

TERRITOIRES, INTIMITÉ ET CONTRÔLE
DANS LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Catégories territoriales,
Signes et symboles de contrôle,
Stabilité de changement,
Contrôle des limites et des espaces
et autres éléments de l'intimité.

GERALD DAVIS

Groupe d'Analyse de l'Environnement
2001-2075 Comox Street
VANCOUVER, B.C.
Canada V6G 1S2

IRWIN ALTMAN

Département de Psychologie
Université de l'Utah
SALT LAKE CITY
Utah 84112 U.S.A.

RESUME et INTRODUCTION

Sur leur lieu de travail, les gens se conforment à de puissantes règles sociales implicites qui concernent le contrôle du territoire et l'intimité ; ces règles sont analogues à celles qu'ils respectent dans les banlieues résidentielles où ils habitent. Les gens découvrent les règles qui ont cours dans un endroit particulier et les types de comportement qui sont appropriés à un moment donné, en reconnaissant la catégorie territoriale de l'endroit et les rôles des individus dans cet endroit. Chaque endroit dans l'environnement de travail peut être classé comme territoire individuel, territoire de groupe, ou territoire général et en même temps comme territoire primaire ou secondaire pour un individu spécifique (les territoires publics se trouvent généralement en dehors de l'environnement de travail). Sur leur lieu de travail les gens peuvent savoir dans quelle catégorie de territoire ils se trouvent quand ils peuvent reconnaître les signes et les symboles de contrôle territorial que l'entreprise et le personnel emploient. La tension et le mécontentement que l'environnement de travail peut provoquer sont réduits quand les règlements de l'entreprise concernant les signes et les symboles, l'aménagement et la personnalisation du territoire, le contrôle des limites territoriales et la fréquence des changements sont conformes aux règles sociales implicites suivies par le personnel. Ces notions ont été employées pour concevoir les installations d'une organisation d'environ deux mille personnes et pour élaborer des directives et des critères pour la disposition et l'aménagement de l'espace. Cette communication résume ces concepts et les éléments de la méthode élaborée pour les mettre en application.

1. Lieux analogues

Le personnel et les visiteurs emploient les mêmes modèles fondamentaux de comportement territorial dans leur lieu de travail et dans les banlieues résidentielles où ils habitent. Ceci est normal et se retrouve dans la plupart des bureaux et des laboratoires. On peut facilement reconnaître ces modèles sur le lieu de travail si l'on comprend comment ils fonctionnent dans un cadre résidentiel.

Toute personne qui conduit sur une autoroute ou sur une grande route a le droit de s'y trouver dans la mesure où elle conduit prudemment et ne gêne pas les autres. L'autoroute ou la grande route appartiennent à l'ensemble de la communauté et donc "n'appartiennent" à personne ni à un petit groupe en particulier.

Toutefois la situation est différente quand on rend visite à un ami dans un quartier inconnu. Quand on passe par une rue résidentielle, des enfants peuvent être en train d'y jouer, des gens peuvent être en train de s'occuper de leur jardin ou d'aller au magasin du quartier. Ces gens connaissent bien le quartier. Ils y sont à leur place. Tandis que le visiteur cherche le nom des rues et les numéros des maisons, ces gens du quartier reconnaissent le visiteur pour un étranger, peut-être parce que son visage parce que son comportement territorial est différent du leur. Le visiteur ne sait pas exactement combien de chemin il doit encore parcourir, ni quelle maison est exactement sa destination.

Quand le visiteur quittera sa voiture, il marchera probablement le long du trottoir et ne traversera pas les pelouses de plusieurs maisons pour parvenir à la porte de son ami, même si des enfants qui jouent non loin de là courent sur les pelouses et dans les jardins apparemment en toute impunité. Le visiteur (et les enfants) reconnaissent que les règles de conduite des visiteurs dans le quartier sont entièrement différentes de celles qui régissent le comportement des gens qui y vivent. Si la situation était inversée et que le visiteur et l'ami jouent chacun le rôle précédemment joué par l'autre, les modèles de comportement seraient aussi inversés.

Le groupe de gens qui habitent une rue résidentielle particulière s'identifie implicitement avec cet endroit. Ils se comportent en conséquence, et ils s'attendent à ce que le comportement des visiteurs reconnaisse leur relation spéciale vis-à-vis de ces rues particulières, de ces trottoirs et de ces maisons. On pourrait dire qu'ils possèdent ou qu'ils exercent une sorte de contrôle sur ce territoire, même sur les rues publiques.

Il existe de puissantes règles sociales implicites pour les sortes et les degrés de possession et de contrôle de territoires qui sont attribués à des gens ou à des groupes spécifiques. Dans toute situation particulière, les règles qui s'appliquent à une personne sont déterminées par sa relation avec le territoire où il se trouve. L'autoroute ou la grand-route, qui appartiennent au public en général, sont des territoires généraux, où tous se conforment aux mêmes règles. La rue d'un immeuble résidentiel est un territoire de groupe pour tous les membres du groupe de familles qui y habitent. La salle à manger d'une maison dans cet immeuble est un territoire de groupe seulement pour les membres de la famille qui y habitent et les gens qui ne font pas partie de la famille se sentent et se comportent comme des visiteurs. Pour la famille, leur maison est leur territoire de groupe primaire, et leur immeuble sur la rue est leur territoire de groupe secondaire. Les endroits qui sont normalement employés en

ant que "maison" par une ou deux personnes seulement, comme une chambre à coucher, sont beaucoup plus privés que la salle à manger. La chambre à coucher est un territoire individuel, et c'est une "maison" ou un territoire primaire pour son occupant désigné. Voir les figures 1A et 1B.

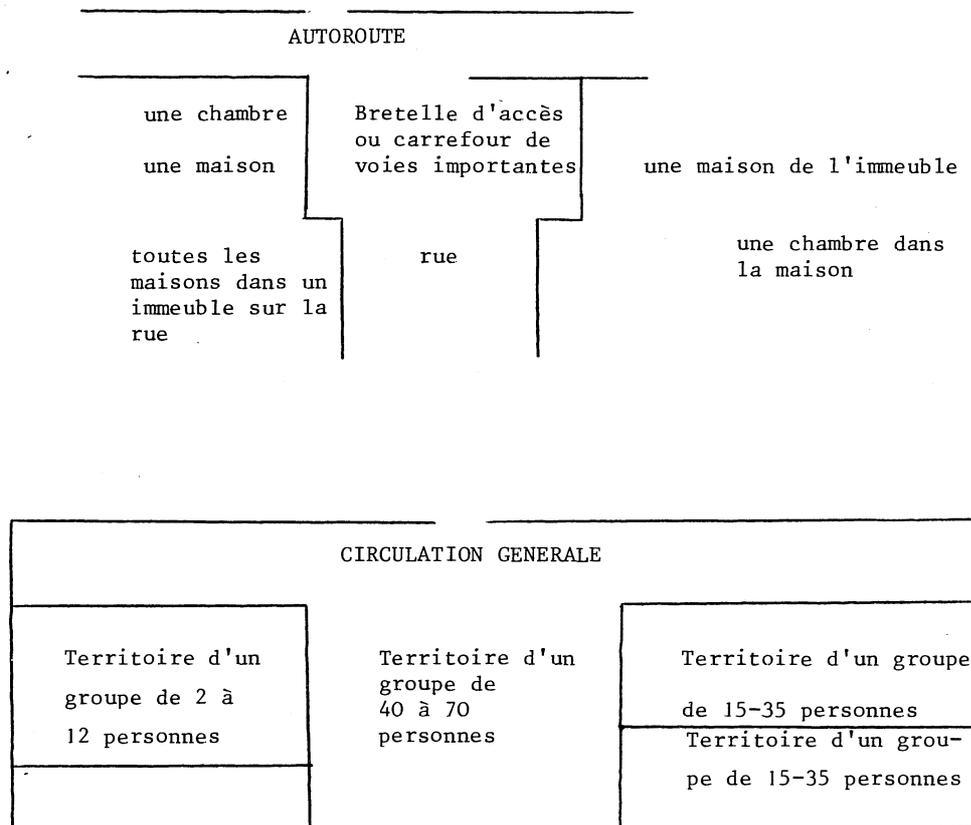


Figure 1-A : Diagrammes employés en examinant ces analogies avec des membres du personnel

Figure 1B Groupes de travail, catégories territoriales, analogues et modèles de comportement

<u>GROUPE DE TRAVAIL</u>	<u>CATEGORIES TERRITORIALES</u>	<u>ANALOGUE</u>	<u>MODELES DE COMPORTEMENT</u>
Catégorie de gens.	Toutes les personnes du groupe de gauche penseraient normalement qu'ils ont un accès égal à ce type de territoire.	Ce type de territoire est analogue à cette catégorie d'endroits dans les quartiers résidentiels ou dans les villes.	Notes sur le comportement dans l'endroit ou le groupe analogue
Tout le personnel et aussi tous les	<u>TERRITOIRE PUBLIC</u> Espaces ouverts au public, comme les parkings, les arrêts d'autobus publics et les espaces verts autour des immeubles. Un terrain qui est la propriété de la compagnie, mais qui n'est pas du domaine du contrôle de la sécurité ou du contrôle des visiteurs.	Un grand parc communautaire, employé par une communauté de plusieurs milliers de personnes. Les routes qui aboutissent au site sont analogues aux autoroutes ou aux grandes routes dans la grande communauté.	On ne s'attend pas à reconnaître beaucoup ou la plupart des gens observés dans un territoire public. N'importe qui a le droit d'y être.
L'ensemble du personnel. Les visiteurs approuvés, après vérification.	<u>TERRITOIRE GENERAL</u> Espaces ouverts à tout le personnel, mais pas au public ni à beaucoup de visiteurs. Territoire général qui est compris dans le système de sécurité et dans le système de contrôle des visiteurs.	Une communauté de plusieurs milliers de personnes.	On s'attend à reconnaître beaucoup de gens dans le territoire général, surtout près des endroits où l'on travaille. Dans des endroits plus éloignés ou dans un site différent, on ne s'attend pas à reconnaître la majorité des gens ni à savoir où ils travaillent.
	Couloirs et escaliers principaux.	Grandes voies de communication et routes principales qui traversent la communauté.	
	Couloirs secondaires dans le système de circulation général.	Rues principales dans une partie de la communauté.	
	Espaces de service, comprenant les salles de récréation, les toilettes, la cafétéria.	Places et parcs publics.	

Figure 1B - Suite -

	Salle de Conférence générale.	Théâtres.	
Des gens qui travaillent régulièrement dans la compagnie.	<u>TERRITOIRE DE GROUPE</u>		
	Ensemble de l'espace attribué à un groupe spécifique, où ils doivent accomplir leurs fonctions.		
Groupe de 100 à 250 personnes.	La moitié d'un étage ou un étage entier de l'un des bâtiments.	Un petit quartier de plusieurs rues. Une ou deux grandes voies de communication ou rues principales le traversent.	Après un certain temps, tout membre du groupe s'attend à savoir si telle autre personne travaille ou non dans le groupe. Si quelqu'un reste dans le groupe pendant 1 an ou deux et s'il a un travail qui le met en rapport avec de nombreux sous-groupes, on peut s'attendre à ce qu'il connaisse les noms et qu'il sache quelque chose de la plupart des membres du groupe. Un cadre supérieur actif reconnaîtrait presque tout le monde dans le groupe.
Groupe de 40 à 70 personnes.	Un espace d'environ 400 mètres carrés, comprenant les laboratoires. Partagé par des cloisons complètes. Possède une entrée directe de la circulation générale. Comprend probablement une petite salle de conférence, quelques bureaux séparés et d'autres espaces spéciaux.	Une rue dans le quartier, avec plusieurs immeubles. Il y a une grande voie de communication avec un important carrefour à un bout de la rue.	On s'attend à reconnaître tous ceux qui habitent dans la courte rue et aussi la maison où ils habitent et quelque chose sur leur travail. Un jeune qui n'habiterait pas cette rue et qui s'y promènerait durant l'après-midi, serait immédiatement reconnu comme étranger par les jeunes qui y habitent et serait conscient que ce n'est pas son "terrain".
Groupe de 15 à 35 personnes.	Quelques baies dans le bâtiment, probablement une zone dans un plus grand espace de travail.	Un ensemble de maisons dans la rue, avec quelques maisons seulement, certaines d'entre elles abritant des familles nombreuses.	La plupart de ceux qui habitent l'ensemble reconnaissent tous les autres habitants et connaissent les noms de beaucoup d'entre eux. Certains ont des relations d'amitié avec les gens qui habitent dans les maisons voisines. Les enfants peuvent jouer sur les pelouses des voisins, mais ne peuvent pénétrer dans les jardins arrière que si on les y invite.
Groupe de 2 à 12 personnes.	Un ou deux espaces de travail, peut-être avec un laboratoire.	Une maison dans l'ensemble, comprenant une salle à manger, une cuisine, un salon ...	Les gens qui vivent dans la même maison, même si ce sont des pensionnaires, savent comment se sentent les autres chaque jour et connaissent leurs intérêts et leurs soucis particuliers.

Figure 1B - Fin -

	<u>TERRITOIRE INDIVIDUEL</u>		
Un seul individu membre du personnel	Espace attribué à un seul individu en tant que lieu de travail primaire.	Une chambre à coucher ou "le bureau du père".	Les gens font attention avant de pénétrer dans les bureaux ou les chambres à coucher des autres. Même les enfants d'une même famille prennent soin de ne rien déranger sur un bureau et de ne pas toucher aux objets de valeur ou aux objets fragiles. Les enfants n'entrent pas dans le bureau du père à moins d'être sûrs qu'il ne s'en formalisera pas.

2. Territoires, Intimité, Contrôle et Responsabilité

La plupart des organisations ont élaboré un ensemble de signes et de symboles pour permettre aux gens dans l'organisation et aux visiteurs, de "lire" l'environnement physique, de reconnaître les territoires montrés dans les figures 1A et 1B et de savoir quel comportement est approprié quand ils se trouvent dans un territoire inconnu. Ceci est particulièrement important quand l'organisation est tellement grande qu'un individu qui entre dans un lieu de travail inconnu peut ne pas reconnaître le rôle ou le statut de l'occupant.

La figure 2A résume les types de signes et de symboles employés dans la conception des installations de manière à réduire d'une part la tension qui résulte de l'incertitude et d'autre part, les comportements inadéquats. Ce sont les signes et les symboles qui aident les gens à reconnaître les territoires implicites schématisés plus haut.

Les gens tendent à utiliser les lieux de travail avec plus d'efficacité et de responsabilité quand le contrôle réel et la responsabilité de l'environnement de travail sont conformes à ce que les gens perçoivent et à ce à quoi ils s'attendent. La figure 2B résume le contrôle et la responsabilité recommandée.

Notons que le contrôle perçu et le sens de la responsabilité envers l'environnement physique est le plus bas dans les endroits utilisés par le plus grand nombre de gens. Il est le plus élevé dans le lieu de travail primaire de l'individu et là où la personne qui contrôle ne dirige qu'un petit groupe avec lequel il est en contact étroit.

A des moments différents au cours de n'importe quelle journée, une personne change de rôle et de degré de contrôle, selon ses mouvements dans un immeuble donné. Par exemple, quand elle va à la bibliothèque, ou qu'elle visite d'autres lieux de travail ou qu'elle va déjeuner, elle passe dans d'autres territoires.

Le contrôle des interruptions et des intrusions sur le lieu de travail est un aspect important de l'intimité, et un aspect qui change pour de nombreuses raisons. Certains types de travaux conceptuels, comme les étapes préliminaires d'un projet, exigent une bien plus grande immunité envers les interruptions qu'un travail sur des données déjà enregistrées auquel il est aisé de se remettre après une interrup-

Figure 2A

Territoires : Signes and Symboles de Contrôle

<u>TERRITOIRES SUR LE</u> <u>LIEU DE TRAVAIL</u>	<u>OCCUPANTS</u> L'individu à qui l'endroit est normalement attribué comme territoire primaire.	Perception du contrôle territorial et de la responsabilité des membres individuels du groupe.	<u>SIGNES ET SYMBOLES</u> Ils communiquent aux usagers à quelle catégorie le territoire appartient, qui le contrôle et les modèles de comportement adéquats.
<u>TERRITOIRES PUBLICS</u> Espaces autour du bâtiment. Parcs de stationnement. Hall d'entrée extérieur.	Personne.	<u>Aucune.</u>	Signes de la compagnie seulement. Absence de barrières.
<u>TERRITOIRES GENERAUX</u> Couloirs principaux. Escaliers et sorties de secours. Espace de séjour dans la cafétéria. Espace de lecture dans la bibliothèque. Salles de conférences générales.	Personne.	<u>Aucune.</u>	Décoré par la Corporation. Conforme à l'image de la corporation. Pas de personnalisation par les individus. Les signes sont seulement fonctionnels, directionnelles ou corporatifs.
<u>TERRITOIRES DE GROUPE</u> Le premier couloir qui part du couloir général.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes.	<u>Faible.</u>	Des signes identifient le groupe. Affichage d'informations sur le travail du groupe ou sa fonction. Changement d'échelle. Changement de la hauteur du plafond, de l'éclairage, du fini, des murs, de la moquette.
Salle de conférence dans une alcôve située au début du couloir général.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes.	<u>Faible.</u>	Située dans le territoire de groupe. Echelle. Le contrôle des horaires est fait par un membre du groupe. Les objets exposés dans la salle de conférence sont liés au travail du groupe.
Espace de laboratoire pour des instruments majeurs employés en commun. Chambre d'environnement.	Membres du groupe de 15 à 35 personnes.	<u>Moyenne.</u>	Signes de groupe. Echelle. Personnes présentes. Equipement. Accessoires du projet et notes. Porte fermée.

Figure 2A Suite

Passages commençant dans le couloir d'entrée. Espace réservé à la discussion en groupe pour 4 à 5 personnes à côté du passage.	Membres du groupe de 2 à 12 personnes.	<u>Assez élevée.</u>	Situés dans le territoire du groupe de 2 à 12 personnes. Echelle. Personnalisation du territoire par le groupe et les individus. Les cloisons entre les postes de travail sont des éléments du décor.
<u>TERRITOIRES INDIVIDUELS</u> Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification du projet utilisé par 40 à 70 personnes.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes.	<u>Assez faible.</u>	Situé dans le territoire du groupe de 40 à 70 personnes. Echelle. Signes de groupe. Accessoires et équipement du projet.
Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification du projet utilisé par 15 à 35 personnes.	Membres du groupe de 15 à 35 personnes.	<u>Moyenne.</u>	Situé dans le territoire du groupe de 40 à 70 personnes. Echelle. Signes de groupe. Accessoires et équipement du projet. Accessoires et équipements de groupe. Notes et accessoires individuels.
Lieu de travail individuel et secondaire dans l'espace réservé aux conférences de groupe ou au travail de groupe.	Membres du groupe de 2 à 12 personnes.	<u>Assez élevée.</u>	Situé dans le territoire du groupe de 2 à 12 personnes. Echelle. Signes de groupe et personnalisation. Notes de groupe et accessoires du projet. Notes et accessoires individuels.
Lieu de travail secondaire attribué à un individu dans le laboratoire.	Un membre du personnel.	<u>Elevée.</u>	Situé dans le territoire de groupe. Echelle. Personnalisation individuelle. Notes individuelles et accessoires du projet.
Lieu de travail primaire pour une personne.	Un membre du personnel.	<u>Très élevée.</u>	Situé dans le territoire de 2 à 12 personnes. Echelle. Personnalisation individuelle, notes, accessoires du projet.

Figure 2B Contrôle des Territoires

<u>TERRITOIRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL</u>	<u>CECI EST MA BASE PERSONNELLE</u>	<u>JE TRAVAILLE ICI</u>	<u>JE NE FAIS QUE PASSER</u>
	Qui. Mon contrôle et ma responsabilité individuels.	Qui. Mon contrôle et ma responsabilité individuels.	Qui. Mon contrôle et ma responsabilité individuels.
<u>TERRITOIRES PUBLICS</u> Lieux situés autour du bâtiment. Parcs de stationnement. Hall d'entrée extérieur.	Personne. <u>Aucun.</u>	Personnel de surveillance et d'entretien. <u>Négligeable.</u>	Tout le personnel plus les visiteurs et le public. <u>Négligeable.</u>
<u>TERRITOIRES GENERAUX</u> Couloirs principaux. Escaliers et sorties de secours. Espace de séjour dans la cafétéria. Espace de lecture dans la bibliothèque. Salle de conférence générale.	Personne. <u>Aucun.</u>	Personnel des groupes de service : bibliothécaires, cuisiniers, etc... <u>Faible.</u>	Tout le personnel, plus quelques visiteurs. <u>Négligeable.</u>
<u>TERRITOIRES DE GROUPE</u> Premier couloir qui part du couloir général. Salle de conférence dans une alcôve située au début du couloir général.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes. <u>Faible.</u>	Membres d'autres groupes. <u>Négligeable.</u>	Personnel et visiteurs. <u>Négligeable.</u>
Espace de laboratoire pour des instruments majeurs employés en commun. Chambre d'environnement.	Membres du groupe de 15 à 35 personnes. <u>Moyen.</u>	Autres membres du personnel. <u>Faible.</u>	Autres membres du personnel. <u>Faible.</u>
Passages commençant dans le couloir d'entrée. Espace réservé à la discussion pour un groupe de 4-5 personnes à côté du passage.	Membres du groupe de 2 à 12 personnes. <u>Assez élevé.</u>	Membres d'autres groupes. <u>Faible.</u>	Personnel et visiteurs. <u>Négligeable.</u>

Figure 2B Suite

<p><u>TERRITOIRES INDIVIDUELS</u> Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification de projet employé par 40 à 70 personnes.</p>	<p>Membre <u>Faible.</u> du groupe de 40 à 70 personnes.</p>	<p>Autres <u>Faible.</u> membres du groupe de 40 à 70 personnes.</p>	<p>Autres <u>Négligeable.</u> membres du personnel et visiteurs.</p>
<p>Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification de projet employé par 15 à 35 personnes.</p>	<p>Membre <u>Moyen.</u> du groupe de 15 à 35 personnes.</p>	<p>Autres <u>Assez faible.</u> membres du groupe de 15 à 35 personnes.</p>	<p>Autres <u>Faible.</u> membres du personnel et visiteurs.</p>
<p>Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans l'espace réservé aux conférences de groupe ou au travail de groupe.</p>	<p>Membre <u>Assez élevé.</u> du groupe de 2 à 12 personnes.</p>	<p>Autres <u>Moyen.</u> membres du groupe de 2 à 12 personnes.</p>	<p>Autres <u>Faible.</u> membres du personnel et visiteurs.</p>
<p>Lieu de travail secondaire attribué à un individu dans le laboratoire.</p>	<p>Un individu. <u>Elevé.</u></p>	<p>Autres <u>Moyen.</u> personnes dans le laboratoire.</p>	<p>Autres <u>Négligeable.</u> membres du personnel et visiteurs.</p>
<p>Lieu de travail primaire pour une personne.</p>	<p>Un individu. <u>Très élevé.</u></p>	<p>Autres <u>Faible.</u> membres du groupe de 2 à 12 personnes.</p>	<p>Autres <u>Aucun.</u> membres du personnel et visiteurs.</p>

tion. Certaines discussions sur des questions litigieuses ne devraient pas être interrompues avant que le problème n'ait été résolu. Ces besoins d'intimité changent rapidement au cours de la journée. Très peu de gens ont besoin d'un contrôle élevé de l'intimité pendant la majeure partie du temps, mais beaucoup de gens ont besoin d'une certaine mesure de contrôle de l'intimité pendant un certain temps.

Un cadre qui a un bureau fermé peut modifier le niveau de son intimité d'une minute à l'autre en fermant ou en ouvrant la ligne de démarcation entre son lieu de travail et le reste des bureaux. Il peut fermer la porte, ou la laisser grande ouverte, ou l'entrouvrir. Ceci signale au reste du personnel dans quelle mesure on peut l'interrompre à un moment donné. S'il a une secrétaire, il peut encore accroître la précision de son contrôle des limites en lui donnant des instructions sur qui peut l'interrompre.

Pour quelqu'un qui travaille dans un espace de bureaux ouverts, il est plus difficile de parvenir à une intimité variable. Il peut créer une barrière acoustique immédiate, et aussi signaler aux autres qu'il ne devrait pas être interrompu, en mettant des boules de coton dans ses oreilles pour s'isoler du bruit, ou en tournant le dos au passage. Dans certains groupes, le "langage corporel" transmet le même message.

Si ces besoins d'un niveau adéquat de contrôle ne sont pas satisfaits dans le système de la corporation, les individus chercheront à satisfaire ces besoins par eux-mêmes. Un moyen d'y parvenir consiste à créer des signes et des symboles qui communiquent fortement le modèle de comportement que quelqu'un veut faire suivre aux autres. Dans la figure 2C, l'occupant d'un lieu de travail individuel a mis sa serviette et sa chaise sur une même ligne au bord du passage pour définir les limites de son territoire individuel et le commencement du territoire de groupe.

Les gens ont typiquement besoin d'une définition bien plus prononcée des limites de leur lieu de travail primaire s'il donne directement sur un passage employé par beaucoup de gens que s'il donne sur un passage employé seulement par un groupe de 2 à 12 personnes et par quelques visiteurs. Dans le lieu montré ici, il y avait une circulation considérable le long du passage. Au moment où la photo a été prise, la personne qui occupait le lieu de travail adjacent, le long du même passage avait aussi placé son mobilier de manière à définir et à accentuer les limites de son territoire individuel.



Figure 2C :
Contrôle territorial à la limite du territoire individuel.

3. Stabilité et Changement

La plupart des gens remarquent rapidement les changements dans les rues et les trottoirs où ils passent, mais ne sont guère affectés par les changements dans les "clôtures" qui marquent les limites de propriétés adjacentes. Si les rues que vous traversez sont périodiquement transformées, ou si vous devez faire des détours et arriver chez votre ami par un nouvel itinéraire, vous penserez probablement que sa banlieue subit des transformations majeures. Si, au contraire, les rues et les trottoirs ne changent pas, mais que votre ami a acheté une propriété adjacente à la sienne et a changé de place sa clôture, vous ne remarquerez même pas le changement.

Dans la situation analogue du lieu de travail tout changement dans le système des couloirs ou dans les endroits qui conduisent au territoire de groupe, se remarquent beaucoup. Cependant, une modification de la cloison qui sépare deux groupes de 40 à 70 personnes ferait beaucoup moins d'effet. L'expérience de passer dans le bâtiment serait à peine modifiée par le déplacement de la cloison arrière, et l'endroit paraîtrait très stable dans son ensemble.

Ainsi donc la circulation générale et la circulation principale entre des groupes de 40 à 70 personnes devrait rester aussi stable que possible. L'emplacement des intersections, ou les zones de transition du territoire général au territoire de groupe, devraient aussi être fixes, tout comme la grille de base des rues d'une ville est fixe. On peut toutefois déplacer la ligne de démarcation entre les groupes de 40 à 70 personnes selon les changements des besoins d'espace, à condition que les modifications se fassent loin des couloirs et des passages principaux.

La figure 3A résume la stabilité relative recommandée pour les territoires du lieu de travail. Notons que dans un petit groupe, où le directeur est facilement accessible à ses employés et où les raisons du changement peuvent être discutées et comprises, un plus faible degré de stabilité des limites pourra être mieux toléré. Dans les territoires contrôlés par des directeurs perçus comme lointains (comme des territoires généraux contrôlés par la direction de la corporation), le besoin de stabilité perçue des limites est élevé. Le besoin de stabilité/modifiabilité des limites d'un territoire est différent du besoin de stabilité/modifiabilité du mobilier, de l'équipement et des objets contenus dans les limites de ce territoire.

4. Lieux de travail individuels et de groupe

4.A. Lieu de travail primaire pour un membre individuel du personnel

Le lieu de travail primaire où un membre du personnel travaille normalement pendant la plus grande partie de la journée peut être situé dans l'espace des bureaux ouverts de son groupe de 2 à 12 personnes, ou dans un laboratoire ou un magasin. Les autres le reconnaissent en tant que territoire individuel.

De nombreux membres du personnel scientifique, professionnel et technique, travaillent aussi régulièrement à un ou plus d'un autre lieu de travail au cours d'une journée typique. Si le lieu de travail primaire se trouve dans un espace de bureaux, les autres lieux de travail peuvent être une certaine partie d'un banc dans un laboratoire ou un magasin, ou un coin dans la bibliothèque, ou une petite salle de conférences qu'un groupe de travail accapare pendant quelques jours pour un travail en équipe.

Figure 3A Territoires : Stabilité et Changement

TERRITOIRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL	OCCUPANTS	STABILITE ET CHANGEMENT		
	Individu à l'en-est normale-attri-bué me son-terri-toire "person-nel"	Perception de contrôle territorial et de responsabilité des mem-bres in-dividuels du grou-pe.	LIMITES DE L'ESPACE (coquille, décor, ser-vices majeurs). Stabilité/ Modifiabi-lité, Le change-ment devrait être perçu comme étant sous le con-trôle de.	CONTENU (scène). Stabilité/ Modifiabi-lité. Le changement devrait être perçu comme étant sous le contrôle de.
TERRITOIRES PUBLICS Espaces autour du bâtiment. Parcs de stationnement. Hall d'entrée extérieur.	Person-ne. <u>Aucun.</u>	Stable	Direction de la corporation.	Peut chan-ger. Personnel de service.
TERRITOIRES GENERAUX Couloirs principaux. Escaliers et sorties de secours. Espace de séjour de la cafétéria. Espace de lecture de la bibliothèque. Salles de conférences générales,	Person-ne. <u>Aucun.</u>	Stable.	Direction de la corporation.	Des chan-gements mineurs sont sou-haitables. Personnel de service.
TERRITOIRES DE GROUPE Le premier couloir qui part du couloir général. Salle de conférences dans une alcôve située au début du couloir général.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes. <u>Faible.</u>	Stable.	Le directeur de 100 à 250 personnes.	Peut chan-ger. Le directeur de 40 à 70 personnes.
Espace de laboratoire pour des instruments majeurs en commun. Chambre d'environnement.	Membres du groupe de 15 à 35 personnes. <u>Moyen.</u>	Moyenne-ment stable.	Directeur de 40 à 70 personnes.	Peut chan-ger fré-quentement. Directeur de 15 à 35 personnes.

Figure 3A Suite

Passage commençant dans le couloir d'entrée. Espace réservé à la discussion en groupe pour 4 ou 5 personnes à côté du passage.	Membres du groupe de 2 à 12 personnes. <u>Assez élevé.</u>	Moyennement stable.	Directeur de 40 à 70 personnes.	Peut changer périodiquement. Directeur des groupes qui occupent ces espaces.
<u>TERRITOIRES INDIVIDUELS</u> Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification du projet employé par 40 à 70 personnes.	Membres du groupe de 40 à 70 personnes. <u>Assez faible.</u>	Moyennement stable.	Directeur de 40 à 70 personnes.	Peut changer. Directeur de 40 à 70 personnes en collaboration avec les usagers.
Lieu de travail individuel secondaire dans le laboratoire technique ou dans le laboratoire de planification du projet employé par 15 à 35 personnes.	Membre du groupe de 15 à 35 personnes. <u>Moyen.</u>	Moyennement stable.	Directeur de 15 à 35 personnes.	Peut changer périodiquement. Directeur de 15 à 35 personnes en collaboration avec l'usager.
Lieu de travail individuel secondaire et temporaire dans l'espace réservé aux conférences de groupe ou au travail de groupe.	Membre du groupe de 2 à 12 personnes. <u>Assez élevé.</u>	Peut changer périodiquement.	Directeur de 2 à 12 personnes.	Peut changer périodiquement. Directeur de 2 à 12 personnes en collaboration avec l'usager.
Lieu de travail secondaire attribué à un individu dans le laboratoire.	Un membre du personnel. <u>Elevé.</u>	Moyennement stable.	Directeur de 2 à 12 personnes en collaboration avec l'usager.	Fréquents changements mineurs. Usager individuel.
Lieu de travail primaire pour une personne.	Un membre du personnel. <u>Très élevé.</u>	Très stable.	Usager individuel.	Fréquents changements. Usager individuel.

L'emplacement du lieu de travail primaire devrait rester le même aussi longtemps que possible, quelque soit la fréquence des changements des autres lieux de travail. Un changement fréquent du lieu de travail primaire endommage le sens de continuité d'une personne et son sens de stabilité dans l'organisation. Quand l'emplacement du lieu de travail primaire est changé, l'individu devrait prendre avec lui autant d'articles que possible, à moins que les meubles et les équipements qu'il possède ne soient pas appropriés au nouvel emplacement, à cause de nécessités fonctionnelles ou à cause de leur aspect inadéquat (de vieux meubles peuvent ne pas convenir du tout dans un espace de travail meublé d'articles neufs d'un style très différent, et vice versa).

Le rangement dans le lieu de travail primaire tend à être relativement personnel et se rattache à la tâche indépendante de l'occupant, ou à sa tâche spécifique dans un projet de groupe. Dans la surface utile disponible du lieu de travail primaire, des étagères et des tiroirs sont fournis pour les livres, les dossiers en cours et autres choses d'usage fréquent. Un espace réservé au rangement d'affaires personnelles devrait aussi être prévu, ainsi qu'un moyen quelconque d'accrocher sa veste ou son chandail. Le rangement dans le poste de travail primaire, devrait permettre à un membre du personnel de mettre quelque chose de côté pendant 15 minutes peut-être, jusqu'à ce qu'il puisse y retravailler ; il devrait aussi pouvoir ranger un dossier pendant quelques jours avant de le rendre aux fichiers généraux ou aux archives ; il devrait aussi y avoir un endroit pour déposer des documents auxquels il voudra se référer pendant la journée à des moments imprévisibles, comme par exemple, des références, des tables, des diagrammes spéciaux ou des grilles, etc... L'individu devrait pouvoir choisir la manière dont il aménagera et réaménagera son lieu de travail primaire pour satisfaire ses besoins particuliers en ce qui concerne le rangement des livres, des dossiers et des grands dessins, à sa convenance, dans la mesure où il n'abîme pas d'autres lieux de travail par ses actes.

Le lieu de travail primaire du personnel scientifique et technique inclut suffisamment de place pour que quelqu'un puisse venir pour quelques minutes de conversation calme, mais ne convient pas à un travail de groupe au tableau, ni à une discussion épineuse ou animée. Un membre du personnel devrait pouvoir y faire une grande partie ou la majeure partie de son travail, mais quand il travaillera à des tâches conceptuelles ou abstraites, il voudra probablement aller dans un endroit plus calme et libre d'interruptions.

Il ne peut y avoir une quantité-type de surface utile attribuée au lieu de travail primaire de tous les membres du personnel scientifique ou technique. Certains membres du personnel peuvent avoir besoin d'un bureau supplémentaire ou d'une surface de travail pour y placer le travail en cours et les références. D'autres peuvent avoir besoin d'espace de rangement ou d'étagères supplémentaires pour des manuels de référence d'usage courant, des catalogues ou des échantillons techniques.

Aux niveaux supérieurs, où un espace supplémentaire peut être nécessaire pour servir d'espace de discussion privé, l'espace est souvent donné aussi comme une reconnaissance du statut et du rôle de cadre.

4.B. Lieux de travail secondaires pour les individus et les groupes

La plupart des membres du personnel scientifique, et certains des membres du personnel technique, ne passent qu'une partie de leur temps de travail sur leur lieu de travail primaire. Ils ont aussi un accès régulier à un ou deux lieux de

travail secondaires individuels. L'emplacement secondaire est souvent partagé avec d'autres membres de leur groupe de travail, ou avec d'autres personnes qui ont quitté leur groupe habituel et qui travaillent sur le même cas ou projet. Cet espace secondaire peut être un banc dans le laboratoire ou un laboratoire de planification pour un travail de groupe sur l'élaboration de systèmes. Ces espaces sont normalement considérés comme faisant partie du territoire de groupe.

D'autres espaces de travail individuels, comme des coins dans la bibliothèque ou dans des salles d'étude calmes, font partie du territoire général, mais peuvent être accaparés et contrôlés par des individus pendant quelques heures ou quelques jours, à chaque fois qu'ils en ont besoin pour leur travail. Les individus qui se joignent temporairement à un groupe de travail, comme par exemple des membres du personnel d'une autre section, ont besoin de lieux de travail individuels qui peuvent leur être temporairement attribués et leur servir de lieu de travail primaire pour être ensuite redistribués après leur départ.

Ces lieux de travail secondaires réduisent les frais globaux d'aménagement et accroissent l'efficacité du personnel. Les membres du personnel qui ont besoin de tranquillité seulement pendant une petite partie de leur temps peuvent avoir un lieu de travail primaire qui n'assure pas cette tranquillité, économisant ainsi des frais à la compagnie, et peuvent aller dans un lieu de travail secondaire tranquille quand ils ont réellement besoin de calme. S'ils ont besoin d'un grand espace pour seulement quelques jours à chaque fois, ils peuvent aller dans un deuxième lieu de travail temporaire pendant ces périodes, et laisser d'autres personnes utiliser ces espaces le reste du temps.

Remerciements

Les auteurs sont tout particulièrement redevables à Geoff Shuttleworth, Service de Programmation, Département des Travaux Publics de British Columbia, Victoria, B.C. Canada, et à Amos Rapoport, Professeur d'Architecture et d'Anthropologie, Université du Wisconsin, Milwaukee, U.S.A. M. Shuttleworth a suggéré l'analogie résidentielle pour la "ligne de stabilité" sur le lieu de travail, et a aussi contribué au projet décrit dans cet article. M. Rapoport a apporté des idées sur la communauté, les systèmes de circulation et les signes et symboles et a aussi conseillé l'équipe qui a réalisé le projet. Barbara Lindsay et David Whetter, membres du TEAG ont participé aux phases initiales du projet et Françoise Szigeti a contribué au rapport et à la préparation de cet article tiré du rapport.