LA RECHERCHE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE : APPLICATION A L'ORGANISATION SPATIALE DES BUREAUX

Véronique Malleret

▶ **To cite this version:**

Véronique Malleret. LA RECHERCHE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE : APPLICATION A L'ORGANISATION SPATIALE DES BUREAUX. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France. pp.CD-Rom. halshs-00582797

HAL Id: halshs-00582797

https://shs.hal.science/halshs-00582797

Submitted on 4 Apr 2011

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

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

LA RECHERCHE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE : APPLICATION A L'ORGANISATION SPATIALE DES BUREAUX

Véronique Malleret, professeur associé, Groupe HEC, 78350 Jouy-en-Josas, 01.39.67.72.94, malleret@hec.fr

Résumé
Cette communication examine les liens qui peuvent exister entre l'organisation spatiale des bureaux et la performance des entreprises. Elle propose un cadre d'analyse articulant les différentes variables du problème et l'illustre ensuite par une étude de cas.

Abstract
This communication analyses the relationship between the spatial layout of offices and companies performance. The first part of the paper presents a conceptual framework relating the various components of the problem. In the second part, a case study illustrates this framework.

Introduction

Depuis la fin des années 80, le contrôle de gestion a progressivement modifié la perspective selon laquelle il abordait la performance, passant de la mesure de la performance au management de la performance. Ce changement a conduit le contrôle de gestion à s'intéresser aux causes de la performance, également appelées facteurs générateurs de la performance, définis comme les éléments sur lesquels il faut agir pour modifier les différentes dimensions de la performance (Lorino, 1991, p. 84, Lebas, 1995).Plusieurs outils et méthodes témoins et vecteurs de cette évolution, ont été développés, parmi lesquels on peut citer la méthode ABC/ABM, la gestion des processus, le balanced scorecard ou les tableaux de bord.
A un niveau plus général, le contrôle de gestion s'efforce d'établir des modèles causaux, décrivant, pour une industrie ou une entreprise, les relations qui existent entre les différents facteurs générateurs de la performance et cette dernière.

Pour notre part, nous nous intéressons ici à un facteur spécifique – l'organisation spatiale des bureaux – dont on peut penser qu'il peut avoir un impact sur la performance des individus et sur la performance des unités de travail qu'ils composent.
Cette gestion des liens qui peuvent exister entre l'organisation spatiale des services et la performance de l'entreprise que nous souhaitons aborder dans cette communication. Dans une première partie, nous définirons le cadre conceptuel utilisé dans la recherche. Puis, dans une seconde partie, nous montrerons comment ce cadre théorique a été mobilisé dans une étude de cas.

1. Le cadre conceptuel

Pour explorer les relations qui existent entre l'organisation spatiale des bureaux et la performance de l'entreprise, nous avons été obligés d'effectuer certains choix qui orientent à la fois notre cadre conceptuel et la méthodologie utilisée dans l'étude de cas.
Tout d'abord, nous avons décidé de travailler sur des situations de changement, c'est-à-dire à des cas d'entreprises qui avaient récemment réorganiser tout ou partie de leurs bureaux. L'impact de l'organisation spatiale sur les performances pourra donc être analysé de façon comparative entre la situation initiale et la situation finale.
Par ailleurs, comme dans la plupart des démarches de contrôle de gestion (Eushe ,1984), nous avons déterminé un référentiel à partir duquel la situation observée peut être appréciée. Ceci nous conduit donc, dans la partie théorique, à analyser les finalités des bureaux, et, dans la partie empirique, à travailler à partir des objectifs que l'entreprise avait assignés à ses nouveaux bureaux. C'est pourquoi, dans cette partie théorique, nous passerons en revue les principaux objectifs que l'on peut assigner à des bureaux avant de présenter le modèle théorique qui nous a servi de cadre d'analyse.
Enfin, nous insisterons sur deux difficultés propres à ce type d'évaluation et proposerons une typologie des résultats liés à l'organisation spatiale.

1.1. Les bureaux : finalités et caractéristiques

1.1.1. Trois conceptions de l'espace tertiaire ou « A quoi sert un bureau » ?

La lecture de la littérature, (Schmertz, 1975, Evette et Laulier, 1994, Fisher, 1983, Becker et Steele, 1995, Visher, 1995, Laulier, 1997) complétée par l'analyse des propos tenus par les différents acteurs travaillant dans le domaine conduisent à mettre en évidence trois conceptions ou rôles majeurs de l'espace tertiaire.

- ⇨ Pour certains, le bureau est d'abord un outil, un moyen de travail, au même titre qu'une machine ou un ordinateur. Le critère d'évaluation de la performance retenu est alors la fonctionnalité ou l'efficience. L'espace doit permettre d'accomplir dans de bonnes conditions (économiques, humaines) un certain nombre de tâches.
  Nous qualifierons cette perspective de « **fonctionnelle** ».
- ⇨ Pour d'autres, le bureau est d'abord un message, une façon de rendre tangible ce qui ne l'est pas : une entreprise, un état d'esprit, une puissance… Le message peut s'adresser à des acteurs internes (les personnels qui travaillent dans l'entreprise) ou externes (clients, banquiers, fournisseurs, média…). Le critère de performance sera celui de la communication, non pas au sens où l'organisation spatiale doit faciliter la communication au sein de l'entreprise, mais parce que l'organisation spatiale doit permettre de véhiculer des messages.
  Nous qualifierons cette perspective de « **symbolique** ».

⇨ Pour d'autres enfin, le bureau est un support qui va permettre (ou non) de mettre en place des mécanismes organisationnels collectifs au sein de l'entreprise : communication horizontale ou verticale, travail en équipe, apprentissage… L'organisation spatiale est alors un catalyseur qui permet les changements organisationnels. Le critère de performance retenu sera le changement apporté dans les modes de fonctionnement de l'organisation, dans le management, et, par voie de conséquence les améliorations en termes de flexibilité, de délais…

Nous qualifierons cette perspective d'« **organisationnelle** ».

Ces trois conceptions de l'organisation spatiale ne sont pas exclusives et nous verrons plus loin qu'une entreprise peut combiner au moins deux de ces dimensions.

1.1.2. Caractéristiques de l'organisation spatiale

Par ailleurs, la notion d'organisation spatiale des bureaux étant plutôt vaste, nous avons décidé d'observer et d'analyser certaines caractéristiques des bureaux dont nous pensions qu'elles pourraient avoir un impact sur le travail des personnes et la performance de l'entreprise. Ces caractéristiques peuvent s'organiser autour de trois grandes questions :

- La première question est celle de **l'affectation**. Elle présente de nombreuses variantes.
  - A quels types d'activités (travail individuel, réunions, vie courante/loisirs…) les locaux sont-ils affectés et dans quelle proportion ? Y a t-il des locaux, non spécifiquement dédiés à une activité, qui peuvent héberger successivement des activités différentes ?
  - A quels services ou structures de l'entreprise les locaux sont-ils affectés ? cette affectation est-elle visible, forte ?
  - L'affectation dépend-elle du statut, de la fonction, de la nature du travail accompli par une personne ou un service ?
  - Quel est le degré de personnalisation dans l'affectation des locaux ? Chaque personne a-t-elle « sa place » ?
- La seconde question est celle de la **séparation**. Les différents services/personnes sont-ils isolés les uns des autres ? Par quel dispositif ?
- La troisième question s'articule autour du couple adaptation/standardisation et se décline de la façon suivante :
  - Quelle est la capacité des locaux à être « re-configurés » en cas de changement (d'effectif, de structure) ?
  - Quel est le degré de personnalisation/standardisation du matériel, du mobilier, des infrastructures des systèmes d'information ?…

A ces caractéristiques « internes », définissant la configuration spatiale des services, il convient d'ajouter deux éléments qui se sont révélés décisifs lors de l'étude empirique.

- L'emplacement du bureau (centre ville *vs* banlieue, durée des trajets domicile/bureau).
- Le « style » du bâtiment (ancien/moderne, chaleureux/froid…) et de ses aménagements intérieurs.

1.2. Le cadre d'analyse

Le cadre d'analyse que nous avons construit repose sur un certains nombre d'hypothèses ou de postulats que nous allons présenter ici.

- Le premier postulat sur lequel repose nos travaux est qu'il existe effectivement des relations entre l'organisation spatiale des bureaux et la performance de l'entreprise. Dans une

perspective opérationnelle, nous avons réduit la notion de performance de l'entreprise à celle de facteurs clefs de succès. En effet, le concept de performance financière complexe et de plus difficile à relier à notre facteur générateur de performance. Nous nous « contenterons » donc d'étudier les relations qui peuvent exister entre l'organisation des bureaux et les facteurs clef d succès, tels qu'ils sont définis par les cadres de l'entreprise, en faisant l'hypothèse qu'ils conduisent effectivement à la performance économique.

- Ensuite, dans notre souci d'établir un ensemble de relations causales, nous avons fait deux constatations/hypothèses :

- Il existe des « chemins » différents, plus ou moins longs et complexes, des chaînes de causalité, reliant l'organisation spatiale des bureaux et la performance de l'entreprise. Ainsi, on pourrait opposer les impacts sur la performance qui résultent directement de la réorganisation spatiale (par exemple les économies de surface) et ceux qui ne produisent d'effet sur la performance qu'indirectement (par exemple la proximité accrue des services réduit les délais dans un processus administratif).
- L'organisation spatiale ne peut pas être dissociée d'autres choix organisationnels effectués par l'entreprise, comme par exemple des modifications des structures hiérarchiques, des horaires de travail, etc.. Lors d'un réaménagement spatial, il sera donc important mais difficile de préciser le rôle spécifique qu'a pu jour l'organisation spatiale.

- Enfin, on peut imaginer que deux entreprises ayant à peu près la même organisation spatiale n'en tirent pas les mêmes résultats. Deux facteurs explicatifs peuvent être mobilisés :

- La méthode utilisée pour définir et mettre en œuvre l'organisation spatiale (processus de conduite du changement).
- L'adéquation entre l'organisation spatiale retenue et d'autres éléments caractéristiques de la situation.

Pour notre part, en nous appuyant sur la littérature existant dans le domaine, nous avons identifié trois caractéristiques contextuelles : la nature des tâches effectuées dans le service, la culture / l'identité de l'entreprise, les modes d'organisation et de management.

Ces différentes points sous-tendent le cadre conceptuel que nous proposons (voir figure 1) et que nous allons expliciter.

Dans la partie gauche de la figure, l'entreprise recherche une certaine cohérence entre les caractéristiques propres, cette cohérence étant la condition de la contribution des bureaux à la performance de l'entreprise. Les flèches de cette partie de la figure n'impliquent pas une relation de contingence entre les différents facteurs et l'organisation spatiale des bureaux. Elles indiquent qu'une cohérence doit être recherchée ente ces deux catégories d'éléments, et que c'est cette cohérence qui conduira à une performance des bureaux. Par ailleurs, ces flèches mettent en évidence le caractère systémique du problème posé. En effet, les caractéristiques des bureaux peuvent être déterminées en fonction de la nature des tâches, etc. mais les bureaux peuvent à leur tour modifier la culture d'entreprise, les modes organisationnels, etc.

La partie droite de la figure montre le fait que l'organisation spatiale des bureaux, par différentes chaînes causales, a un impact sur les facteurs clef de succès. Les bureaux apportent alors efficience et efficacité.

Enfin la figure 1 fait apparaître l'interaction entre la conduite du projet, la définition de l'organisation spatiale et les résultats obtenus. En effet il est probable que la culture d'entreprise, le style de management auront une incidence sur la façon dont la réorganisation spatiale sera conduite.

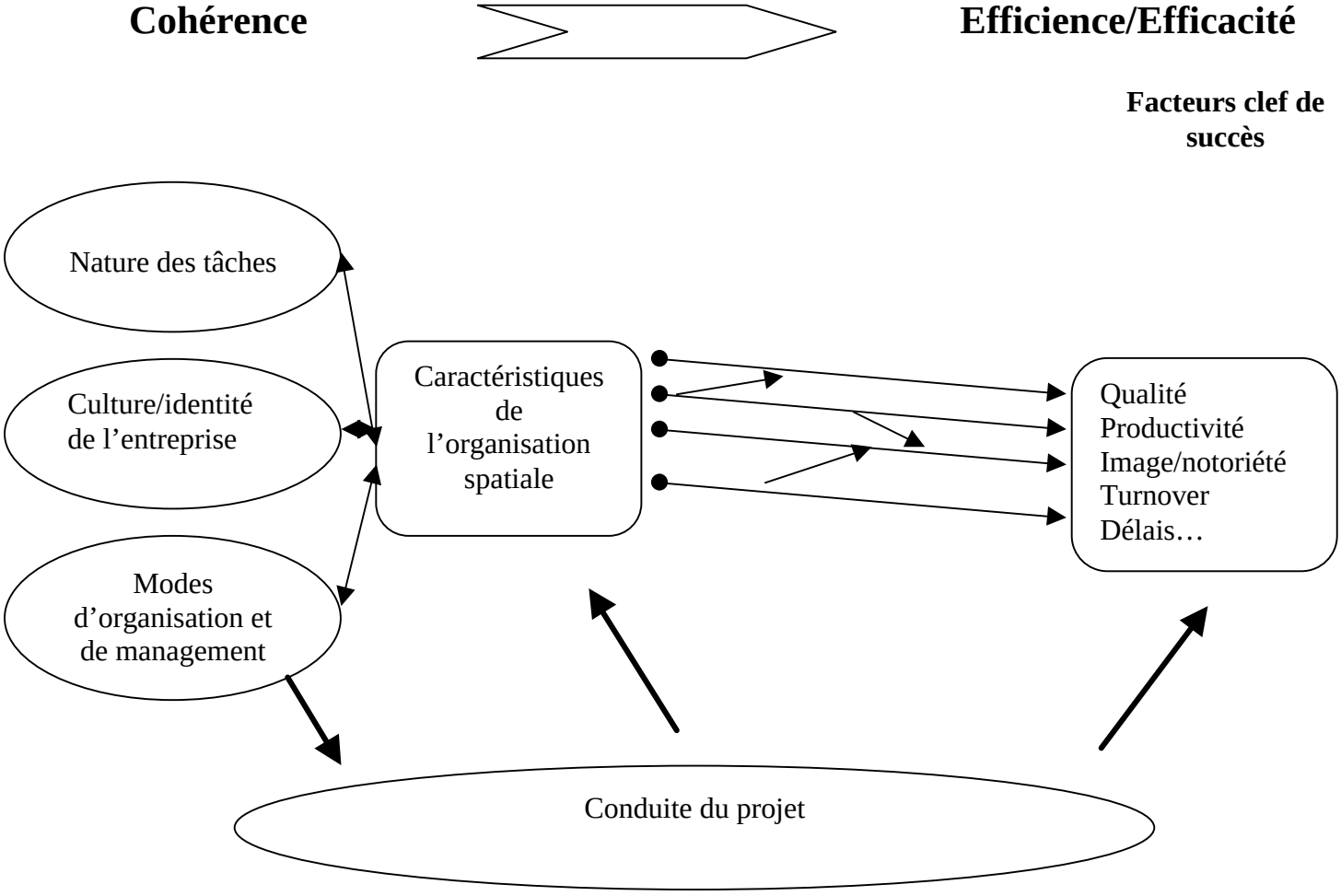

Figure 1 : Le cadre conceptuel

Par ailleurs, la conduite du projet, quels que soient les acteurs impliqués et leur rôle dans la décision, aura vraisemblablement une influence sur la définition de l'organisation spatiale elle-même. Comme nous nous trouvons face à des projets qui s'inscrivent dans la durée, on peut s'attendre à ce que la définition de l'organisation spatiale « cible » change en cours de route… voire après l'achèvement officiel du projet.
Enfin, la façon dont le projet aura été mené déterminera pour partie son acceptation et son appropriation par le personnel concerné, (Chevalier, 1991, Chevalier et al., 1991) et donc la concrétisation des gains potentiels recensés lors de la phase de conception.

1.3. Deux difficultés : mesurabilité et traçabilité

Pour analyser et valider les chaînes causales reliant l'organisation spatiale des bureaux et la performance, nous nous heurtons à deux types de difficultés méthodologiques : la mesurabilité et la traçabilité.

1.3.1. La mesurabilité

En admettant que la réorganisation spatiale va avoir des conséquences sur un certain nombre de facteurs clef de succès, la première question qui se pose est : « Peut-on mesurer ces conséquences ? ». Si oui, quelles sont les unités de mesures pertinentes ? Enfin, ces conséquences sont-elles exprimables en termes monétaires ?

1.3.2. La traçabilité

Indépendamment de la question de la mesurabilité, se pose celle de la traçabilité. Il faut en effet déterminer si les conséquences observées sur la performance sont imputables au seul changement d'organisation spatiale et, sinon, quelle est la part imputable à ce changement.
Cette question est particulièrement délicate car le changement d'organisation spatiale est souvent accompagné d'autres changements (réformes de structure, politique T.Q.M.), délibérément ou non. De plus, les changements d'organisation spatiale peuvent avoir des effets « systémiques » dans l'entreprise et donc produire des résultats inattendus dans des lieux ou sur des facteurs très éloignés du changement initial.

1.3.3. Typologie des résultats d'une organisation spatiale

Pour établir les relations qui peuvent exister entre une organisation spatiale des bureaux et la performance, il faut évaluer « les résultats » liés à cette organisation, à la fois en termes de coûts **et** d'avantages. Nous cherchons ici à classer ces coûts et avantages (que l'on peut qualifier de « résultats ») en fonction des deux critères de traçabilité et de mesurabilité.
En ce qui concerne la mesurabilité, nous reprendrons une classification à trois niveaux déjà utilisée précédemment (Malleret, 1999) :

- Les coûts et avantages mesurables en unités monétaires (par exemple le coût de l'immobilier).
- Les coûts et avantages mesurables en unités non monétaires (par exemple la fidélisation du personnel ou les délais de traitement de dossiers).
- Les coûts et avantages non ou très difficilement mesurables (par exemple l'esthétique d'un bureau).

En ce qui concerne la traçabilité, nous avons également adopté une classification à trois niveaux, distinguant :

- Les coûts et avantages directement associés à une organisation spatiale.
- Les coûts et avantages que l'on peut assez facilement relier à l'organisation spatiale.
- Les coûts et avantages qu'il est pratiquement impossible d'attribuer sans équivoque à l'organisation spatiale.

Le tableau 1 est une tentative de classement des différents résultats mentionnés dans la littérature décrivant des réaménagements de bureaux. Il ne prétend pas être exhaustif et l'affectation de l'un quelconque des résultats à chacune des cases de la matrice peut bien sûr être discuté. A titre indicatif, nous avons également mentionné sur ce tableau, en italique, les indicateurs qui pourraient être utilisés pour mesurer chacun de ces résultats.
Nous allons voir maintenant comment ce cadre conceptuel peut être illustré par le cas d'une entreprise de la nouvelle économie. Toutefois, nous nous limiterons à analyser les objectifs et les résultats de la réorganisation spatiale. Des informations complémentaires et en particulier les aspects liés à la conduite du projet sont disponibles dans un document plus complet (Chevalier, Malleret, 2001).

Tableau 1 : Conséquences possibles de l'organisation spatiale des bureaux
(en italique les indicateurs de mesures)

Traçabilité

	Oui en termes financiers	**Quantifiable non financier**	**Non**
Non	Amélioration de la productivité, des délais, de la qualité de service *QS, délais…*	Satisfaction des employés *Rotation du personnel* *Enquête*	
Peut-être		Accroissement de la communication Apprentissage mutuel *Polyvalence*	Rôle symbolique de l'organisation spatiale *Enquêtes clients, Personnel*
Oui	Coûts immobiliers Coûts de fonctionnement Coûts du projet	Qualité de vie au travail Flexibilité de l'installation *Maladies professionnelles* *Délais de réimplantation*	

Mesurabilité

2. L’étude de cas : e-bus

E-Bus est la filiale française d’une entreprise scandinave proposant les services d’un « portail internet ». Cette filiale, créée en août 1999, s’est installée dans des locaux provisoires avant de déménager en mars 2000 dans ce qu’elle considère comme « ses locaux ».
L’information recueillie sur cette entreprise provient :

- d’entretiens avec les dirigeants, le personnel, l’architecte (une douzaine d’entretiens en février et mai 2000),
- de la visite des anciens et nouveaux bureaux, ainsi que de l’étude de documents internes (par exemple plans ou classeurs de presse),
- d’articles de journaux ou d’émissions télévision ou radio rendant compte du déménagement de cette entreprise.

2.1. L’entreprise

E-Bus possède un certain nombre de caractéristiques qui peuvent avoir des conséquences sur la façon dont elle organise et gère ses espaces de bureaux.

- Une entreprise jeune, en forte croissance :
  L’entreprise est jeune, à tous points de vue. En France, elle n’a que quelques mois d’existence, la maison-mère suédoise a été créée en 1995. Les effectifs, quatre personnes en août 1999, s’élèvent à soixante fin avril 2000. Si l’on ajoute ceux d’une autre société rachetée par e-Bus, on obtient quatre vingt cinq personnes. Dans cette entreprise jeune, le personnel est jeune. Le directeur estime la moyenne d’âge à 26/27 ans, 20/21 ans pour le personnel opérationnel. Enfin, cette entreprise fait face à une forte croissance interne et externe (rachat de deux autres sociétés durant la première année de son existence).
  La filiale d’une entreprise suédoise
  A priori, on peut penser que ce fait peut influencer la façon dont l’entreprise aborde le problème de l’aménagement des bureaux. En effet, la Scandinavie est considérée comme innovante en matière d’architecture et d’aménagement des bureaux. De plus, la maison-mère de e-Bus est connue pour avoir fait des choix originaux dans ce domaine (*Libération*, 24 janvier 2000).
- Une entreprise qui affirme une culture et un management spécifiques
  Dans le discours de ses managers, dans les documents qu’elle distribue, l’entreprise affirme qu’elle possède et met en pratique des principes de management originaux. Il faut noter que ce style de management a été théorisé en ce sens que l’un des fondateurs, Kjell Nordstrom, a publié un livre pour le décrire : « Funky Business » (Nordström et Ridderstrale, 2000).

Cette théorie, reprise et déclinée au niveau de la filiale française, se caractérise par les points suivants :

- Le refus de la hiérarchie ou de ses signes visibles, la volonté de déléguer et de rendre les salariés autonomes s’expriment par exemple dans le fait que les cartes de visite portent le nom des personnes mais pas leur fonction (qui d’ailleurs change assez souvent !). A la première page du dossier de présentation de l’entreprise, on peut lire, entre autres : « Le management chez e-Bus s’inspire du « Funky Business » et révolutionne notre vision

latine de la hiérarchie. Dans cette start-up, pas de rapport de force, du PDG à l'assistante, chacun est sur le même pied d'égalité ».

Les mêmes opinions sont exprimées par le personnel, qu'il soit dirigeant ou employé :

> *« Je suis pour le management by objectives, déléguer le plus possible les responsabilités, jusqu'à un niveau très bas. Il faut éviter le ressenti du hiérarchique… Jeunes ou expérimentés, ils doivent prendre leurs responsabilités et être indépendants très rapidement, prendre des décisions et travailler en équipe. Il faut aimer ce type de travail, ne pas attendre le chef, être polyvalent »* (un dirigeant).

> *« Pour un jeune ici, c'est un statut privilégié. Après deux ans, il risque d'être déçu dans une autre entreprise. Les critères de recrutement, c'est l'autonomie, se débrouiller, aller de l'avant, construire ses propres outils. C'est ce qui est intéressant. Et en même temps, on peut toujours demander un conseil »* (un employé).

> *« Dans mon précédent travail, c'était une grosse structure, je n'avais pas de liberté, je ne pourrais y retourner… ici tout le monde se moque du comment, l'important c'est le résultat »* (un employé).

- Le changement, la mobilité, la polyvalence, sont des valeurs en soi : « Avec l'Internet, tout le monde est libre. Il n'y a pas d'utilisateur, ni d'employé captif, d'argent de partenaires captifs. Tout est en mouvement, c'est un jeu de séduction permanent… » (Un dirigeant, interview *Libération*, 29 octobre 1999).

« J'aime changer l'organisation souvent. Après six mois, l'organisation s'endort, l'environnement change tellement vite » (un dirigeant)…

> Et une réalité : *« J'ai demandé à changer de poste vendredi. « On m'a trouvé quelque chose mardi. J'ai une copine chez l'Oréal, elle a attendu trois mois ! ! »* (un employé).

- La volonté de développer une culture propre à l'organisation, fondée sur des valeurs, apparaît clairement dans le dossier de présentation de l'entreprise, comme en témoigne l'extrait suivant : « L'objectif de la direction : créer une communauté à l'image du site portail grâce à une synergie d'équipe… Pour l'équipe de e-Bus, être salarié dans cette start-up, c'est aussi faire partie d'une véritable famille. ». De même on note le fréquent recours aux mots « valeurs, esprit, credo, convivialité, communautaire … »

La culture de l'entreprise est évoquée par nos interlocuteurs sous des formes un peu différentes :

« Les gens ont peu d'habitudes professionnelles. Ici, on les forme… ou on les déforme s'ils ont été formés ailleurs… » (un dirigeant).

« Ici, il faut avoir l'esprit ouvert, c'est nécessaire pour travailler, il faut oublier ses anciennes expériences » (un employé).

« On est recruté sur des critères affectifs, sur notre personnalité » (un employé).

En conclusion, on peut donc dire que le mode de management prôné par e-Bus est fondé sur ce que la littérature appelle le contrôle par la culture (voir par exemple Fiol, 1991), ou même plus précisément sur un contrôle clanique au sens d'Ouchi (1980). A ces éléments de base, s'ajoutent quelques spécificités propres à la nouvelle économie ou au discours qui l'entoure : la croissance, la flexibilité, l'importance du savoir… telles qu'on peut les trouver décrites par Gadrey (2000).

Nous verrons dans la suite de cette étude de cas comment les locaux vont constituer un formidable outil pour donner vie et réalité à cette philosophie de management.

2.2. Les locaux

Nous ne souhaitons pas entrer ici dans une description détaillée des locaux. Cependant, pour permettre d'appréhender cette réalité dans ses grandes lignes, nous dresserons tout d'abord un tableau comparatif entre les anciens et les nouveaux locaux. Puis nous mettrons en évidence quelques points que nous considérons comme caractéristiques des locaux de e-Bus.

2.2.1. Avant et après

Le tableau 2 met en évidence les principales différences que l'on peut relever concernant les anciens et les nouveaux bureaux de e-Bus.

	AVANT	**APRES**
Emplacement	Quartier d'affaires (9ème)	Bourse/Sentier
Immeuble	Des bureaux de style « classique », neufs	Ancien théâtre réaménagé
Bureaux	Fermés, partagés par groupes de 2 à 6 personnes	Mélange de bureaux fermés (2 à 4 personnes) et d'*openspace*
Décoration/Mobilier	Classique, banalisée, « Meublé »	Spécifique, sur commande pour e-Bus
Statut juridique	Location dans un centre d'affaires	Location + investissements pour aménagements
Services	Compris dans location	A gérer par e-Bus

Tableau 2 : Analyse comparative des locaux de e-Bus avant et après déménagement

2.2.2. Point saillants des locaux de e-bus

Nous en retiendrons trois :

- Le style, la décoration, le mobilier sont délibérément peu classiques : couleurs « layette » (rose, vert pâle …) ou même provoquantes (violet, jaune vif), parquet au sol, mobilier *design* (mais les postes de travail sont traditionnels, et les sièges ergonomiques).
- Des équipements atypiques ont été prévus (cuisine, salle de sport, table d'hôtes, sauna …) et surtout étroitement imbriqués aux espaces de travail.
- Une répartition originale de l'espace a été opérée, comme on va le voir ci-dessous.

A partir des plans, nous avons effectué des calculs pour affecter les surfaces (hors escaliers, toilettes, ascenseurs) à l'une des catégories suivantes :

- Bureau en *openspace*
- Bureaux fermés
- Salles de réunion + coquillages

- Espaces conviviaux informels
- Espaces loisirs-détente : salle de sport, fumoir, cuisine …
- Logistique : serveur, courrier, photocopieurs …
- Entrée, accueil

Le résultat de ces calculs apparaît dans le tableau 3, sous l'appellation « Utilisation prévue ». On notera que les « bureaux » *stricto sensu* n'occupent que 32 % de la surface, tandis que l'ensemble des lieux « collectifs » représentent 56 % des surfaces. Par ailleurs, nous avons pu observer lors de notre étude (mai 2000) qu'il existait un écart entre l'utilisation effective et celle qui était prévue initialement (voir tableau 3). Ainsi, aux deux premiers niveaux, deux salles de réunion sont utilisées comme bureaux fermés tandis qu'au troisième niveau, une partie de l'espace « convivial informel » est utilisée pour placer des bureaux *openspace*.

	Utilisation effective	**Utilisation prévue**
Bureaux en *openspace*	20 %	14 %
Bureaux fermés	22 %	18 %
Salles de réunion + coquillages	11 %	15 %
Espace conviviaux informels	23 %	30 %
Espaces loisirs-détente	11 %	11 %
Logistique	9 %	9 %
Entrée, accueil	4 %	4 %

Tableau 3 : L'utilisation de l'espace chez e-Bus

2.3. Objectifs

Comme dans tous les projets, il faut distinguer motifs et objectifs.
Dans le cas de e-Bus, ce qui motive les dirigeants dans leur recherche de nouveaux bureaux, c'est la nécessité de trouver une solution durable permettant de faire face à la croissance interne et externe. Mais leur véritable objectif est de **trouver un lieu et de l'aménager de telle sorte qu'il corresponde au style de management et à l'image de l'entreprise.**
Cet objectif général est ensuite décliné en quatre caractéristiques ou sous-objectifs, qui sont repris par la plupart des interlocuteurs rencontrés. Nous allons examiner chacune de ces caractéristiques et analyser les arguments qui les sous-tendent et, d'une certaine façon, les relient à la performance de l'entreprise.

2.3.1. Un emplacement dans Paris

Quand on examine les propos tenus par le personnel (voir encadré n°1), on voit qu'ils regroupent une grande variété d'arguments en matière de « performance » des bureaux au sens large.

- Des arguments concernant l'efficience (gain de temps dans l'exécution du travail)
- Des arguments concernant la qualité de vie au travail pour le personnel : durée des trajets, proximité des commerces, cinémas…

- Des arguments concernant l'image que la société donne d'elle-même, en étant dans un quartier « mode ». Cette image est destinée à l'extérieur (les clients, les concurrents…) mais aussi à l'intérieur (le personnel).

2.3.2. Un lieu original, qui plaise

Cette deuxième caractéristique voulue des locaux est retranscrite dans les citations de l'encadré n°2. Elle traduit, selon nous, deux points :

- Le poids de l'affectivité dans la vie de l'entreprise et dans les relations que les employés sont censés entretenir avec elle.
- L'importance médiatique accordée dès l'origine au projet.

Etre dans Paris

« Il y a souvent des visiteurs de Suède, c'est plus pratique d'être dans Paris. Le second arrondissement, c'était un plus. Le Silicon Sentier, il faut y être. Dès qu'on parlait d'aller à l'extérieur de Paris, les gens râlaient. » (un employé)
« C'est important d'être dans le cœur de Paris. La population de e-Bus a entre 20 et 35 ans, elle vit en centre ville. Le confort diminue avec le temps de transport. Tous les autres acteurs sont dans le quartier. On gagne beaucoup de temps pendant la journée elle-même. Le Sentier lui-même, ce n'était pas une obligation » (un dirigeant)
« C'est à côté de chez moi. On est à équidistance de tous les endroits de Paris » (un employé)
« C'est un plus d'être dans Paris. Nous gagnons du temps sur les déplacements. On trouve tout dans le quartier. » (un employé)
« C'est bien d'être dans Paris, dans un beau quartier. C'est même mieux que « le vrai Sentier », où on ne peut pas se garer. Tout est accessible, à portée de main. A Vélizy ou à Saint-Ouen, je n'y serais pas allé. Je voulais rester au cœur de Paris, à une distance raisonnable (20 minutes) en scooter de mon domicile. J'aurais détesté avoir à prendre le périphérique… C'est très important d'être dans Paris, surtout pour le top management. Le cœur de Paris, la terrasse, la cuisine, on vend de l'image ». (un employé*)*

Encadré n°1

Un lieu original, qui plaise

« Le jour où ils ont vu le théâtre, c'était le coup de foudre » (un employé).
« La Défense, on n'a même pas regardé… on cherchait du cachet » (un dirigeant).
« Ils voulaient quelque chose qui a du caractère, quelque chose de confortable, de dynamique, différent du reste, qui a de la gueule… pour faire un coup médiatique » (l'architecte).

2.3.3. Un aménagement qui traduit et renforce le style de management de l'entreprise

Fisher (1983) a démontré que l'organisation de l'espace de travail traduit l'organisation du travail, taylorienne et pyramidale : « En organisant les volumes physiques et en inscrivant les signes hiérarchiques dans la matérialité de leurs emplacements, on organise la représentation sociale du pouvoir » (p.24). L'équipe de e-Bus a utilisé ce même principe pour construire un espace adapté à sa propre philosophie de management comme on va le voir maintenant.
Le choix du lieu, et surtout la façon dont il a été aménagé avaient en effet pour objectifs :

- de rendre visible, d'illustrer concrètement la « philosophie managériale » de e-Bus,
- de renforcer et de développer certains comportements privilégiés dans l'entreprise.

2.3.4. Un lieu qui s'adapte à la nature du travail et aux aspirations du personnel

Enfin, dernière catégorie d'objectifs, ceux concernant la façon dont le travail est exécuté dans les bureaux et la qualité de vie au travail.
Dans cette catégorie, on notera les points suivants (voir encadré n°4) :

- L'hypothèse de base est que le salarié effectue des tâches hétérogènes dans une journée et que ces tâches nécessitent des aménagements spatiaux spécifiques. C'est pourquoi, même si le principe du poste de travail individuel est maintenu (chaque employé a une place), l'organisation prévoit un grand nombre d'autres types d'espaces. On retrouve ici la conception prônée par Becker and Steele (1995) qui comparent le bureau à une classe de maternelle, dotée de différents lieux d'apprentissage, et qu'ils qualifient de « *high performing learning organization* ».
- L'efficacité apparaît, au travers de différentes « chaînes causales ». Les facteurs clés de succès perçus par les acteurs sont la rapidité, la communication, la créativité. Les choix d'aménagement spatial sont censés contribuer à l'amélioration de ces différents éléments.
- Une certaine ambiguïté apparaît entre les objectifs de qualité de vie au travail et d'efficience du personnel, les personnes interrogées se refusant visiblement à hiérarchiser ces deux points.

Illustrer et accompagner le style de management de l'entreprise

« La hiérarchie tradtionnelle ne doit pas apparaître dans la manière dont l'espace est structuré… L'architecture favorise la circulation d'information. On n'est jamais arrêté par une barrière physique si on a quelque chose à demander à quelqu'un » (un dirigeant, interview *Libération*, 29 octobre 1999).

« La société e-Bus d'origine suédoise et récemment implantée en France veut offrir des lieux de travail à son image, des lieux où l'on se sente bien, « comme à la maison » (document de présentation du projet, cabinet d'architecture).

La douche, le sauna, c'est beaucoup pour les médias. Les locaux informels, une entreprise jeune, mobile, dynamique, c'est pour démontrer et aussi pour le personnel » (l'architecte).

« Ici, on est dans du provisoire. Enfin, on va arriver dans un local e-Bus, avoir un endroit qui correspond à ce que l'on veut » (un dirigeant).

« Un endroit où on se sent bien. Pas de hiérarchie apparente, pas d'organigramme. Un lieu assez ludique, conforme au concept d'organisation du travail de e-Bus, un endroit pas affecté, pas austère, favorisant la détente, la discussion » (un responsable).

« Quelque chose qui correspond à l'image de la société, être plus fun, l'esprit ouvert, un mélange de nationalités … on a un local génial, il correspond à la société » (un employé).

« La hiérarchie ne se ressent pas dans les locaux, les chefs ne sont pas dans des boîtes, les visiteurs sont désarçonnés. Même les bureaux fermés sont vitrés, transparents. Il n'y a pas d'obstacle géographique ou hiérarchique, pas de filtrage, pas d'hésitation à entrer » (un dirigeant).

« C'est un lieu en adéquation avec la philosophie de l'entreprise. C'est bien qu'on soit là après avoir dit pendant plusieurs semaines ce qu'on voulait être et faire. On avait prévendu l'entreprise. Ceux qui viennent voient qu'il n'y a pas d'écart, cela renforce notre crédibilité. On tient parole, vis-à-vis de l'intérieur et vis-à-vis de l'extérieur » (un dirigeant).

« En Suède, le local fait partie de la stratégie de management. Ils veulent que les gens communiquent » (un dirigeant).

Un lieu adapté aux tâches à réaliser

« Le but : se retrouver dans un univers de travail au quotidien qui soit fonctionnel et qui offre des conditions de vie agréables pour tous. La fonctionnalité, c'est la circulation de l'information ; la circulation rapide de l'information est la clef de la productivité, c'est le critère d'efficacité » (un dirigeant).

« Durant la journée, la nature du travail évolue. On peut être seul sur son ordinateur ou obligé de réfléchir (et alors mettre un casque) ou travailler en groupe. Le dernier étage est un lieu pour vivre, se rencontrer. On n'a pas besoin de salles de réunion pour travailler en groupe. A chaque étage, il y a des lieux d'interaction et quelques lieux où l'on peut se fermer » (un dirigeant).

« Le but n'est pas que de faire du sympa, c'est aussi d'être plus efficace, pas qu'ils travaillent plus d'heures, mais qu'ils travaillent mieux quand ils travaillent » (un dirigeant).
« La répartition de l'espace visualise les différentes activités d'une journée : cellules pour s'isoler, dessiner, écrire – on va mettre des casques dans les coquillages… Il y a 3 salles de réunion, nous n'avons pas besoin de plus… une salle de réunion, ce n'est pas créatif. Il y a beaucoup de « coins de réunion ». Les gens trouvent ça sympa, pas formel » (un dirigeant).

Encadré n°4

2.3.5. Commentaires

L'analyse des objectifs, tels qu'ils sont retranscrits, appelle plusieurs commentaires.

- ⇨ Tout d'abord, nous remarquons que les différents acteurs ont une idée assez précise des objectifs assignés à l'organisation spatiale. Ces objectifs peuvent être considérés comme une rationalisation *a posteriori*, puisque les nouveaux locaux existent déjà lors des entretiens. Cependant, le discours de l'architecte montre que certains de ces objectifs existaient dès le début, et que, au moins les dirigeants avaient une « vision » des bureaux souhaités.
- ⇨ Ensuite, l'argumentaire concernant la façon dont les locaux contribuent à la performance de l'entreprise est très riche. Nous retrouvons de façon dominante les perspectives **symbolique** (le bureau vecteur de communication) et **organisationnelle** (le bureau vecteur d'un mode d'organisation). La perspective fonctionnelle (le bureau outil de travail) n'est cependant pas absente. Par ailleurs, l'argumentaire implique un grand nombre d'acteurs : le personnel, les actionnaires, les clients, les médias.
- ⇨ Enfin, même si les différentes catégories d'acteurs ont parfois des perceptions différentes des objectifs, on constate un certain consensus qui laisse à penser que, si le projet n'était pas collectif à son démarrage, il l'est devenu en cours de route.

L'ensemble des « chaînes causales » qui lient les caractéristiques des bureaux aux facteurs de succès tels qu'ils sont perçus par les dirigeants et les managers est visualisé à la figure 2.

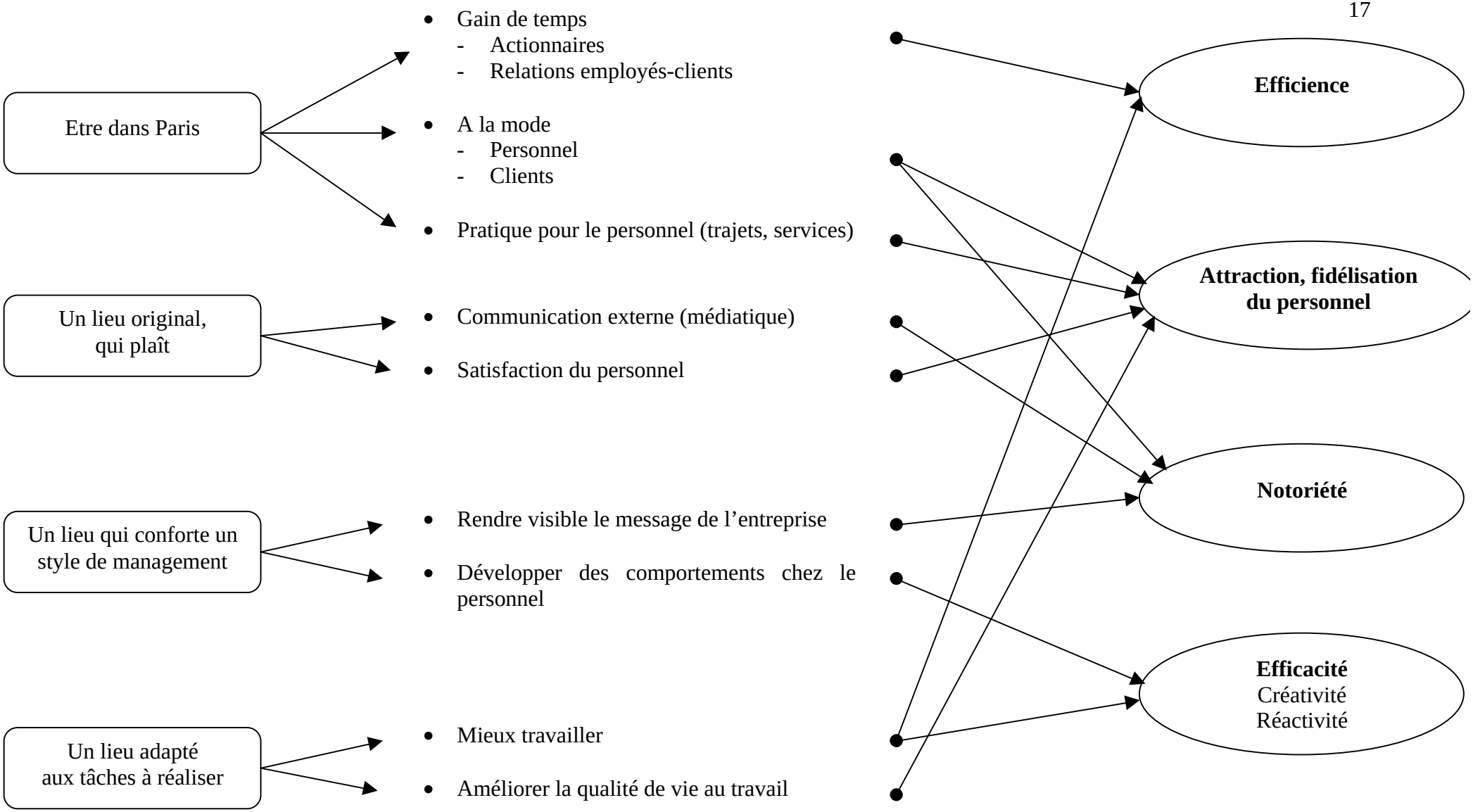

Figure 2 : des caractéristiques spatiales des bureaux à la performance de e-Bus

2.4. Les résultats

Nous allons présenter le bilan de cette implantation, telle qu'il apparaît au travers de nos observations et des entretiens menés, en l'organisant autour des principaux impacts que nous avons isolés lors de la partie précédente et qui sont résumés dans la figure 2.

2.4.1. Efficience et efficacité

Dans un premier temps, on peut constater que les bureaux sont compris et vécus comme un lieu facilitant un certain style de management et un certain fonctionnement.

- La plupart des lieux collectifs (cuisine, petits coins de travail, salons, local fumeur, terrasse…) sont investis et utilisés (peut-être parce que l'entreprise est en perpétuel déséquilibre entre effectifs et espace disponible ?), les seules exceptions notoires sont la salle de gym et le sauna, pour diverses raisons.
- A l'exception de l'un des dirigeants (seul dans un petit bureau), les affectations se sont faites en fonction de la nature du travail, de ses exigences, et non du rang hiérarchique de la personne. Plusieurs interlocuteurs ont fait remarquer que le responsable du marketing était au cœur du plateau tandis que des employés étaient dans des bureaux fermés, ceci étant vu un symbole de renversement hiérarchique.
- L'organisation spatiale facilite la communication entre les personnes : il y a peu de bureaux fermés, et, s'ils le sont, ils sont vitrés ; la plupart des bureaux fermés sont partagés (3-4 personnes) ; la direction est à l'étage central ; les séparations entre étages ne sont pas totales (larges escaliers…).

L'impact de ces choix organisationnels sur le travail quotidien est clairement perçu par le personnel :

> *« Les locaux ne sont pas le reflet d'une position sociale. C'est à faire accepter dès le début, quand on s'installe »* (un responsable).
>
> *« Le fait que la Direction n'ait pas de porte montre la cohérence entre la philosophie de l'entreprise et l'espace. On entre, on discute »* (un employé).
>
> *« On fonctionne bien dans ces bureaux… ils correspondent bien à ce qu'on avait en tête ; les espaces communs donnent un poumon. Si on veut s'isoler, on peut le faire. Ici, s'il y a un virus sur le web, le premier qui le repère se lève, le crie alentour et en 10 secondes, les 3 étages sont au courant [allusion au passage du virus I love you]. Il y a beaucoup de réactivité. Au total, les avantages compensent largement les inconvénients »* (un dirigeant).
>
> *« C'est facile de trouver les gens, de communiquer. Sur le plateau, je vois 20 personnes, environ 80% de mes relations de travail. Toute mon équipe est autour et moi au milieu d'eux, c'est très bien, je suis plus disponible pour eux »* (un responsable).
>
> *« Mon étage préféré, c'est le 6ème. Je l'utilise pour recevoir des clients. Les gens utilisent le potentiel, sauf la salle de gym. Les locaux facilitent les réunions informelles. Le côté funky peut faire peur, l'ambiance est détendue, mais on travaille bien »* (un employé).
>
> *« La productivité n'était pas l'unique objectif mais les gens fonctionnent bien. On s'est senti chez soi quasiment tout de suite. Les gens utilisent ce qui est proposé.*

> *La salle fumeurs est un bon lieu de discussion ; on y apprend plein de choses »* (un responsable).
>
> *« L'information circule plus vite mais c'est souvent une rumeur. On sait qui travaille sur quoi, on est obligé d'être honnête. Ce qui m'étonne, c'est qu'il y a moins d'espionnage. Les gens n'épient pas »* (un employé).
>
> *« Je suis bien placé par rapport aux personnes avec qui je travaille. Je passe par l'ordinateur pour communiquer sauf s'il y a quelque chose de complexe. Je ne gagne pas vraiment de temps par rapport à avant. Je n'ai pas beaucoup de dossiers donc je n'ai pas de problème de rangements. C'est le bazar, mais je m'y retrouve »* (un employé).

Si la disposition des locaux facilite visiblement l'interaction, la communication, elle présente d'autres inconvénients : bruit, effervescence qui conduisent à des problèmes en matière de concentration et de confidentialité, comme en témoignent les citations suivantes :

> *« Il ne peut y avoir de confidentialité, on ne peut contingenter les visites. Si on recrute, ça se sait… Si on veut faire quelque chose de vraiment confidentiel, il faut aller à l'extérieur* » (un dirigeant).
>
> *« Ici, j'ai beaucoup de mal à me concentrer, je suis obligée de mettre un casque avec de la musique pour le faire* » (un employé).
>
> *« A cause des espaces de détente, les espaces de travail sont plus réduits. Ici, on est 18 plus la photocopieuse, plus le passage pour la salle fumeurs, c'est difficile de se concentrer. Dans des métiers comme les nôtres, on n'a pas une heure pour se concentrer…. Je n'utilise pas les coquillages pour me concentrer car je ne travaille que sur mon ordinateur* » (un responsable).
>
> *« L'openspace donne un côté zapping à tout ce que l'on fait. Sauf si on est très concentré, on demande tout de suite ce dont on a besoin aux autres. On n'a jamais l'impression qu'on va déranger quelqu'un. Il faut se partager en permanence, être toujours disponible pour faire quelque chose d'autre… On m'a dit d'écrire un article par jour, mais pour ça, il faut rester à la maison. Pour être créatif, il me faut 10 minutes tranquilles. Donc je bosse le dimanche… pour avoir la paix. Je pense que c'est pour cela que les gens bossent si tard… Le problème de l'openspace, c'est qu'on ne peut pas isoler grand monde. Les graphistes ont été prioritaires, les autres non. Ou alors, il faut mettre un casque avec de la musique à fond, ou être dans une usine où les bruits n'ont pas de sens. Ici, les bruits ont un sens ; ils m'interpellent car j'ai à intervenir »* (un employé).

2.4.2. La notoriété

Un des objectifs plus ou moins clairement affichés dans cette installation atypique était de faire connaître l'entreprise, de faire parler d'elle. Dans ce domaine, l'objectif a été largement atteint, comme nous allons le voir.

L'entreprise a rassemblé l'ensemble des communications la concernant dans les médias : en juillet 2000, celles-ci emplissaient cinq gros **classeurs**. Les médias concernés sont de toutes natures : presse écrite, radio, télévision, internet. Ces communications se produisent par vagues, à chaque fois qu'un événement touche la société : création de e-Bus, rachat de sociétés en France, déménagement. Ce dernier événement a été à l'origine d'une « vague »

particulièrement importante, couvrant la période allant de mars à début mai 2000 (la fin du mois de mai concerne le virus « *I love you* »). Nous avons en particulier relevé :

- Des supports de presse écrite : *Libération, Challenges, 01 Informatique, Courrier Cadres, Le Figaro, L'Express, Marketing Magazine, Internet Today, Le Moniteur, Newbiz*…
- Des supports de presse audiovisuelle : *Canal +*, *Europe 1*, *Fun TV* et surtout « Capital » sur *M6*.

Enfin, grâce à ses bureaux, e-Bus est arrivée à faire parler d'elle dans des supports totalement inattendus : *VSD* (25 mai 2000), *Elle* (22 mai 2000) et *Femme Actuelle* (août 2000), en s'insérant dans un mouvement plus large de réflexion sur la qualité de vie dans les bureaux.

Au total, e-Bus a donc bénéficié d'une communication grand public exceptionnelle et gratuite, ce dont les dirigeants et une partie du personnel ont pleinement conscience :

> *« La communication tourne toute seule, nous sommes un cas d'école, il n'y a pas grand-chose d'équivalent »* (un dirigeant).
>
> *« Vis-à-vis de l'extérieur, c'est l'idéal. On a fait quelque chose de qualité, qui nous différencie ; les relations de presse explosent, tout le monde veut voir les locaux. C'est un produit d'appel. Les couleurs reprennent l'esprit e-Bus, le mobilier est fonctionnel et décalé –c'est le positionnement de e-Bus- le choix des architectes (franco-suédois), le mobilier « suédois »… C'est la double page de Libé en octobre qui nous a lancés, avec le titre « Les allumés suédois du net ». Derrière, on a eu plein d'articles… Le déménagement n'a pas vraiment accru le trafic du jour au lendemain, mais on a eu plus de relations presse »* (un responsable).
>
> *« On développe une image auprès des partenaires. –ce que l'on fait pour les salariés, on le fait pour les internautes-, cela a des retombées. Les entreprises tombent des nues quand elles viennent ici. Dans la nouvelle économie aussi, il faut se faire connaître, gagner de l'argent. Le local, c'est un investissement sur lequel l'entreprise peut capitaliser, avec des bénéfices pour le personnel »* (un employé).
>
> *« La frime, la gueule. C'est plus efficace qu'une campagne de pub pour être connu dans tout Paris. Il n'y a qu'à voir les retombées de presse. Ç'aurait été aussi bien de mieux penser la pub »* (un employé).

2.4.3. Attraction et fidélisation du personnel

L'attraction et la fidélisation du personnel passent par la notoriété de l'entreprise et par un ensemble de facteurs que l'on qualifiera du terme de « qualité de vie au travail ». Nous avons déjà abordé la question de la notoriété, et, de fait, certaines actions presse ont eu un impact non négligeable : le lendemain de l'émission « Capital », e-Bus a reçu 180 candidatures spontanées par le réseau alors que, d'habitude, elle en recevait une dizaine… même si les personnes chargées du recrutement estiment que ces candidatures n'étaient pas d'un excellent niveau.

Nous allons donc travailler maintenant sur la qualité de vie au travail. Voyons d'abord les points positifs et négatifs liés aux conditions matérielles.

Le visiteur qui arrive chez e-Bus est frappé par un certain nombre d'éléments :

- Les locaux sont clairs, gais, lumineux, peu conventionnels.

- La densité est importante : proximité des bureaux dans l'*openspace*, densité d'occupation dans les bureaux fermés. Du fait des espaces collectifs, la densité globale (900 m² pour environ 60 personnes soit environ 15 m² par personne) est plutôt confortable pour ce type d'activité[1] ; mais, pour la même raison, dans les espaces de travail proprement dit, la densité est forte.
- Avec des variations importantes, le bruit est notable dans la journée. Il résulte de la densité humaine mais aussi de choix architecturaux : ouverture entre les niveaux, parquet (!!). Le personnel semble supporter assez bien cette situation, peut-être du fait de son jeune âge. En tout cas, les architectes ont conscience de cette difficulté :

  > « Nous n'avions pas beaucoup de moyens de réduire la sonorité. On a mis un plafond avec des alvéoles de plâtre. Comme il n'y a pas beaucoup de fenêtres, c'était impossible de cloisonner plus » *(l'architecte).*

- Dernier point, abondamment commenté, et avec humour[2], par le personnel, lors de notre étude en mai, il faisait une chaleur terrible dans les bureaux. Cette situation est expliquée par les architectes de la façon suivante :

  > « Au début, ils n'ont pas voulu investir dans la clim, on ne sait pas pourquoi. On n'a pas insisté à cause du surcoût. Maintenant, on leur fait un devis. En plus, il y a eu des problèmes pratiques. La ventilation a été coupée et le chauffage central marchait encore. On leur a dit de faire couper le chauffage » *(l'architecte).*

L'encadré n°5 donne quelques exemples de la façon dont le personnel perçoit ces différents aspects matériels.

Au-delà de ces aspects partiels, nous avons constaté que le personnel était dans l'ensemble très satisfait des bureaux, qu'il les « aimait ». Nous avons même noté que certains employés n'étaient pas satisfaits de leur emplacement mais qu'ils appréciaient quand même les locaux, ce qui est assez rare. La perception positive qu'ont les employés de leur situation de travail est confirmée par un article publié par *Newbiz* (septembre 2000) et qui est fondé sur une enquête probablement menée en juillet.

Enfin, ces perceptions doivent être replacées dans leur contexte : n'oublions pas que le personnel a vécu très positivement le déménagement car les conditions de travail étaient devenues très difficiles dans les anciens locaux.

[1] Voir « Start-up cherche local convivial », *Le Point*, n° 1446, 2 juin 2000.

[2] Le slogan de l'entreprise est : « e-Bus, un coup de frais sur le net ».

Les locaux – aspects matériels

« On est dans ce que j'ai vu de mieux, on a eu beaucoup de chance. C'est idéalement bien placé, à 10 minutes en bus de chez moi, au centre de Paris, c'est pratique » (un responsable).

La lumière, c'est important, c'est très bien éclairé, très ouvert, il y a beaucoup de soleil, la vue sur les toits. La lumière naturelle est apaisante. Cela renforce le côté « chez soi » » (un responsable).

« J'aime beaucoup les locaux, les couleurs vives. C'est très sympa, la vie en commun. On peut communiquer, voir ce que tout le monde fait » (un employé).

« Je suis venue voir les travaux au tout début. C'était impressionnant, il y avait beaucoup d'espace. On pouvait imaginer ce que cela donnerait. Le lundi, j'ai trouvé la déco surprenante ; c'était lumineux. Je suis près d'une fenêtre » (un employé).

« On pourrait tous avoir 7 m² ; la disposition serait différente. Chez Netvalue, ils ont des bureaux fermés, on est plus tranquille, ça ne m'aurait pas gêné. » (un employé)

« Je n'aime pas l'openspace, cela me donne mal à la tête ; ici, j'ai un peu de calme » (un employé).

« On avait peur de l'openspace, à cause du bruit. Maintenant, c'est moins bruyant, de temps en temps, on fait un rappel à l'ordre, on fait plus attention à faire moins de bruit. » (un employé)

Encadré n°5

Contrairement à ce que pourraient laisser croire certains manuels d'inspiration « techniciste », la qualité de vie au travail ne se résume pas à des facteurs matériels d'ambiance : lumière, bruit, qualité de l'air… Beaucoup d'autres éléments interviennent dans la satisfaction que les employés retirent ou ne retirent pas de leurs bureaux. Nous allons les examiner maintenant.

⇨ **Bureaux, promiscuité et intimité**

Tels qu'ils sont organisés, les bureaux de e-Bus ne permettent guère au salarié de s'isoler (pour passer un coup de téléphone personnel, il faut par exemple aller dans un coquillage… s'il y en a un de libre) ni de disposer d'un espace qu'il pourrait s'approprier.

Les employés se plaignent de cette absence d'intimité, qu'ils soient dans l'*openspace*, ce qui est prévisible, ou dans les bureaux fermés partagés :

« Dès le début, j'ai détesté ma place, j'ai le dos aux gens, il y a du monde qui passe dans mon dos, tout le monde peut voir mon ordinateur. Je préfère être contre un mur » (un employé dans un bureau fermé).

« Pour les rangements, je n'ai qu'un seul tiroir. Dans mon casier, je ne peux rien mettre de personnel [les casiers n'ont pas de porte]. *Comme je manque de rangements, je suis obligé de jeter. Je fais la collection de Wired, de Photos. Si j'avais un bureau, je pourrais les classer. Ici, si j'ai un magazine, il disparaît dans la semaine. On ne se fait pas confiance »* (un employé).

La question de l'accessibilité de l'écran (que nous avons observée dans d'autres sites) renvoie au problème du contrôle exercé sur l'employé par ses collègues ou sa hiérarchie.

La question des rangements renvoie à un thème plus vaste, celui de « l'appropriation ». Pour Fisher (1983), s'approprier quelque chose veut dire « faire sien, s'attribuer, se donner la propriété de quelque chose, même si cela ne vous appartient pas. L'appropriation inclut ainsi un ensemble de moyens d'action ou de comportements à travers lesquels s'opèrent une structuration de l'espace et une redisposition des choses ou objets. A l'aide de signes, de symboles, ou d'activités, une personne ou un groupe indiquent qu'ils contrôlent l'espace » (p. 40).

Fisher souligne que l'appropriation peut être commune à un groupe de personnes, ou privée, dans le cas d'un espace ressenti comme tel. Chez e-Bus, il apparaît que la direction a voulu privilégier une forme d'appropriation collective des locaux, au détriment d'une appropriation privée.

- Une volonté d'appropriation collective et non privée

« Il faut éviter la hiérarchie. Personne n'aura son propre bureau. Je suis contre le fait de s'enfermer seul dans un bureau. Ce n'est pas le profil qui nous intéresse » (un dirigeant).

« Je n'aurai pas forcément de bureau, je vais tourner. Le personnel aura sa place. C'est important d'avoir « sa place ». Mais le « Chez moi » peut changer, c'est dangereux de s'enterrer, c'est dans le quotidien qu'est le mouvement » (un dirigeant).

Comme on le voit, ce dirigeant ne refuse pas au salarié le droit d'avoir « sa place », mais ce qui est mis en avant, dans les discours, c'est le « chez nous », le fait d'être chez e-Bus comme « à la maison », en famille.

- Dans les faits, une très faible appropriation privée

Pour Fisher, l'appropriation peut s'exprimer selon plusieurs modalités : le regard (photos, cartes postales…), l'aménagement de l'espace autour de la personne (objets…), la délimitation concrète ou psychologique de sous-espaces. Nous n'avons observé aucun de ces marquages chez e-Bus. Au contraire, tous les signes visibles étaient collectifs (comme par exemple les animaux fétiches de l'entreprise), et la volonté d'appropriation collective forte, comme le montrent les citations suivantes.A propos des anciens locaux :

« On ne se sentait pas chez nous, il y avait des problèmes de confidentialité avec les concurrents [autres locataires du centre d'affaires] *»* (un employé).

« Il n'y avait pas que nous, on ne pouvait pas se permettre de faire la fête, de faire du bruit ; on se faisait réprimander. Sinon, c'était assez agréable » (un employé).

- Et sur les nouveaux locaux :

> *« L'openspace, c'est étudié pour pas d'intimité. On a de l'espace vital, mais c'est pas intime. On a été un peu déçus car on n'est pas* ***du tout*** *chez nous... Les gens n'ont pas de photos de leur famille, ou comme fond d'écran seulement. (Il y a aussi ceux qui mettent une photo de la dernière biture de e-Bus). C'est impossible de s'approprier son coin d'espace. Ma voisine a un mètre cinquante de magazines sur son bureau, mais ça ne dépasse pas sur le mien. Le soir, la musique est un peu plus forte, mais c'est rare qu'on gueule. Ici, on aime bien le bordel »* (un employé).

Enfin, toujours pour Fisher, l'appropriation s'exerce également par le biais de l'exploration, c'est-à-dire des déplacements qui permettent des rencontres, la création d'un réseau social. La forte mobilité du personnel de e-Bus, au cours d'une journée, grâce à l'utilisation des différents « lieux » de l'entreprise, et à moyen terme à cause des réaffectations et réorganisations fréquentes, conduit à une très forte « exploration » qui renforce l'appropriation collective et par là même la culture d'entreprise.

⇨ **Vie professionnelle et vie privée**

La proximité voulue et vécue entre « le bureau » et « la maison » pose de façon aiguë le problème de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. La « théorie » se trouve dans le document de présentation de l'entreprise, qui insiste sur la nécessité de donner des conditions de travail agréables au personnel. « L'objectif de ces aménagements : donner à l'équipe de e-Bus tout le bien-être possible au sein de son environnement de travail ». La page se termine par (en gras) : « La philosophie e-Bus : un équilibre parfait entre le vie professionnelle et la vie privée. Une approche du travail qui a fait ses preuves en Suède et qui compte bien faire des émules en France ».

Le document de présentation du projet rédigé par les architectes reprend et développe ces idées :

> *« La société e-Bus d'origine suédoise et récemment implantée en France veut offrir des lieux de travail à son image, des lieux où l'on se sente bien, « comme à la maison ». En effet, le personnel est souvent amené à travailler en dehors des heures de bureaux avec parfois des périodes d'activité intenses et l'entreprise souhaite leur offrir un cadre agréable dépassant la stricte fonctionnalité des bureaux traditionnels.*
>
> *C'est pourquoi le programme soumis aux architectes comprenait, en plus des surfaces attribuées aux postes de travail, une part importante de lieux de détente et de salles aux multiples fonctions ».*

Dans un entretien, l'architecte fait part quand même de quelques doutes sur la similitude « bureau-maison ».

« Faire un local où on soit comme à la maison, une ambiance « comme chez soi », des espaces de détente, un lieu accueillant, fluide. Mais personne ne voudrait que sa maison soit comme cela. Comme les gens passent beaucoup de temps au bureau, le client veut que ce soit confortable, habitable, informel. Il faut un peu de plus : la salle de gym, le sauna. Mais c'est quand même un bureau. Est-ce que les gens vont vraiment dormir là ? ? » (un architecte)

Le personnel décrit volontiers certaines activités possibles chez e-Bus qui relèvent en fait habituellement de la sphère privée, comme faire la cuisine ensemble :

> *« Les gens utilisent tout sauf la salle de gym. Certains font vraiment la cuisine, se partagent les frais. Ils ont un bon repas pour pas cher »* (un employé).

> *« Un dimanche ici, avec une fille, le sauna, on a l'impression d'être dans un truc privé, on se fait la bouffe »* (un employé).

Cependant, il semble que le problème de frontière entre vie privée et vie professionnelle soit plus le résultat de la culture de l'entreprise et des horaires qui y sont pratiqués que de la conception des bureaux, ces derniers n'étant en fait que l'expression de cette culture.

> *« Maintenant, je veux distinguer ma vie privée et ma vie professionnelle. Avant, il n'y avait pas de différence, on sortait tout le temps ensemble car on n'était que 20 ; je perdais mes amis, mes repères, dans cette société de fous, dans ce cyber monde… Parfois, on est pris au piège de son propre travail… A un moment, j'ai décidé de rentrer plus souvent en Suède. C'est bien de ne plus voir tout le temps les mêmes gens. Je suis toujours passionnée mais je sépare ma vie personnelle et ma vie professionnelle. On peut faire la fête ensemble, mais pas trois fois par semaine. On est entré dans une phase calme, on est là pour durer »* (un employé).

Conclusion : Synthèse de l'évaluation de l'opération

Pour effectuer une synthèse de l'évaluation de cette opération, nous reprendrons les trois rôles des bureaux que nous avons identifiés dans la partie théorique :

- Le rôle symbolique est ici particulièrement développé, il apparaît clairement dans les objectifs et dans les résultats, tant au niveau des perceptions que des faits (communication gratuite dans différents médias, recrutements facilités…).
- Le rôle organisationnel est également important. Les locaux facilitent un mode d'organisation du travail, renforcent un style de management, même si, dans ce domaine, il y a peu de résultats mesurables.
- Enfin, le rôle fonctionnel, bien que présent dans les discours, est assez peu mis en valeur. Peu d'exemples sont donnés de la façon dont le bureau permet de mieux accomplir les tâches. Au contraire, certaines activités individuelles sont entravées par les conditions générales de travail (bruit, difficultés de concentration…).

A sa façon, l'un des dirigeants fait lui aussi une synthèse des coûts/avantages du projet, qui recoupe la nôtre :

> *« On met plus d'argent, mais c'est économiquement viable. On va fidéliser le personnel, l'argent investi, on le retrouvera. Plus les aspects marketing, les journaux, la radio, la télé… ».*

Il reste enfin à signaler les limites de ce travail. Pour établir des liens entre l'organisation des bureaux et la performance de l'entreprise, nous avons choisi de travailler au niveau des facteurs clés de succès de l'entreprise, définis de façon inductive par les membres de l'entreprise. Ceci ne garantit pas que les facteurs clés en question sont les bons, qu'ils soutiennent effectivement la stratégie de l'entreprise et lui permettent d'obtenir des performances financières satisfaisantes. Mais cette question ouvre celle de la définition de la performance de l'entreprise, question théorique et empirique délicate, d'autant plus difficile à traiter dans notre cas que e-bus était peu transparente dans sa gestion et ne publiait ni résultats financiers ni statistiques d'activité.

Bibliographie

Becker F. and Steele F. (1995), *Workplace by Design – Mapping the High Performance Workspace*, Josey-Bass.

Chevalier F. (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica.

Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicain P., Reitter R. (1991), *Cultures d'entreprise : étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert.

Euske K.J. (1984), *Management Control: Planning, Control, Measurement and Evaluation*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Evette T. et Lautier F. (1994), *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*, Paris, Lharmattan.

Fiol M. (1991), La convergence des buts dans l'entreprise, thèse d'état, Université Paris-Dauphine.

Fisher G.N. (1983), *Le travail et son espace*, Dunod.

Gadrey J. (2000), *Nouvelle économie, nouveaux mythes*, Flammarion.

Lautier F. (1997), « Espaces de travail : une ressource stratégique », *Sciences Humaines*, n°77, p. 40-43.

Nordström K., Ridderstrale J. (2000), *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, Bookhouse Publishing.

Malleret V. (1999) in *"Les évaluations des situations complexes : des processus à maîtriser"* in Questions de contrôle, Collins L. (Ed.), PUF, Paris, pp.149-172.

Schmertz M.F. (1975), *Office Building Design*, Architectural Record Book, McGraw-Hill Book, New York,.

Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.

Visher J.C. (1995), « Strategic Workspace Planning », *Sloan Management Review*, p. 33-42.
Chevalier F., Malleret V. : *« Organisation spatiale et performance des services »*, Cahier de recherche du Groupe HEC, CR 718/2001.
Lebas M. (1995) : « Comptabilité de gestion : les défis de la prochaine décennie », *Revue Française de Comptabilité*, n°265, p. 35-48
Lorino P. (1991) : « Le contrôle de gestion stratégique », Dunod.

Presse

« Le Funky Business bat de l'aile », Paris-Match (5 octobre 2000).
« Une semaine chez Spray », Newbiz, n°2 (septembre 2000).
« Start-up cherche local convivial », Le Point, n°1446 (2 juin 2000).
« Kjell Nordstrom : Managez funky, vous aurez les meilleurs », Management (mai 2000).
« Comme à la maison », Libération (24 janvier 2000).
« Allumés suédois à l'assaut du web », Libération (29 octobre 1999).