être informé si un événement imprévu

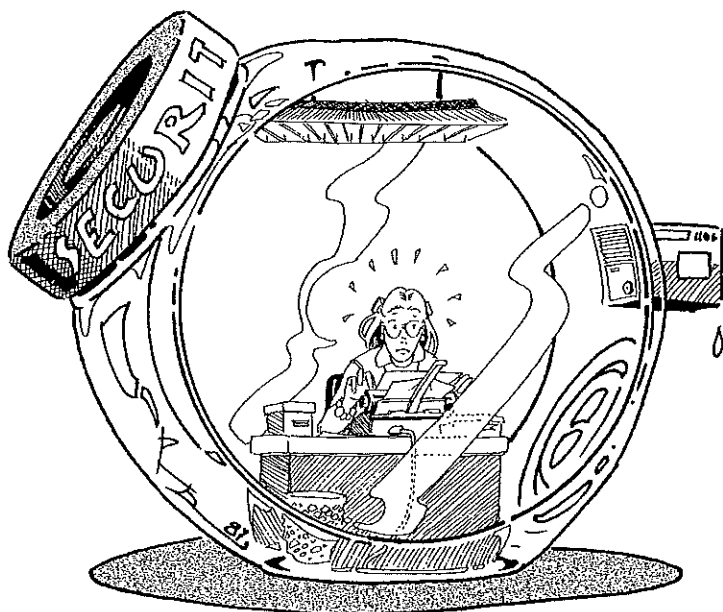
## RÉALITÉS MÉCONNUES

provoque une discussion de couloir à laquelle on peut alors se joindre si nécessaire, on sent mieux l'ambiance et l'humeur des gens, etc. Il se rencontre enfin des personnes qui tiennent leur porte fermée, mais déclarent apprécier vivement que leurs voisins laissent la leur ouverte.

L'interdiction d'avoir sa porte ouverte, si elle était rigoureusement appliquée, empêcherait en tout cas d'utiliser un code que beaucoup jugent très économique et compréhensible par tout le monde: «porte ouverte, je suis là, et je suis disponible; porte fermée, je ne suis pas là, ou je ne suis pas disponible».

Différents systèmes sont utilisés pour tenir ouvertes des portes de bureau dont le destin normal est de se trouver toujours refermées par le système mécanique: simples fauteuils ou corbeilles à papier poussés contre le battant; journaux coincés sous le rai; cales artisanales en bois; cales industrielles en plastique; combinaisons d'élastique et d'aimant, l'élastique se fixe sur la poignée intérieure, et l'aimant va se coller sur la cloison métallique («s'il y a le feu, l'élastique fond, et la porte se referme!»); même combinaison, mais avec une gomme scotchée sur la poignée, faisant amortisseur au moment où la porte est projetée contre la cloison; boules de machine à écrire agrippées à la moquette... Une solution plus radicale, correspondant à un refus radical: on dépose, au double risque de se faire mal et de se faire prendre, le mécanisme de fermeture automatique.

Pour décrire la Tour, certains de ses occupants usent de l'image du bocal: une «boîte» vraiment hermétique.



## LES DÉPLACEMENTS

La superficie et les distances horizontales sont telles que beaucoup de gens s'arrangent pour regrouper à l'intérieur du même déplacement diverses activités: prendre un café au distributeur et remplir une bouteille d'eau, faire des photocopies, passer au secrétariat, se rendre aux toilettes, etc. Les distances verticales sont encore plus longues, surtout lorsqu'il faut changer de batteries d'ascenseurs, et spécialement à certaines heures. En milieu de journée, un aller et retour sans pause entre un bureau du quarante-deuxième étage et un autre du quatrième demande dix bonnes minutes, ce qui est considérable, et provoque donc également un réflexe de regroupement. D'autre part, on prend évidemment ses précautions, en s'assurant par téléphone que la personne que l'on va voir est bien là.

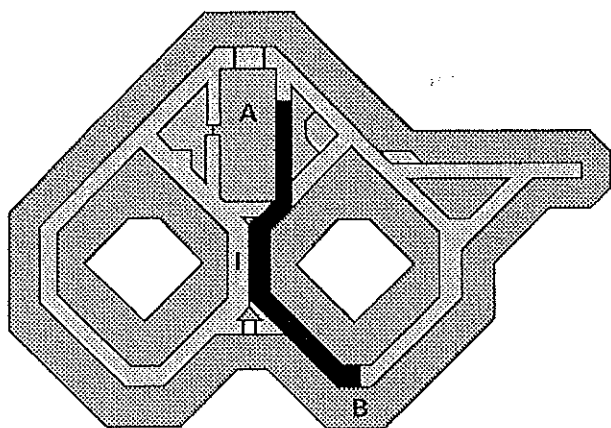
Il résulte de tout cela que la majorité des gens limitent, autant que faire se peut, leurs déplacements et que, en effet, les couloirs sont bien souvent assez désertiques, et abritent assez rarement des discussions, d'autant qu'ils sont fort étroits. Des lieux de rencontres fortuites existent cependant à chaque étage: certains croisements, devant les ascenseurs, les toilettes, la machine à café, la photocopieuse. On trouve ailleurs des lieux de rendez-vous convenus (devant les ascenseurs, face aux hôtesses dans le hall, au pied des escalators, etc.).

L'architecture intérieure de la Tour permet une certaine variété d'itinéraires, qui sont mis à profit pour tenir compte à la fois de contraintes «techniques» (ne pas faire trop de chemin, éviter d'avoir à traverser un sas avec un gobelet de café brûlant à la main, passer au secrétariat avant de se rendre à la photocopieuse, etc.) et d'impératifs de sociabilité (dire bonjour aux collègues, se montrer au secrétariat, etc.). Lorsque l'on sait que les portes de bureaux sont habituellement ouvertes, on fait volontiers un petit détour en revenant de la photocopieuse, des toilettes ou du distributeur de boissons, pour saluer des personnes que l'on n'a pas de raisons particulières d'aller voir.

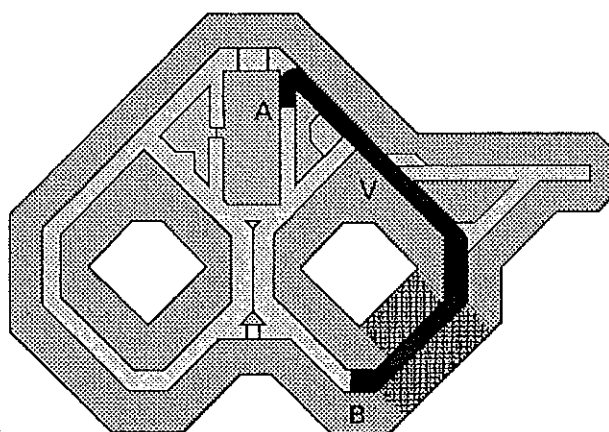
L'exemple, en encadré ci-contre, montre un peu plus en détail comment se présentent les choses, et ce qui en résulte parfois.

Le chemin illustré dans le dernier schéma n'est pas – et de loin – le plus court. Avant de se livrer à l'exercice consistant à nous montrer, sur le plan de l'étage,

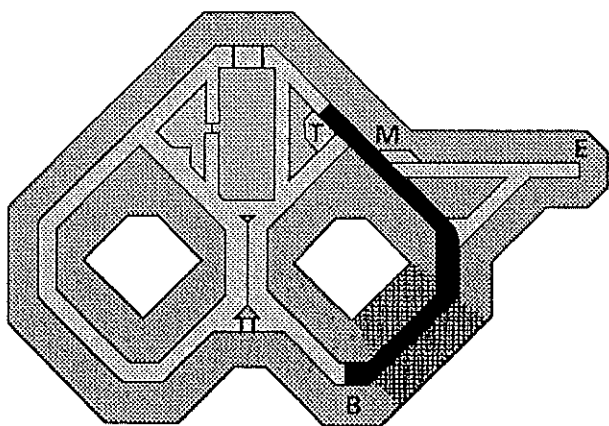
ITINÉRAIRES



1. Lorsqu'il arrive le matin, Monsieur N. sort des ascenseurs (A) et se dirige vers son bureau (B) par l'itinéraire (I).



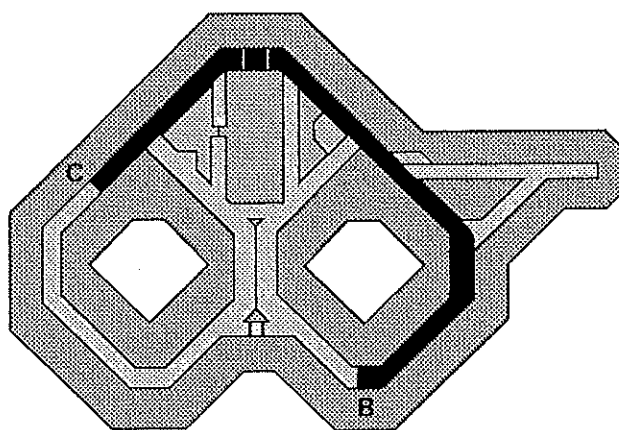
2. Il a testé également la variante (V), mais, en comptant ses pas, il s'est convaincu qu'elle était plus longue que (I). Il choisit toutefois cette variante lorsqu'il veut saluer dès son arrivée les personnes appartenant à la même entité que lui, qui se trouvent dans la zone hachurée.



3. Il peut également parcourir la même zone à l'occasion d'un déplacement vers la machine à café (M) ou vers les toilettes (T).

Mais il ne se rend que très rarement dans l'extrémité E, bien qu'il soit en relation professionnelle avec des personnes qui s'y trouvent. Ce sont celles-ci qui viennent dans son bureau.

*(Il est assez fréquent que le bureau de cette extrémité de couloir soit occupé par un patron: il en résulte que certains subordonnés ne passent jamais devant, ce qui réduit parfois considérablement leurs chances de rencontrer fortuitement leur supérieur hiérarchique).*



4. Voici maintenant l'itinéraire suivi par Monsieur N. lorsqu'il se rend dans le bureau (C). (C) est l'endroit le plus éloigné auquel il ait à se rendre régulièrement dans son étage.



---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

ses déplacements les plus fréquents, notre interlocuteur ne s'était absolument pas rendu compte de la logique surprenante de ses choix, ne serait-ce que si l'on compare le premier itinéraire (ascenseurs, bureau) avec le dernier.

Une hypothèse confortée par d'autres observations et discussions, peut expliquer ce comportement. Elle consiste à dire que, lorsque l'on doit parcourir une distance un peu inhabituelle dans l'étage, on choisit, non pas l'itinéraire le plus court (l'orthodromie des marins), mais le plus simple à suivre, fût-il oblique (la loxodromie), ce qui écarte le risque de se tromper. En l'occurrence, Monsieur N., comme d'autres, choisit tout simplement de suivre à peu près le bord, ce qui est le meilleur moyen pour ne pas se perdre, mais fait parcourir un chemin beaucoup plus long que celui qui passe par le centre.

Il n'est pas sans intérêt de préciser que la profession de Monsieur N. lui fait utiliser tous les jours des plans et des cartes, sur lesquels il discute souvent avec d'autres, et dont la lecture ne semble pas lui causer de difficultés particulières. Cela montre à nouveau à quel point la perception d'un tel espace, à l'intérieur duquel on se trouve pris, peut être difficile, et différente de celle d'un espace plus extérieur.

**Les actes de communication peuvent se ranger en deux catégories: ceux qui relèvent de la communication «fonctionnelle» et ceux qui sont «relationnels».**

ordres, etc. C'est la *communication fonctionnelle*. On communique aussi pour entretenir, réchauffer, éprouver périodiquement le lien social, c'est-à-dire le tissu complexe de relations dans lequel chacun a besoin de se situer pour définir son identité (ou plutôt ses identités), et sa position dans un ordre social (des ordres sociaux). On se salue, on s'interpelle, on se montre courtois ou discourtois, on plaisante, suivant des modèles établis, propres à la collectivité dans laquelle ces actes sont accomplis; on se rassemble de manière rituelle pour célébrer un événement touchant la communauté, directement ou seulement à travers l'un de ses membres; on manipule des marques de reconnaissance plus ou moins convenues et explicites, etc. C'est la *communication relationnelle*.

L'interdépendance des deux catégories de phénomènes est manifeste. L'activité commune crée des liens qui peuvent survivre au déplacement des personnes, comme à la fin même de cette activité: c'est, par exemple, la confrérie des «anciens de ...». Réciproquement, le lien social peut se trouver à la base d'activités communes, lorsque, autre exemple, on fait appel à des amis pour constituer une équipe de travail.

Si l'on parle, non plus d'actes de communication (informer, commander, négocier, ou saluer, plaisanter, demander des nouvelles, etc.), mais de réseaux de communication (relations stables entre des gens), on peut, sur le même principe, distinguer les *réseaux fonctionnels* des *réseaux relationnels*. Les premiers mettent en rapport des individus du fait de l'interdépendance de leurs activités ou de leurs fonctions, les seconds les mettent en rapport pour de multiples autres raisons (anciens réseaux fonctionnels devenus relationnels, proximités dans l'espace, activités extra-professionnelles, appartenances à des groupes particuliers, etc.).

---

### LA COMMUNICATION DANS LA TOUR

---

Ces phénomènes liés à l'espace et à son aménagement ont-ils une incidence réelle sur la communication?

Pour commencer à répondre à cette question, il faut d'abord avoir une conception un peu claire de la communication, et l'appliquer à un diagnostic, qui sera ici très global, sur la manière dont elle fonctionne dans cette entreprise.

---

#### Le fonctionnel et le relationnel

---

Les actes de communication peuvent se ranger en deux catégories. On communique par rapport à une activité menée en commun, pour laquelle il faut transmettre des informations, organiser des discussions, négocier, définir des schémas d'action et la place que chacun doit y occuper, demander et donner des instructions ou des

---

#### La communication dans l'Entreprise

---

L'Entreprise – celle dont nous parlons – présente une particularité remarquable: les réseaux relationnels y jouent un rôle tout à fait crucial. Ces réseaux sont basés principalement sur le fait, pour des groupes d'individus, d'avoir partagé les difficultés et les réussites de telle ou telle opération passée, d'avoir vécu en commun dans des pays étrangers, d'avoir monté une usine, parfois de l'avoir fermée, bref, bien souvent, le sen-

timent partagé d'avoir vécu une sorte d'aventure commune. Il existe également des réseaux – quelquefois les mêmes – basés sur l'appartenance passée à l'une des nombreuses entreprises absorbées par le groupe au fil de sa constitution. Or, les réseaux relationnels sont presque systématiquement mobilisés, de préférence aux réseaux fonctionnels, dès qu'il s'agit d'accomplir une tâche non routinière. Face à une difficulté, un problème nouveau nécessitant l'appel à des compétences que l'on ne possède pas, le réflexe naturel est de passer par les personnes que l'on connaît, en jouant éventuellement sur une multiplicité de réseaux, si l'on en dispose, plutôt que de tenter de joindre directement la personne qui occupe la fonction adéquate. Dans bien des cas, le demandeur va ainsi aboutir très vite au bon endroit, où un autre n'aurait pu arriver aussi rapidement que s'il avait possédé une connaissance très complète des structures, fonctions, compétences, etc., présentes dans l'Entreprise. Ce trait du fonctionnement se retrouve dans d'autres entreprises, mais il est ici très accentué, et semble constituer une base importante de l'efficacité et de la capacité d'adaptation de l'ensemble.

En contrepartie, il est visible que la communication fonctionnelle est un peu négligée, et que ses réseaux spécialisés sont souvent laissés à l'abandon. Par exemple, ce n'est pas toujours par la filière hiérarchique que circulent, dans un sens ou dans l'autre, des informations qui devraient emprunter naturellement ce canal. Ou encore, fait presque extravagant, on ne dispose dans l'Entreprise, et dans la Tour, que d'un annuaire alphabétique.

Et, si l'on n'est pas très riche en réseaux relationnels, par exemple si l'on est un jeune ingénieur, comment fait-on pour joindre la personne qui s'occupe des opérations de parrainage sportif, autrement dit du «sponsoring», à supposer que l'on ait besoin de le faire? C'est assez simple, à condition d'avoir un peu de méthode et de suivre certains principes. Le premier principe commande de s'adresser à une secrétaire. Si on l'ignore, elle découvrira elle-même que le sponsoring est très probablement fait par des personnes rattachées à la direction des relations extérieures, la «DEX». Il faut alors qu'elle se résigne à saisir le volumineux annuaire que, second principe, elle parcourra dans l'ordre alphabétique, bien que, en vérité, tout autre ordre systématique puisse convenir. Elle regardera attentivement la deuxième colonne, guettant l'apparition de

sigles qui contiendraient «DEX», tels que «GR/BRA/DEX/MACH». Le troisième principe dit qu'il ne faut s'arrêter que sur un nom comportant, deux colonnes plus loin, la mention d'un «poste de renvoi»: cela signifie que cette personne dispose d'une secrétaire, et c'est évidemment celle-ci, et non pas celui dont on vient de trouver le nom, que l'on va appeler pour lui demander qui, à la DEX, s'occupe du sponsoring. C'est ainsi que Mademoiselle Durand, secrétaire de Monsieur Abel, de la DEX, reçoit chaque jour plusieurs demandes de renseignements de ce genre. Bien que cela ne fasse absolument pas partie de la définition formelle de son travail, elle répond toujours fort courtoisement et du mieux qu'elle peut, d'abord parce qu'elle utilise elle-même le procédé, ensuite parce qu'elle sait que les choses vont s'arranger pour elle, puisque Monsieur Zweig va bientôt prendre la place de Monsieur Abel...

#### La communication dans la Tour

Sous réserve de plusieurs critiques justifiées, la Tour est fonctionnelle, a été sérieusement pensée de cette manière, a fait l'objet d'importants efforts qui ont largement abouti. L'ennui, c'est que, sur le plan de la communication, la Tour est dorénavant beaucoup plus fonctionnelle que l'Entreprise. Mais elle est aussi très décevante dans sa capacité à renouveler et à créer des réseaux relationnels, du fait de sa dimension, de l'anonymat des foules qui s'y pressent, de l'uniformité de son aménagement, de l'absence de repères, de la désorientation qui en résulte, etc. Notamment, si la Tour a permis à des gens qui se rencontraient déjà de se voir plus facilement, elle n'a pas amélioré par elle-même la connaissance réciproque des branches, directions, services, etc., qui s'y trouvent rassemblés depuis deux ans. Un exemple parmi des dizaines d'autres est celui des rapports entre les deux grandes branches du groupe représentées dans la Tour. Question: «A quoi reconnaît-on les gens de l'autre branche?» Réponse légèrement inquiète: «L'autre branche? ...» Réponse ferme et assurée: «Vous voyez des gens qui parlent fort et ne parlent que de travail, ils en sont!» Réponse scientifique: «Individuellement, on ne peut pas, mais statistiquement, ils sont plus nombreux que nous à porter la cravate». Le fait de se cotoyer de manière anonyme, loin de rapprocher des gens qui s'ignoraient, ne fait

**Il apparaît que la Tour est fonctionnelle, très fonctionnelle même, mais par contre elle est inapte à créer de nouveaux réseaux relationnels.**

## RÉALITÉS MÉCONNUES

probablement qu'alimenter et amplifier les illusions et les fausses représentations qu'ils entretiennent les uns sur les autres.

Qui, de l'Entreprise et de la Tour, va adapter l'autre? Il est raisonnable de penser qu'une adaptation réussie sera réciproque. Il faudra bien que l'Entreprise saisisse l'occasion de cette confrontation à la fonctionnalité de la Tour pour prendre acte du fait qu'elle est irréversiblement devenue autre chose qu'un entrecroisement délicieusement embrouillé de parentés et d'alliances, à l'intérieur duquel on finissait toujours par se trouver cousins: elle devra donc se munir d'instruments un peu impersonnels, mais efficaces dans leur domaine, calqués au minimum sur le modèle de l'Annuaire par Professions de l'Administration des Postes. Il faudra bien aussi que la Tour devienne un lieu dont ceux qui l'auront fréquenté pourront dire plus tard qu'ils y vivaient effectivement ensemble, fût-ce par sous-ensembles: une des clefs pourrait bien être, précisément, de laisser se faire – mieux, de laisser les autochtones faire – un repérage plus rigoureux de ces sous-ensembles.

### DE LA TOUR A L'ENTREPRISE

Ces quelques coups de projecteur sur une réalité qu'il faudrait prendre le temps de décrire beaucoup plus en détail sont sans doute trop ponctuels, et peut-être l'ensemble risque-t-il d'évoquer la caricature. Nous avons naturellement mis l'accent sur ce qui pouvait étonner ou faire réfléchir, pas tellement sur ce qui paraît aller de soi dans cette tour et, paraît-il, ne va pas toujours de soi partout, par exemple que les bureaux sont en général très bien adaptés, que les équipements fonctionnent, et que les gens font dans la Tour ce pour quoi la plupart déclarent qu'ils sont là: ils travaillent.

Parmi les constatations dont on peut penser qu'elles ont une certaine valeur générale, on en retiendra deux. Premièrement, que la proximité physique n'est pas suffisante pour créer de la communication.

*Deux conclusions s'imposent: dans les tours, la proximité physique ne suffit pas nécessairement à créer de la communication; les ensembles vastes et complexes exigent un effort simultané d'identification des gens et des espaces.*

Deuxièmement, que les ensembles vastes et complexes exigent un effort simultané d'identification des gens et des espaces, ou, si l'on veut, de localisation des personnes et de personnalisation des lieux.

Pour le reste, chaque cas, assurément, est particulier. On doit l'avoir senti ci-dessus, il n'est guère possible d'aller plus loin dans l'analyse sans entrer dans une véritable description de l'Entreprise, de son passé, ses traditions, ses manières de faire, la conjoncture à laquelle elle doit faire face en ce moment, ses projets, etc. Analyser la communication dans la Tour, c'est aussi, fatalement, analyser l'Entreprise. Mais ceci est une autre histoire... ●

