



HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Organisation spatiale et performance des services

Françoise CHEVALIER
Véronique MALLERET

Mars 2001

“We know that humans are remarkably adaptive. But the workplace should not, like a 747 airplane on a transatlantic flight, test the limits of human adaptability”

Becker and Steele.

Première partie : Le cadre théorique

Même si l'on ne dispose pas de statistiques précises à ce sujet, on peut considérer que le travail dans un bureau est la situation la plus courante pour le travailleur d'un pays développé au début du XXI^{ème} siècle.

Les modes d'organisation spatiale de ce lieu ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche, en architecture (Schmertz, 1975, Evette et Lautier, 1994), en ergonomie, en particulier sous l'influence de l'ANACT, en psychosociologie (Fisher, 1983) depuis environ un demi-siècle. Plus récemment, cette littérature a été complétée par un certain nombre d'ouvrages destinés à structurer les activités des «Facilities Managers»¹, (Duffy et al., 1993, Becker et Steele, 1995) et par quelques travaux d'inspiration plus managériale (Visher, 1995 ; Lautier, 1997).

Curieusement, le management s'est peu intéressé au sujet alors que, dans les grandes agglomérations, le coût de l'immobilier est souvent le second poste de coût des entreprises tertiaires, après les salaires. Plus précisément, lorsque le management se préoccupe de l'organisation des bureaux, c'est dans une logique de réduction des coûts, souvent associée à une réduction des surfaces. Or, tout porte à croire que l'organisation spatiale des bureaux a également un impact sur la performance des individus, et sur la performance des unités de travail qu'ils composent.

C'est cette question des liens qui peuvent exister entre l'organisation spatiale des services et la performance de l'entreprise que nous souhaitons aborder dans ce cahier de recherche.

La première partie est consacrée au cadre théorique de la recherche. Nous y précisons les objectifs et le périmètre de recherche (section 1), le cadre conceptuel (section 2) et la méthodologie (section 3).

La seconde partie présente les résultats de l'une des études de cas réalisées dans le cadre de cette recherche.

¹ Il n'y a pas, à notre connaissance, de bonne traduction de cette appellation qui désigne la personne responsable de la conception et de la mise à disposition du personnel de l'entreprise de tout l'environnement matériel nécessaire à la réalisation des tâches.

Section 1. Questions de recherche et périmètre de l'étude

Avant d'aller plus loin, il nous paraît souhaitable de préciser quelques-uns des termes de notre problématique de recherche et de la décliner en questions plus précises.

1.1. Définitions et périmètre de l'étude

- ⇒ Nous nous intéressons à des unités de travail de type tertiaire, sans contact physique direct avec le client. Ceci exclut donc de notre étude :
- Les unités industrielles ou de production des services (par exemple restauration collective) qui font par ailleurs l'objet de nombreux travaux relatifs à leur organisation spatiale.
 - Les unités appartenant au secteur tertiaire mais en contact physique avec des clients, en particulier tous les services recevant des clients (santé, distribution, hôtellerie...).

D'une façon positive, nous considérerons des situations de travail tertiaire qualifiées de support ou « *back office* », qu'elles appartiennent ou non à des entreprises du secteur tertiaire.

- ⇒ L'organisation spatiale des bureaux fait référence à la façon dont l'espace est organisé, réparti entre les personnes et les services, affecté aux différentes activités au sein des bâtiments. Il s'agit donc *a priori* d'une réflexion sur **l'implantation des bureaux** et non pas sur leur localisation, ce dernier terme faisant référence au lieu géographique choisi pour installer une unité tertiaire.

Toutefois, nous verrons au cours de l'étude qu'organisation spatiale et implantation géographique ne peuvent être totalement déconnectées, aussi bien pour des motifs économiques que pour des motifs sociaux (par exemple la qualité de vie au travail inclut de toute évidence des considérations concernant le lieu de travail et les déplacements domicile – travail).

- ⇒ La notion de performance sera examinée à trois niveaux : au niveau de l'individu, au niveau de l'entité organisationnelle à laquelle il appartient (service, département) et au niveau de l'entreprise. Elle sera également pluridimensionnelle, recouvrant des notions économiques (efficacité/efficacités), managériales (fluidité des informations, rapidité, flexibilité), humaines (satisfaction des employés, taux de rotation du personnel...).
- ⇒ Nous nous intéresserons à l'ensemble des « résultats » générés par l'organisation spatiale des bureaux, qu'ils soient positifs ou négatifs, chiffrables ou non, en ayant à l'esprit que les études menées jusqu'ici ont plutôt appréhendé des coûts, sans chercher à apprécier la valeur éventuellement créée.
- ⇒ Enfin, pour accroître les chances de mettre en évidence les relations entre organisation spatiale des bureaux et performance de l'entreprise, nous nous sommes intéressés à des situations **de changement**, c'est à dire que nous avons décidé de privilégier les entreprises qui avaient récemment réorganisé des espaces tertiaires.

1.2. Les questions de recherche

Le thème central de la recherche est l'exploration des liens entre l'organisation spatiale des bureaux et la performance des services qui utilisent ces bureaux. Ce thème peut être décliné en questions de recherche plus précises.

1. Sur quels éléments de la performance de l'entreprise l'organisation spatiale des bureaux peut-elle avoir un impact ? La littérature, des études de cas mentionnent un certain nombre d'aspects à considérer. Cette liste est-elle incomplète ? trop importante ?...
2. Par quels moyens, mécanismes, enchaînements cet impact se produit-il ? Deux constatations/hypothèses peuvent être d'ores et déjà formulées :
 - Il existe des «chemins » différents, plus ou moins longs et complexes, des chaînes de causalité, reliant l'organisation spatiale des bureaux et la performance des services. 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 accroître 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. Lors d'un réaménagement spatial, il sera donc important de préciser quels étaient les objectifs poursuivis, quels leviers de changement ont été choisis et actionnés, et parmi ceux-ci quel rôle spécifique était assigné à l'organisation spatiale.
3. Quels sont les facteurs explicatifs de la performance d'une organisation spatiale ? En effet, on peut imaginer que deux entreprises ayant à peu près la même organisation spatiale n'en tirent pas les mêmes résultats. Deux facteurs explicatifs que nous intégrons par la suite dans notre cadre conceptuel s'imposent en première analyse :
 - 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 : culture, objectifs et critères de performance de l'entreprise, nature du travail effectué, pratiques managériales et organisation du travail.
4. Quelle est l'importance relative de chacun des impacts recensés sur la performance de l'entreprise ? Certains sont-ils négligeables ou au contraire dominants ? Ceci dépend-il du contexte dans lequel s'opère la réorganisation ?

Section 2. Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel que nous présentons ci-dessous a pour objectif de répondre aux questions que nous venons de poser ou tout au moins de les clarifier. Pour ce faire, il s'appuie sur trois notions fondamentales, l'organisation spatiale des bureaux, la notion de performance et les processus de changement. Nous allons d'abord préciser chacune de ces notions avant de proposer un modèle permettant de les intégrer.

2.1. Trois concepts clés

a) L'organisation spatiale des bureaux

L'organisation spatiale des bureaux est constituée d'un ensemble de petits détails, faciles à observer mais difficiles à conceptualiser. Pour notre part, nous retiendrons trois aspects intéressants pour notre recherche, c'est-à-dire susceptibles d'avoir un rapport avec certaines dimensions de la performance.

- 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 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.

b) La performance des services

Le concept de performance est un des plus difficiles à manipuler en gestion, malgré les nombreux efforts des chercheurs au cours des dernières années (Bourguignon, 1995, Lebas, 1995).

Pour cette recherche, nous nous appuyerons sur deux éléments :

- La notion de performance finale (par exemple en termes financiers) nous sera moins utile que celle de facteur générateur de la performance. En effet, il y a certainement peu de cas dans lesquels l'organisation spatiale a un impact direct sur la performance de l'entreprise (sauf dans le cas précis des réductions de surface qui améliorent les résultats financiers). En revanche, l'organisation spatiale peut être vue comme une variable d'action permettant d'agir sur des facteurs clef générateurs de performance, au sein d'une chaîne de causalité.
- Les dimensions de la performance et/ou les facteurs générateurs de la performance varient d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre. On ne peut donc établir une liste unique et exhaustive d'éléments de la performance de l'entreprise, celle-ci n'a de sens que fondée sur la notion de facteur clef de succès.

c) Le processus de changement

Deux variables caractérisant le processus de changement doivent *a priori* être retenues :

- La prise de décision
Qui a pris les décisions portant sur le lieu, l'organisation spatiale, le choix du mobilier ? Et en particulier quel a été le rôle des personnels concernés dans ces prises de décisions ? Le processus a-t-il été participatif ou non ?
- L'information
Comment et quand le personnel a-t-il été informé du projet ? Par quels canaux ?

2.2. Qu'est ce que la performance d'une organisation spatiale ?

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

La lecture de la littérature, 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'efficacité. 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 dans les études de cas que les entreprises combinent souvent au moins deux de ces dimensions.

b) Deux niveaux de performance

L'appréciation de la performance d'une organisation spatiale nécessite de travailler au moins à deux niveaux.

- ⇒ D'une part, on s'attachera à obtenir une certaine forme de cohérence² entre les caractéristiques de l'organisation spatiale et trois caractéristiques majeures de l'entité concernée :
- La nature des tâches qui y sont effectuées.
 - La culture, l'identité de l'entreprise.
 - Les modes d'organisation et de management.

Par exemple, on peut *a priori* penser qu'il est préférable que des professeurs qui doivent réfléchir et recevoir aient des bureaux fermés, que les cultures anglo-saxonnes privilégient la transparence et donc les espaces ouverts...

Cette cohérence, débouchant sur un premier niveau de performance, est représentée à la figure 1.

² Que l'on peut aussi qualifier de pertinence au sens du contrôle de gestion, c'est-à-dire d'adéquation entre les objectifs et les moyens mis en œuvre (Pesqueux, Löning, 1998).

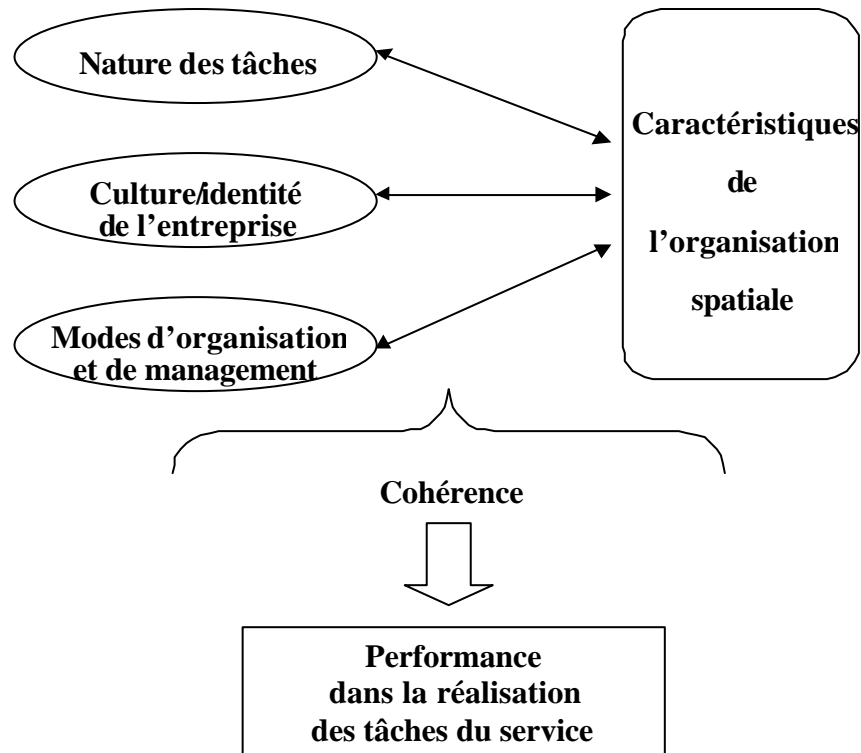


Figure 1 : Cohérence entre organisation spatiale et caractéristiques de l'entreprise

⇒ D'autre part, l'organisation spatiale pourra être un vecteur permettant d'améliorer les performances de l'entreprise à un niveau plus global, sur des critères de performance plus « éloignés » de l'organisation spatiale.

Par exemple, le choix d'une organisation en plateau dans le développement des nouveaux produits peut permettre d'accélérer la circulation d'information donc de réduire le temps de développement qui est peut-être un facteur clef de compétitivité de l'entreprise. Ainsi, en agissant sur la variable « organisation spatiale », on favorise un certain mode d'organisation dont on sait qu'il améliore les résultats en termes de délai.

La figure 2 donne une illustration de ce type de « chaîne causale de performance ».

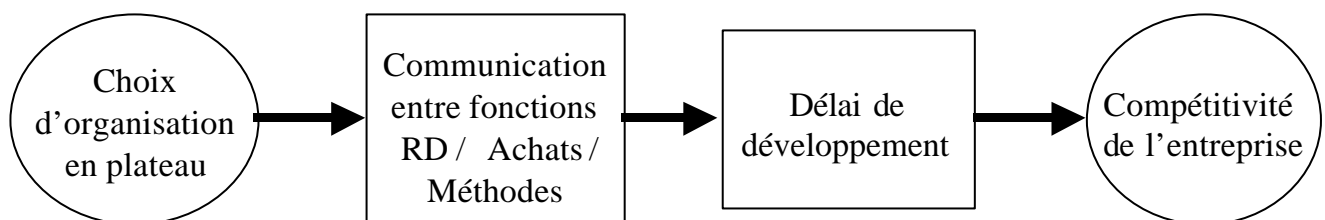


Figure 2 : Un exemple de relation entre choix d'organisation spatiale et compétitivité de l'entreprise

On peut facilement comprendre qu'il existe un très grand nombre de chaînes causales de ce type, si l'on combine les facteurs de performance sur lesquelles elles jouent, le nombre d'étapes de la chaîne, la variété des chemins possibles... et que chercher à relier organisation spatiale des services et performance de l'entreprise ressemble donc à une gageure !

Pour notre part, nous ferons l'hypothèse que la plupart des «chemins » sont fondés sur l'une des trois conceptions du bureau que nous avons définies plus haut et qui permettent de formaliser des objectifs intermédiaires. Ainsi, l'exemple de la figure 2 s'inscrit clairement dans une perspective organisationnelle.

c) Vers un cadre conceptuel global

La combinaison des deux niveaux d'analyse de la performance décrits ci-dessus permet d'aboutir à un cadre conceptuel global qui essaie de mettre en évidence les relations entre les différents éléments définis jusqu'ici (voir figure 3).

Dans cette figure, nous avons également intégré l'impact que peut avoir la conduite du projet de réorganisation spatiale sur les performances finales car il est prouvé que la conduite du changement peut avoir une influence décisive sur des projets, quels qu'ils soient (Chevalier, 1991, Chevalier et al.,1991).

Dans un premier temps, on peut déjà considérer que la culture d'entreprise, le style de management auront une incidence sur les deux variables clef de conduite du projet que nous avons mentionnées, à savoir la participation et l'information. Chaque entreprise a, en la matière, des règles et des traditions, et il est peu probable qu'une entreprise très rigide, peu participative dans ses modes de gestion quotidiens, devienne très souple dans la gestion du changement. Si cela était le cas, ce serait un signe important du rôle que l'on veut faire jouer à une réorganisation spatiale dans une perspective « organisationnelle ».

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, et donc la concrétisation des gains potentiels recensés lors de la phase de conception.

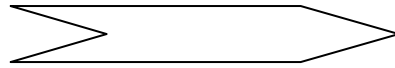
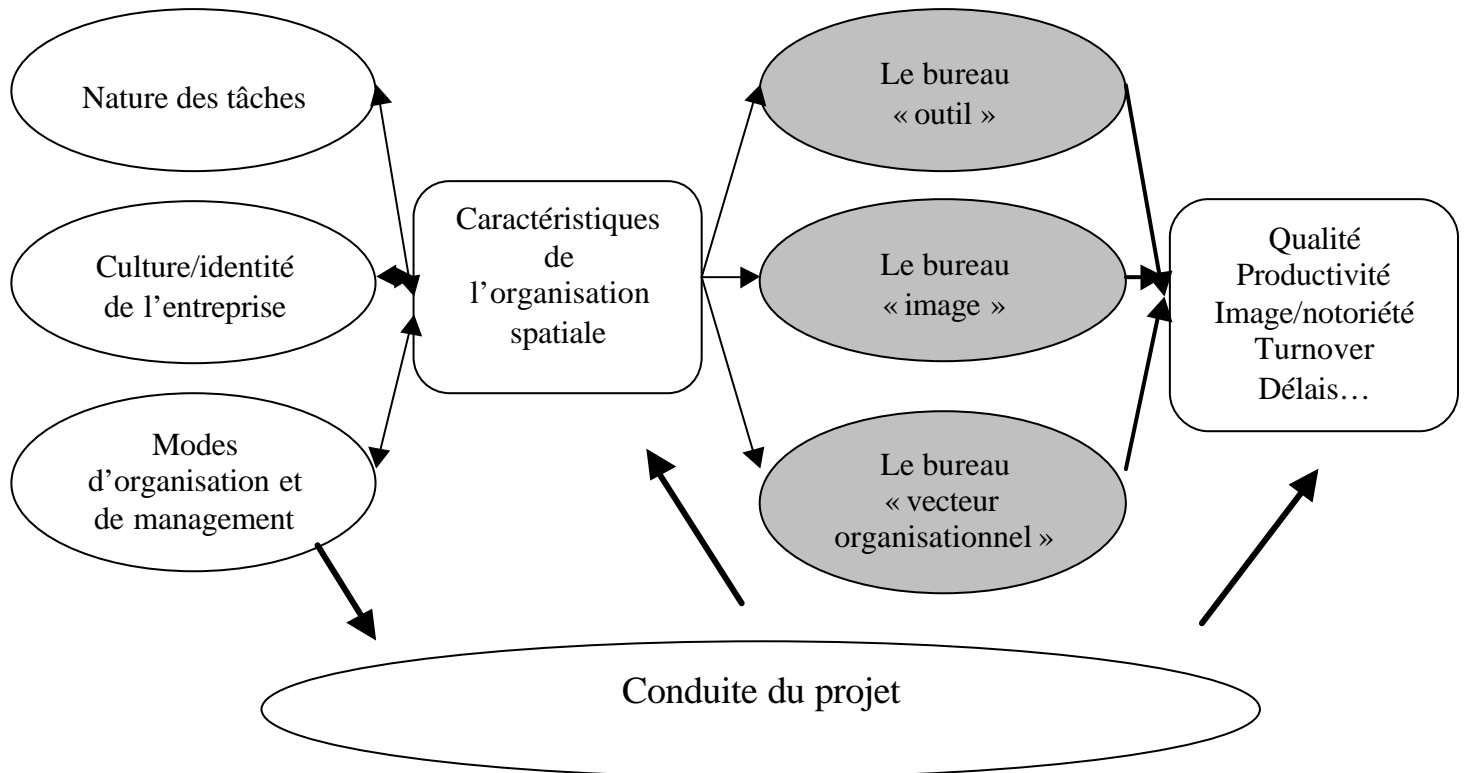
Cohérence**Efficience/Efficacité****Critères
de performance**

Figure 3 : Le cadre conceptuel de la recherche

2.3. Mesurabilité et traçabilité

Nous venons de voir que, pour répondre aux questions que nous nous posons dans cette recherche, il est nécessaire – mais pas toujours facile – de repérer les chaînes causales menant des caractéristiques de l'organisation spatiale à des éléments de la performance globale de l'entreprise.

En première analyse, ces chaînes causales sont des hypothèses, des présomptions fondées sur l'expérience, les modes, les croyances des managers ou des spécialistes de l'organisation des bureaux. Si l'on veut aller plus loin, il faut valider ces chaînes causales ; on se trouve alors confronté à deux difficultés distinctes.

a) La mesurabilité

En admettant que la réorganisation spatiale va avoir des conséquences sur un certain nombre d'éléments constitutifs de la performance ou sur les variables explicatives de la performance, 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 ?

On voit clairement les conséquences managériales de ces questions en matière de choix des investissements et d'allocation des ressources financières de l'entreprise. Connaître les réponses à ces questions permettrait de comparer plusieurs projets d'organisation des bureaux, de fixer l'enveloppe globale dédiée à ce type d'investissement...

b) 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 et ses variables explicatives 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, comme nous l'avons vu, 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.

c) Typologie des résultats d'une organisation spatiale

Pour établir les relations qui peuvent exister entre une organisation spatiale des bureaux et la performance (des personnes, des services, de l'entreprise dans son ensemble), 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 les indicateurs qui pourraient être utilisés pour mesurer chacun de ces résultats.

	Traçabilité		
Non	Amélioration de la productivité, des délais, de la QS <i>QS, délais ...</i>	Satisfaction des employés <i>TO</i> <i>Enquête</i>	
	Peut-être	Accroissement de la communication Apprentissage mutuel <i>Polyvalence</i>	Rôle symbolique de l'organisation spatiale <i>Enquêtes clients,</i> <i>Personnel</i>
	Oui	Coûts immobiliers Coûts de fonctionnement Coûts du projet	Qualité de vie au travail Flexibilité de l'installation <i>Maladies professionnelles</i> <i>Délais de réimplantation</i>
	Oui en termes financiers	Quantifiable non financier	Non
			Mesurabilité

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

Section 3. La méthodologie

Dans cette partie, nous rappellerons les objectifs de l'étude empirique et les grandes options méthodologiques qui ont été retenues. Puis nous décrirons les dispositifs de collecte et de traitement des données qui ont été utilisés.

Mais auparavant, nous souhaitons dire quelques mots de l'étude exploratoire qui a précédé l'étude empirique proprement dite. En effet, au cours de cette phase préliminaire, nous avons rassemblé les documents et informations qui nous ont semblé pertinents pour l'étude. Nous avons également, à chaque fois que cela était possible, rencontré des « acteurs majeurs » du champ, c'est-à-dire :

- Des académiques ou chercheurs (d'autres disciplines que le management) spécialisés dans l'organisation des bureaux.
- Des professionnels extérieurs aux entreprises qui interviennent à un moment ou à un autre dans l'organisation spatiale des bureaux (conseils, « *space planners* », sous-traitants, fournisseurs...).
- Des chefs de projet d'entreprises ayant conduit des chantiers considérés comme importants au sein de cette communauté.

Cette phase exploratoire nous a permis de formuler les hypothèses mentionnées au début de ce travail, de préciser le type de cas sur lesquels nous souhaitions travailler et de construire les guides d'entretien qui ont été utilisés pour l'étude empirique.

3.1. Les grandes options méthodologiques

Nous ne reviendrons pas sur les questions initiales de cette recherche (cf. *Supra* 1.2) qui ont motivé l'étude empirique. Dans l'étude empirique elle-même, nous avons cherché à observer et décrire les différents éléments mentionnés dans le cadre conceptuel (figure 3) et à valider, invalider ou éventuellement compléter les relations qui peuvent exister entre ces différents éléments.

Pour atteindre cet objectif, il nous fallait recueillir des informations :

- sur l'organisation spatiale des bureaux (description physique),
- sur le processus de conduite du changement qui avait été choisi par l'entreprise : acteurs, modalités d'information / participation, pilotage et suivi économique du projet...
- sur la nature du travail effectué, la culture de l'entreprise, ses modes de management,
- sur la vision que les dirigeants et les employés ont de la finalité des bureaux : fonctionnelle, symbolique et/ou organisationnelle,
- sur les résultats que l'on peut attribuer à l'organisation spatiale des bureaux, en étant attentif en particulier à collecter des indicateurs qui apparaissent dans le tableau 1.

Ceci nous a conduit à faire les choix méthodologiques qui vont être présentés maintenant.

a) Des études de cas

Le grand nombre de variables à appréhender, le caractère systémique du problème, la dimension temporelle des projets nous ont conduit à privilégier un petit nombre d'études de cas.

Par ailleurs, pour mieux mettre en évidence les liens de causalité entre organisation spatiale et performance – et pour examiner le rôle et les moyens de la conduite de projet – nous avons décidé d'étudier des entreprises qui étaient en train de procéder à une réorganisation de tout ou partie de leurs bureaux, avec ou sans déménagement.

b) Le choix des entreprises

Au cours de la phase préliminaire de cette étude, nous avons constaté que la plupart des réorganisations spatiales qui s'opèrent en entreprise dans les quartiers d'affaires sont en fait de simples déménagements et présentent les caractéristiques suivantes :

- Une fréquence importante : environ un déménagement par personne et par an (Lautier, 1998).
- Pas d'analyse des besoins des utilisateurs avant le projet.
- Banalisation des mobiliers, du type de cloisons de l'organisation spatiale.
- Pas d'évaluation *ex-post* du changement conduit.

Pensant que de tels sites nous apporteraient peu de « matière » pour notre recherche, nous avons choisi des entreprises que nous avons repérées comme ayant un projet « original », à un titre ou à un autre, nous plaçant plutôt dans une perspective d'étude des « *best practises* » telles qu'elles sont effectuées dans l'industrie (Euske, Lebas and McNair, 1993).

Par ailleurs, nous avons si possible retenu des entreprises qui opèrent dans des secteurs considérés comme « porteurs » dans le tertiaire.

Enfin, dernier critère, nous avons évité les projets de réorganisation qui concernaient des effectifs trop importants car nous n'aurions pas pu les cerner et interroger un nombre d'acteurs suffisant dans un délai raisonnable.

Au total, nous avons étudié jusqu'ici cinq réorganisations spatiales de tout ou partie des entreprises suivantes :

- Une entreprise de vente par correspondance que nous appelons « VPC » dans la suite de ce travail.
- Une entreprise de la nouvelle économie « e-Bus ».
- Une banque suisse (en Suisse) : « B.S. ».
- Une multinationale travaillant dans les technologies de l'information : « IT.Corp. »
- Une agence de publicité : « PUB ».

Les effectifs concernés varient de 50 à 300 personnes.

Si l'on exclut IT.Corp, tous les cas étudiés concernent le passage d'une organisation en bureaux fermés à une organisation en plateaux, communément appelée *openspace* ou bureau paysager. Cette particularité, que nous n'avons pas recherchée, est probablement un reflet des

tendances actuelles en matière d'organisation de bureaux. En tout cas, comme nous le verrons plus loin, elle pèse lourd sur les résultats obtenus dans l'étude empirique.

c) Le référentiel de l'évaluation

Puisque, dans chacun des sites, nous avons en quelque sorte procédé à l'évaluation de la réorganisation spatiale, il nous a fallu choisir un référentiel, c'est-à-dire un ensemble de valeurs et/ou de normes permettant d'apprécier les résultats. En effet, la plupart des théories sur l'évaluation fondent celles-ci sur un écart entre un état idéal, souhaité, et une réalité (Euske, 1984).

Ici, deux types de référentiel pouvaient être utilisés :

- L'évaluation est comprise comme la confrontation entre le réel et une situation voulue. Dans ce cas, on effectuera une évaluation des conséquences du projet dans les dimensions de performance qui avaient été définies *ex ante*. En clair, le projet sera jugé par rapport à ses objectifs. Ceci suppose que l'on repère les objectifs du projet, son budget... (à partir d'entretiens, de documents), et ensuite que l'on analyse les résultats obtenus au regard de ces objectifs. La limite de cette méthode réside dans le fait que la réorganisation spatiale a pu s'accompagner de nombreux effets, positifs ou négatifs, non prévus initialement.
- L'évaluation examine, pour un cas précis, l'ensemble des conséquences possibles d'une réorganisation spatiale, à la façon d'un catalogue. Cette méthode, assez lourde et pas toujours pertinente, permet de ne pas négliger certaines des dimensions de la réorganisation.

Pour notre part, nous avons décidé de fonder notre référentiel sur les objectifs que l'entreprise ou les acteurs s'étaient fixés. Toutefois, la méthode de collecte d'informations (par entretiens semi-directifs) a permis de mettre en évidence des conséquences ou résultats qui n'étaient pas forcément pensés ou voulus initialement.

3.2. La collecte et l'organisation des données

Pour chacun des sites étudiés, les deux principales sources d'informations sont les documents et les entretiens.

⇒ Les documents peuvent être internes (émis par l'entreprise) ou externes c'est à dire élaborés par des acteurs participant au projet mais n'appartenant pas à l'entreprise ou extraits de différents média (presse écrite, audiovisuelle). Les documents fournissent des informations principalement sur les points suivants :

- Les caractéristiques techniques des bureaux avant et après la réorganisation (plans, descriptifs de mobilier, maquettes...).
- L'histoire du projet (notes, compte-rendus de réunions entérinant des décisions...)
- Le suivi économique du projet (documents de gestion, suivi budgétaire...).
- L'organisation des services (organigrammes).
- La description des bureaux, du point de vue de l'utilisateur et/ou du visiteur.
- Certains résultats : taux de turnover, délais de traitement, qualité de service, productivité des personnels...

⇒ Les entretiens fournissent des informations sur :

- Les objectifs de la réorganisation, tels qu'ils sont énoncés par les dirigeants et perçus par les intéressés.
- L'histoire du projet, l'information du personnel et les processus de prise de décision en cours de projet.
- Les perceptions des personnes concernées : satisfaction, crainte, impact sur la réalisation des tâches et l'organisation du travail...

Pour chaque site, nous avons rencontré deux catégories de personnes :

- Les acteurs projet, c'est-à-dire toutes les personnes ayant participé au projet, soit qu'elles l'aient initié, soit qu'elles aient joué un rôle moteur sur un ou plusieurs de ses aspects techniques. Selon la taille du projet et l'organisation du chantier, ces acteurs peuvent être à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. A titre indicatif, on peut mentionner :
 - Les architectes.
 - Les spécialistes de systèmes d'information / télécommunications.
 - Le contrôleur de gestion ou directeur financier.
 - Le D.R.H.
 - Le Comité d'Hygiène et Sécurité.
 - Le *facility Manager*.
 - Le *space Planner*
 - Les syndicalistes...
- Des personnes travaillant dans les services faisant l'objet de la réorganisation spatiale. Selon la taille et la structure de l'entreprise, le nombre de personnes et le taux par rapport à l'effectif global varient. Mais nous avons pu le plus souvent rencontrer une personne par cellule de travail (5-6 personnes) et varier les niveaux hiérarchiques. Enfin, nous n'avons analysé que les sites dans lesquels nos interlocuteurs acceptaient que nous rencontrions le personnel sans restriction.

Dans la plupart des sites, il a été possible de procéder à deux vagues d'entretien, l'une avant la réorganisation, l'autre après. Le plus souvent (environ 80% des cas), les mêmes personnes ont été interrogées, les exceptions concernant des employés en vacances, en formation...

Dans l'entreprise e-Bus, nous n'avons pas eu le temps d'interroger le personnel avant le déménagement, mais nous avons pu effectuer une visite dans les anciens locaux et interroger un dirigeant, initiateur du projet, avant le déménagement.

Trois guides d'entretien ont été construits et ensuite adaptés à chacun des sites (voir annexe 1)

- Un guide « Chef de Projet » qui inclut des questions pouvant être posées avant ou après la réorganisation.
- Deux guides pour les « Utilisateurs », correspondant aux deux vagues d'entretien.

A l'issue de la phase de recueil des données, l'ensemble des informations concernant chaque site a été organisé selon un plan type, qui comportait les rubriques suivantes :

① **Informations générales**

- Histoire du projet
- Acteurs et services concernés
- Contexte

② **L'organisation spatiale des bureaux, avant et après**

- Description
- Perceptions des personnes concernées

③ **L'organisation du travail**

- Le contenu du travail
- Le mode de management

④ **Les données économiques sur le projet**

⑤ **Le dispositif de conduite de projet**

⑥ **Evaluation des performances**

- Le système de mesure de performance du service
- Les objectifs *ex ante*
- La mesure des résultats

⑦ **Bilan**

- Point de vue des membres du service concerné
- Point de vue des autres personnes
- Modifications apportées à l'installation par rapport au plan initial

Deuxième partie : L'entreprise e-Bus

Section 1. L'entreprise et le contexte

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.

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.

1.1. 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 opérationnel³.

Enfin, cette entreprise fait face à une forte croissance interne et externe (rachat de deux autres sociétés durant la première année de son existence) ; ceci fait que e-Bus est en permanence confrontée :

- à un problème d'adéquation entre espace et effectifs : «Où mettre les personnes recrutées ? ». Il est arrivé qu'un stagiaire recruté par e-Bus soit invité à travailler dans son école car on ne savait pas où l'asseoir,
- à des redéfinitions et réorganisations constantes des missions et des tâches des différentes équipes de travail, qui conduisent à des déplacements des personnes au sein des bureaux.

1.2. 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).

³ Pour *Newbiz* (n°2, septembre 2000), la moyenne d'âge est de 24 ans, tandis que *Paris-Match* (le 05 octobre 2000) avance une moyenne d'âge de 27 ans.

1.3. 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 ».

Dans une interview à Management (mai 2000), Kjell Nordstrom souligne les principales caractéristiques du management «Funky».

- Il est fondé sur l'innovation, la créativité, l'invention de produits, de services et de formes d'organisation «impensables».
- Les facteurs clefs de succès sont le savoir, la connaissance, qui ont vu leur rapidité de diffusion considérablement accrue grâce à Internet.
- L'entreprise existe grâce à un partage de valeurs communes, un plaisir de vivre ensemble : « La funky company vise une tribu qui partage des valeurs et attitudes communes... [elle doit] afficher un ensemble clair des valeurs qui attireront ceux qui les partagent... La vraie compétitivité se construit sur une chose dont nous savons tous qu'elle existe... l'émotion».
- Les formes traditionnelles d'organisation hiérarchiques et de contrôle sont rejetées : « Les anciennes règles sont jetées au feu... le patron est mort : plus jamais nous ne pourrons penser que le leader est celui qui en sait plus sur tout et qui a toujours raison. Le management par les chiffres est mort... l'emploi traditionnel est mort ».

Cette théorie est reprise et déclinée au niveau de la filiale française.

⇒ 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 eBus 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 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.

Section 2. Le projet « nouveaux locaux »

Dans cette section, nous allons apporter un certain nombre d'informations utiles à la compréhension de l'étude de cas. Ces informations concernent, d'une part les locaux, d'autre part le déroulement du projet au sein de l'entreprise.

2.1. Les locaux

Nous ne souhaitons pas entrer ici dans une description détaillée des locaux (le lecteur trouvera un plan et une description en annexe 2). 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.

a) 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 (9 ^{ème})	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' <i>openspace</i>
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

b) Points 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 <i>openspace</i>	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

2.2. Le déroulement du projet

Dans cette partie, nous rappellerons rapidement le déroulement historique du projet, les acteurs impliqués, les données disponibles sur le coût du projet et le mode de participation du personnel.

a) Historique

Dès la création de l'entreprise, les dirigeants avaient prévu de chercher un local pour celle-ci. Durant l'automne et l'hiver, les dirigeants de l'entreprise (le président et le vice-président) ont visité de multiples locaux (environ 40-50). Le local a été trouvé en décembre. Peu avant Noël, les architectes ont été consultés, des travaux d'aménagement importants ont été réalisés, le déménagement a eu lieu durant le week-end du 10-11 mars 2000.

Bien sûr, le fait saillant de cet historique est le rythme auquel ce projet a été mené, rythme souligné par plusieurs interlocuteurs :

« *Quand je suis venue pour la première fois, je me suis demandée comment on ferait en six semaines* » (un employé)

« *Le client était très pressé, il fallait déménager tout de suite ; on a essayé de les calmer* » (l'architecte).

Au total, les architectes ont disposé de la moitié du temps dont ils estimaient avoir besoin, avec une proposition initiale de fin de chantier pour mi-mai et un déménagement effectif mi-mars.

A ce moment là, le chantier n'était pas tout à fait terminé. D'après ce que l'on nous a dit, des ouvriers ont encore été présents dans les locaux pendant trois semaines. Il manquait du mobilier, commandé en Suède, mais pas pour les postes de travail individuels.

b) Les acteurs

Au sein de l'entreprise, les personnes qui ont été largement impliquées dans le projet sont les suivantes :

- Les dirigeants (deux directeurs).
- L'assistante de l'un des directeurs. A partir de janvier 2000, c'est elle qui a géré tous les aspects matériels liés à l'aménagement des nouveaux locaux et au déménagement (par exemple les relations avec la Poste). Pour les achats, elle était aidée par la responsable financière.
- Le responsable juridique a supervisé le suivi du chantier et les aspects juridiques (relations avec le propriétaire ...) Il a d'ailleurs mentionné que la partie « suivi de chantier » était un domaine dans lequel il n'avait, jusque là, aucune expérience.
- Le responsable technique s'est occupé de tous les aspects liés aux technologies de l'information et de la communication.

A l'extérieur de l'entreprise, deux acteurs ont été sollicités :

- Une agence immobilière pour la recherche des locaux.
- Un cabinet d'architectes franco-suédois chargé de la conception des plans et de l'aménagement, ainsi que de la coordination des travaux.

Enfin, les personnes directement concernées, au nombre d'une soixantaine, proviennent de deux entités distinctes :

- e-Bus, soit environ 45 personnes qui étaient dans les anciens locaux.
- Une filiale d'e-Bus dont le personnel a rejoint les autres salariés à l'occasion du déménagement.

Nous avons eu peu d'informations sur d'éventuels conflits portant sur la répartition des tâches et des rôles dans la conduite du projet, au sein de l'entreprise. Les architectes ont affirmé avoir disposé d'une marge de manœuvre appréciable :

« On a eu beaucoup de liberté, on s'est laissé aller. C'était génial, on a trouvé plein d'idées, des trucs rigolos, avec une logique derrière : des espaces multifonctionnels. Le client a vérifié ce qu'on faisait mais n'a pas suivi de près... nous avons choisi les meubles » (l'architecte).

En fin de chantier, c'est à dire après que e-Bus se soit installée dans ses nouveaux locaux, il semble y avoir eu quelques difficultés à définir les responsabilités respectives du cabinet d'architecture et de l'entreprise :

« On n'est pas sûr de ce que doivent faire les architectes et de ce que nous devons faire » (un employé).

« E-Bus doit apprendre à être chez lui. Au début, ils nous dérangent pour tout » (l'architecte).

c) Les coûts du projet

- Les travaux et l'aménagement des locaux (qui sont loués) ont coûté 2.150 F/m², l'entreprise s'était fixée une limite de 2.000 F/m², il y a donc un léger dépassement.
- Le chantier s'étant déroulé sur une période très courte (deux mois), il n'a pas été nécessaire de faire des révisions budgétaires. L'entreprise à l'habitude de demander plusieurs devis pour chaque achat ou prestation de service, afin de réduire les coûts. Au total, étant donné le quartier et la surface disponible d'un seul tenant, un des dirigeants estime le « prix au m² acceptable ».
- Le coût du déménagement proprement dit est négligeable : « ni tonnage, ni distance » (un responsable). Le déménagement a été effectué un vendredi et le personnel s'est trouvé dans l'une des trois situations suivantes :
 - au travail parce qu'impliqué directement dans le projet,
 - en congé,
 - en mission commerciale en province.

Dans tous les cas de figure, le travail a repris le lundi matin.

- En ce qui concerne le temps dédié au projet par le personnel de e-Bus, deux tâches semblent avoir été très consommatrices :
 - La recherche du lieu par les dirigeants :

« On y a passé beaucoup de temps, mais de toute façon, on croulait de boulot » (un dirigeant).

« L'agence [immobilière] a failli craquer. Il a fallu quatre mois de recherche mais je n'ai pas de regrets car 35 heures, c'est long » (un dirigeant).
 - Le suivi des travaux par le responsable juridique ; il estime y avoir consacré entre un quart et la moitié de son temps durant trois mois, avec au moins une réunion de chantier par semaine.

En conclusion, on peut considérer que l'entreprise a fixé des objectifs et mis en place un dispositif de mesure pour les coûts du chantier mais que les autres coûts générés par le projet

(temps passé...) n'ont pas été comptabilisés. Le projet était de toute façon considéré comme prioritaire et les cadres libéraient des ressources pour qu'il réussisse :

« *Le budget a été tenu. La variable décisive, c'était le temps* » (le responsable juridique).

d) L'information et la participation du personnel

L'analyse de la façon dont le personnel a été informé du projet et impliqué dans sa réalisation fait apparaître quelques contradictions d'une part dans la conduite du projet en lui-même, et, d'autre part, entre la conduite de projet et le style de management affiché de l'entreprise.

En premier lieu, l'information sur le déménagement et les nouveaux locaux a été systématique. Toutes les personnes que nous avons rencontrées nous ont dit avoir été informées d'un futur déménagement lors de leur recrutement. Le personnel a pu visiter les nouveaux locaux dès la signature du contrat ou pendant les travaux.

L'annonce officielle du déménagement a été faite au moment où les salariés fêtaient Noël. C'était donc une « bonne nouvelle » annoncée dans un contexte convivial.

Mais à l'opposé, le degré d'implication réel des salariés dans la définition de ce que serait le nouveau bureau semble avoir été très faible.

L'analyse de l'histoire du projet montre que les dirigeants ont choisi :

- les locaux,
- le cabinet d'architecte,
- dans une certaine mesure, les aménagements tels que proposés par les architectes et en particulier la répartition entre espaces ouverts et bureaux fermés,
- les places auxquelles les personnes seraient affectées.

Les personnes rencontrées ne se plaignent pas de cette absence de participation dans les décisions. Cependant, elles font part de leur étonnement concernant le dernier point. En effet, l'affectation du personnel aux différentes places, qui est toujours un point très sensible comme nous avons pu le constater dans les autres études de cas, n'a été ni discutée ni même communiquée aux intéressés, comme en témoignent les citations qui suivent :

« *Ça a été meublé en un week-end. En arrivant, on a découvert où on était. On pensait qu'on serait consulté... Les décisions ont été prises par T. et L. [les dirigeants]* » (un employé).

« *C'est T. qui a décidé, c'était plus simple. Les gens ont commencé à être comme des enfants, je ne veux pas être avec untel etc. Alors en un week-end, T. a décidé et maintenant, même ceux qui ne s'entendaient pas, ça fonctionne. Les gens ont été groupés par fonction. On a même fait exprès d'en appareiller deux qui ne s'entendaient pas* » (un employé).

Interrogé sur les raisons pour lesquelles certaines personnes ont été affectées à l'*openspace* et d'autres à des bureaux fermés, un dirigeant a mis en avant deux critères de décision: la confidentialité des informations à traiter et la nécessité de travailler au calme.

Le choix du mobilier a aussi été un lieu de confrontation entre une vision idéalisée du bureau et les contraintes matérielles :

« *Au début, on voulait donner à chacun un budget pour acheter son propre mobilier. Mais ce n'était pas possible pour des raisons d'encombrement, donc, j'ai choisi le mobilier de bureau* » (un dirigeant).

« *Au début, on nous a dit que chacun aurait un budget pour acheter son bureau, le personnaliser. On s'est retrouvé tous avec le même, à cause du prix* » (un employé).

Au total, la faible implication des salariés de e-Bus dans le processus de décision peut sembler étrange si on la compare aux principes du *Funky Business* et à son refus déclaré d'un management hiérarchique. Cependant, il faut souligner que tous les projets que nous avons observés doivent trouver un équilibre entre le degré de participation et le rythme du chantier. Celui de e-Bus ne laissait certainement pas beaucoup de marge de manœuvre en la matière.

Section 3. Objectifs et résultats

Dans cette partie, nous allons rappeler dans un premier temps les objectifs du projet, tels qu'ils apparaissent dans les discours des acteurs. Puis nous verrons dans quelle mesure certains de ces objectifs ont été atteints.

3.1. Objectifs et critères de choix

Comme dans tous les projets que nous avons vus, 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 relie à la performance de l'entreprise.

a) 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'efficacité (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).

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

b) 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.

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).

Encadré n°2

c) 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.

Illustrer et accompagner le style de management de l'entreprise

« La hiérarchie traditionnelle 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 prévenu 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 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).

Encadré n°3

En examinant l'encadré n°3, on notera :

- qu'il est très difficile d'isoler ces deux arguments (illustration et renforcement d'un style de management),
- que les cibles de la communication véhiculée par les bureaux sont, comme pour l'objectif précédent, à la fois internes et externes,
- que l'image de la « maison », du « chez soi », revient fréquemment, renforçant les notions de clan et de tribu qui étaient apparues dans l'analyse de la culture d'entreprise.

d) 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'efficacité du personnel, les personnes interrogées se refusant visiblement à hiérarchiser ces deux points.

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

e) 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 à des résultats au niveau de l'entreprise est visualisé à la figure 4.

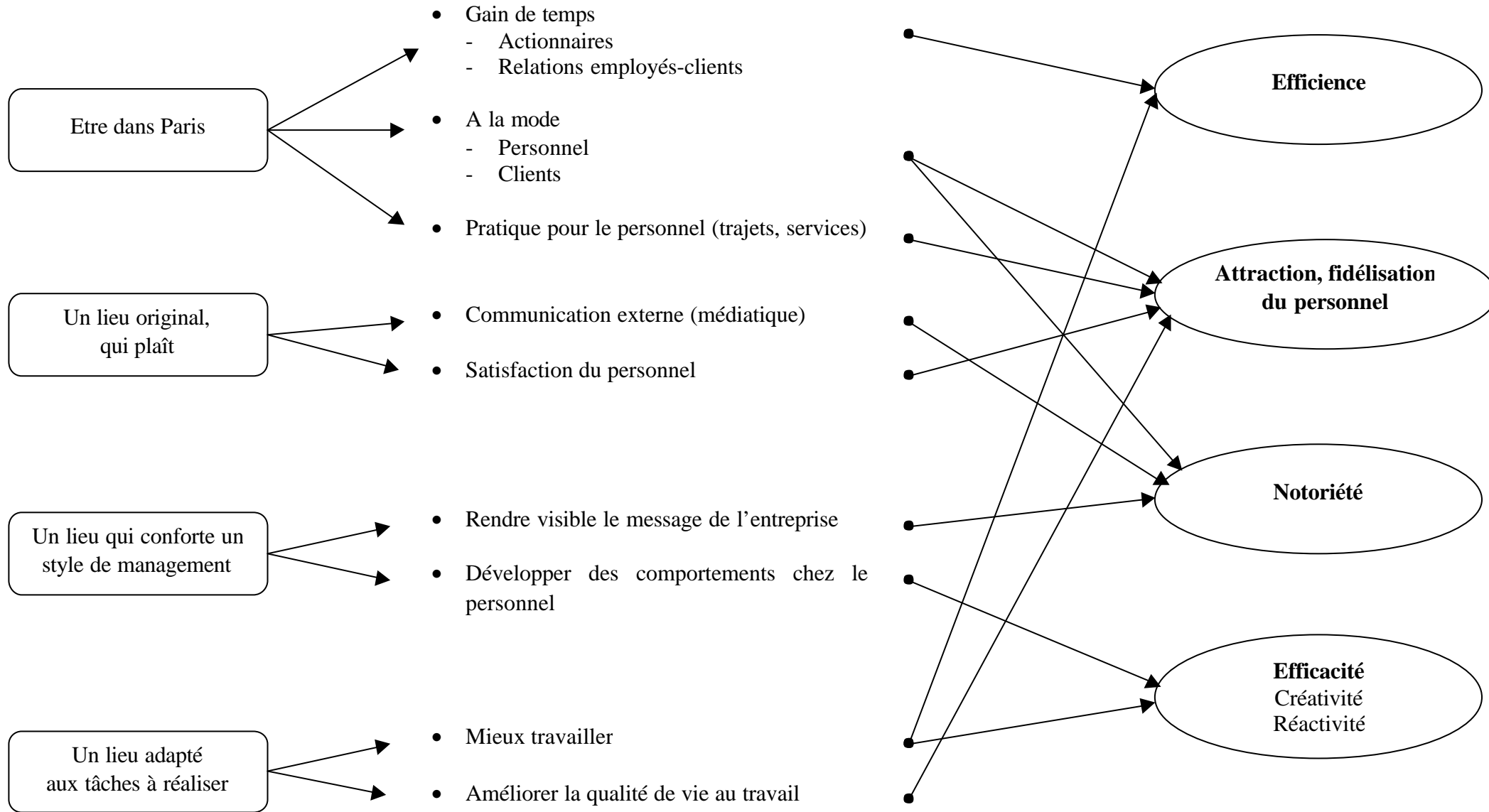


Figure 4 : Des caractéristiques spatiales des bureaux à la performance de e-Bus

3.2. 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 4.

a) 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 6^{ème}. 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 continger 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).

b) 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 eBus, 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. Ça aurait été aussi bien de mieux penser la pub » (un employé).

c) 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'activité⁴ ; 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 humour⁵, 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.

⁴ Voir « Start-up cherche local convivial », *Le Point*, n° 1446, 2 juin 2000.

⁵ 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 redistribution 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).

d) 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... ».

Annexe 1 : Guides d'entretien-chef de projet et utilisateurs

Guide d'entretien-chef de projet

1. Histoire de la réorganisation spatiale.
Quand la question s'est-elle posée ? Dates et étapes marquantes. Le processus a-t-il été interrompu, relancé, pourquoi ?
2. Quels étaient les objectifs et motivations initiales ?
3. Qui soutenait le projet, qui y était opposé, pourquoi ?
4. Quels ont été les principaux acteurs (internes et externes à l'entreprise) qui sont intervenus ? Quels étaient leurs rôles ?
5. Comment le projet a-t-il été géré ? Le processus était-il participatif ? Quelles actions de communication ont été menées ? Qu'a-t-on fait pour que les gens adhèrent au projet ?
6. Y a-t-il eu un dossier d'investissement détaillé lors du démarrage du projet ? Que contenait-il ? Qui l'avait élaboré ? Comment les arbitrages économiques ont-ils été effectués ?
7. Y a-t-il eu un bilan de la réorganisation spatiale ? Si oui, sous quelle forme ? Qui l'a menée ? Quelles en sont les conclusions ?
8. Quelle perception les intéressés ont-ils de leur nouvelle situation de travail ?
9. Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ? Ce point de vue est-il partagé ? Que faudrait-il améliorer aujourd'hui ?
10. Y a-t-il eu d'autres actions de changement conduites simultanément : réorganisation des services, modifications du style de management...
11. Y a-t-il des choses que vous ne referiez pas ou que vous referiez différemment ?

Guide d'entretien utilisateur (avant réorganisation)

Nom, fonction, description rapide des tâches effectuées

1. Que pensez-vous des locaux actuels ? Quels sont leurs avantages/inconvénients ? En quoi facilitent-ils ou non le travail que vous avez à effectuer ?
2. Avez-vous déjà travaillé dans d'autres types de locaux ? Comparaison
3. L'emplacement des locaux est-il important pour vous ? Pourquoi ?
4. Quand et comment avez-vous été informé du projet de déménagement ? Comment avez-vous ensuite été impliqué dans ce projet ?
5. Quels sont, d'après vous les raisons qui motivent le déménagement ? Quels sont les objectifs que recherche la Direction de l'entreprise dans ce déménagement et dans les changements qui l'accompagnent ?
6. Que pensez-vous des futurs locaux ? Les avez-vous vus ? Qu'est-ce qui vous plaît/déplaît ?
7. A un niveau personnel, qu'attendez-vous de ce déménagement ? Avez-vous des craintes, lesquelles ? Pensez-vous qu'ils vont faciliter le travail, de quelle manière ?
8. Connaissez-vous des personnes qui sont hostiles au projet ? Quelles sont leurs raisons ?
9. Le projet génère-t-il (a-t-il généré) une charge de travail importante pour vous ? Pouvez-vous l'estimer ?

Guide d'entretien utilisateur (après réorganisation)

1. Comment s'est passé le déménagement ? Quelle charge de travail a-t-il généré pour vous ? Dans quelles conditions avez-vous pu reprendre votre travail ?
2. Quels sont les avantages, les inconvénients de cette nouvelle situation ?
3. Y-a-t-il des choses qui ne fonctionnent pas ? Lesquelles ?
4. Trouvez-vous que les nouveaux bureaux ont changé votre façon de travailler ou de vous comporter au travail ? Donner des exemples.
5. Y-a-t-il des tâches plus difficiles ou plus faciles à réaliser depuis que vous êtes ici ?
6. Au total, trouvez-vous le changement plutôt positif ou plutôt négatif ?

Annexe 2 : Description des locaux

Anciens bureaux :

Les bureaux sont situés dans un centre d'affaires « haut de gamme », près de l'Opéra. E-Bus occupe une partie d'un étage. Le personnel est réparti par groupes de 2 à 7 personnes dans quelques pièces. L'accueil, le matériel (photocopieuse...), la logistique (ménage, courrier...) sont communs à l'ensemble des entreprises hébergées et gérés par le centre d'affaires.

Le mobilier et la décoration sont également choisis et fournis par le centre d'affaires. Au fur à mesure de sa croissance, e-Bus loue des pièces supplémentaires.

L'ensemble est cossu, agréable (moquette...) mais lors de notre visite, fin février, le personnel est « entassé ». Les pièces sont entièrement remplies par les bureaux sur lesquels se trouvent les ordinateurs. Par exemple, dans une même pièce, se trouvent le bureau du directeur, celui de son assistante, une troisième personne et une table qui permet de faire des réunions à 4. Au total, 7 personnes peuvent travailler (?) simultanément dans cette pièce qui n'excède pas 20 m² (compte-rendu de visite).

Nouveaux bureaux :

E-Bus est installé dans un ancien théâtre à la limite du quartier du Sentier, du côté de la Bourse. Quand l'entreprise signe le bail de location, le théâtre est déjà divisé en 6 grands plateaux, plus le rez-de-chaussée. Mais ceux-ci doivent être rénovés et les cloisonnements qui existent ne correspondent pas à ce que e-Bus souhaite. Dans un premier temps, e-Bus loue les trois niveaux supérieurs (4, 5 et 6) puis les niveaux 2 et 3 qui sont en cours d'aménagement (en mai 2000). Chacun des niveaux a une surface de 300 m².

On accède à l'immeuble par un beau hall (l'ancienne entrée du théâtre). On peut ensuite atteindre les bureaux de e-Bus, soit par un escalier majestueux, soit par un ascenseur. Les deux mènent au 4^{ème} étage où se trouve l'accueil. La circulation entre les niveaux 4, 5 et 6 se fait uniquement au sein de l'entreprise, par des escaliers intérieurs.

Mobilier

Deux styles cohabitent :

- des bureaux/travail, blancs, simples, avec des casiers de rangement sur le côté, sous le bureau,
- du mobilier « design », original par ses formes et ses couleurs, plus luxueux, mais de style jeune.

Le mobilier provient de différents fournisseurs : Français, Suédois, Italiens...

Décoration

Au sol, du parquet. Murs parfois blancs mais souvent de couleur : rouge au niveau 4, vert anis à l'accueil, mauve au niveau 5, jaune vif au niveau 6.

Recherche dans les formes (fauteuils...) mais aussi pour des meubles fonctionnels comme la réserve de papier et les casiers courrier. Les rambardes d'escalier sont en barres métalliques blanches (impression de course de bateau).

Description des 3 niveaux

Niveau 4

- L'accueil, légèrement surélevé par rapport à l'ensemble du niveau, plus, dans le même secteur, une machine à café et des fauteuils (en face de l'ascenseur, au niveau 4 proprement dit). Quelques marches mènent de l'accueil au niveau 4.
- Une salle de réunion momentanément occupée par une équipe de travail (au niveau de l'accueil).
- Trois bureaux fermés par des baies vitrées : le premier est pour le responsable juridique et l'assistant de la responsable financière, le second est pour les graphistes, le troisième pour le responsable du service clients et une personne du service des ventes.
- Un open space avec les équipes de marketing (10 personnes), les services techniques (7 personnes) et la responsable des relations publiques- au total, trois blocs de 6 bureaux. Des casiers courrier à double ouverture isolent visuellement le plateau de l'accueil.
- Une zone logistique (réserve de papier, photocopieuse...).
- Une salle fumeurs en contrebas.
- Une grande baie vitrée devant laquelle se trouvent quelques poufs.
- Trois zones isolées phoniquement et à ¾ fermées pour des travaux de groupe –deux avec des tables, la troisième sans. L'ensemble est désigné par le terme «coquillages » à cause de la forme.

Niveau 5

On passe d'un niveau à l'autre par un escalier largement ouvert. De ce fait, la surface utile du niveau 5 est légèrement inférieure à celle du niveau 4 mais les deux niveaux ne sont pas isolés l'un de l'autre.

- Quatre bureaux fermés par des baies vitrées : un pour le service clients, un pour des équipes de passage ? ?, un pour le Vice-Président, un pour le Président, son assistante, la responsable financière, un regroupant 4 personnes appartenant au service des ventes.
- Une salle de sport, une douche et un sauna, séparés du reste du plateau par une baie vitrée.
- Un open space avec 14 postes de travail.
- Un petit lieu de travail avec une table et 2 fauteuils.
- Le haut de la baie vitrée du niveau 4.

Niveau 6

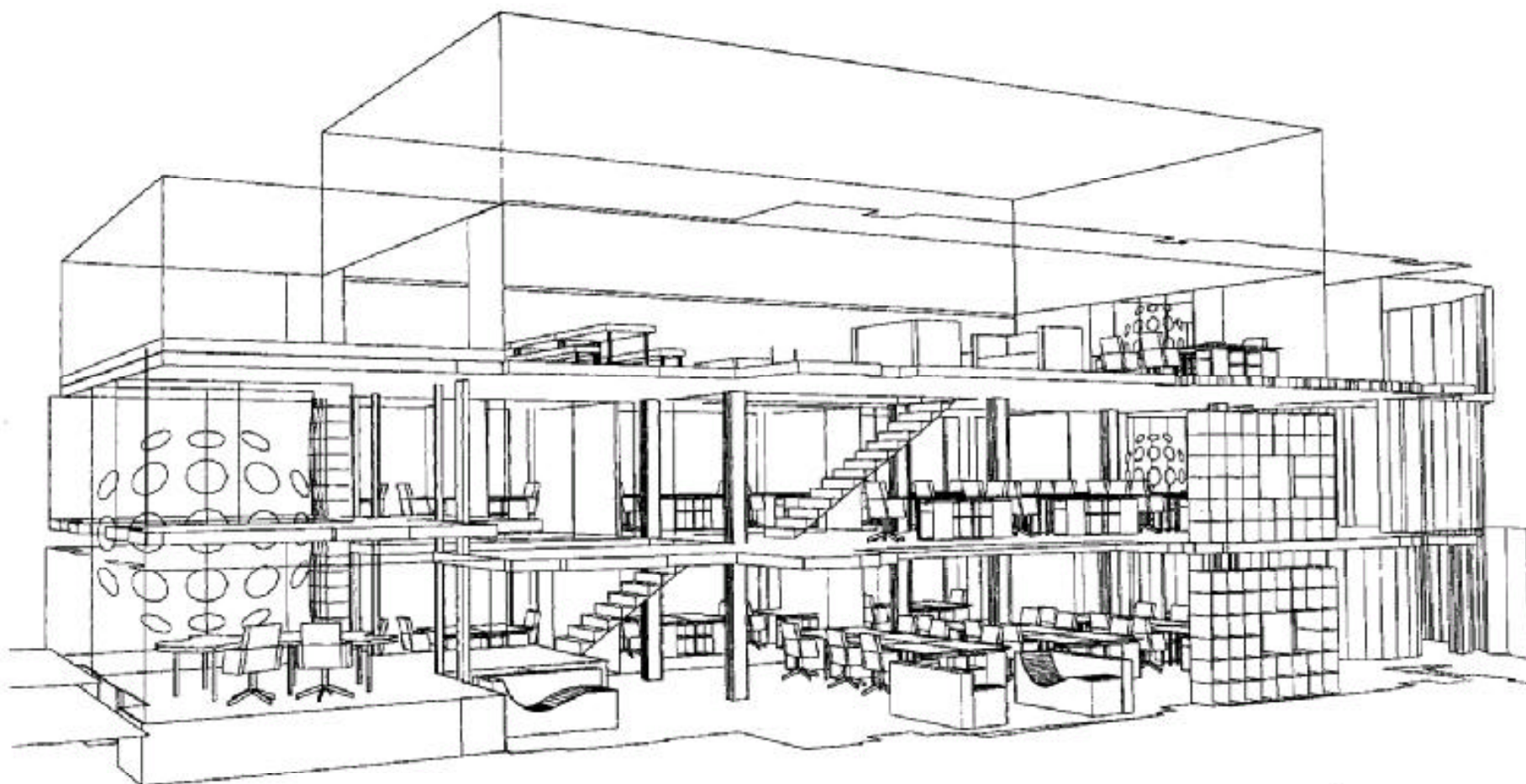
Le niveau 5 débouche sur le niveau 6 de la même façon que le 4 sur le 5.

Le niveau 6 est une grande pièce non cloisonnée, avec de petites fenêtres situées tout en haut des murs. On y trouve :

- Un coin cuisine, ainsi qu'une grande table d'hôtes avec des bancs,
- Un coin réunion, télé, avec des canapés et fauteuils,
- Un autre coin réunion avec des fauteuils,
- Un coin «repos » avec deux sofas,
- Deux zones de travail classiques, avec des bureaux pour une dizaine de personnes.

Au fond de cette pièce, se trouve une salle de réunion ovale, isolée par des baies vitrées, dotée de fenêtres. De cette salle de réunion, on peut passer sur un petit bout de terrasse qui donne sur les toits.

Annexe 3 : Plan en coupe des locaux



Bibliographie

- Becker F. and Steele F., *Workplace by Design – Mapping the High Performance Workspace*, Josey-Bass, 1995.
- Bourguignon A., « Peut-on définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995, p. 61-66.
- Chevalier F., *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, 1991.
- Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicain P., Reitter R., *Cultures d'entreprise : étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991.
- Duffy F., Laing A., Crisp V., *The Responsible Workplace*, Butter worth-Heinemann, Oxford, 1983.
- Euske K.J., Lebas M., McNair C.J., *Best Practises in World Class Organizations, CAM-I Report*, February 1993.
- Euske K.J., *Management Control: Planning, Control, Measurement and Evaluation*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1984.
- Evette T. et Lautier F., *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*, Paris, Lharmattan, 1994.
- Fiol M., *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse d'état, Université Paris-Dauphine, 1991.
- Fisher G.N., *Le travail et son espace*, Dunod, 1983.
- Gadrey J., *Nouvelle économie, nouveaux mythes*, Flammarion, 2000.
- Lautier F., « Ergotopiques : sur les espaces des lieux de travail », avril 1998, recueil de conférences et de travaux de recherche, à paraître.
- Lautier F., « Espaces de travail : une ressource stratégique », *Sciences Humaines*, n°77, novembre 1997, p. 40-43.
- Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995, p. 66-71.
- Nordström K., Ridderstrale J., *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, Bookhouse Publishing, 2000.
- Malleret V. in "Les évaluations des situations complexes : des processus à maîtriser" in *Questions de contrôle*, Collins L. (Ed.), PUF, Paris, 1999, pp.149-172.
- Schmertz M.F., *Office Building Design*, Architectural Record Book, McGraw-Hill Book, New York, 1975.
- Ouchi W.G., « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars 1980, p. 129-141.
- Visher J.C., « Strategic Workspace Planning », *Sloan Management Review*, Fall 1995, p. 33-42.

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.

Table des matières

Première partie : Le cadre théorique	3
Section 1. Questions de recherche et périmètre de l'étude	5
1.1. Définitions et périmètre de l'étude	5
1.2. Les questions de recherche	6
Section 2. Le cadre conceptuel	7
2.1. Trois concepts clés	7
2.2. Qu'est ce que la performance d'une organisation spatiale ?	8
2.3. Mesurabilité et traçabilité	12
Section 3. La méthodologie	15
3.1. Les grandes options méthodologiques	15
3.2. La collecte et l'organisation des données	17
Deuxième partie : L'entreprise e-Bus	20
Section 1. L'entreprise et le contexte	21
1.1. Une entreprise jeune, en forte croissance	21
1.2. La filiale d'une entreprise suédoise	21
1.3. Une entreprise qui affirme une culture et un management spécifiques	22
Section 2. Le projet « nouveaux locaux »	24
2.1. Les locaux	24
2.2. Le déroulement du projet	26
Section 3. Objectifs et résultats	30
3.1. Objectifs et critères de choix	30
3.2. Les résultats	37
Annexe 1 : Guides d'entretien-chef de projet et utilisateurs	45
Annexe 2 : Description des locaux	47
Annexe 3 : Plan en coupe des locaux	49
Bibliographie	50