

## **LA GESTION DES ESPACES DE TRAVAIL, VECTEUR D'INNOVATION ? LE CAS DES BUREAUX VIRTUELS D'ACCENTURE FRANCE**

*LÉON EMMANUELLE\**

Résumé. L'espace de travail est demeuré longtemps une «dimension méconnue» (Fischer, 1990) des chercheurs et des gestionnaires. Dans leur ensemble, les politiques immobilières visent à réduire ce poste budgétaire (Evette, 1994) et sous-estiment l'importance stratégique potentielle des espaces de travail (Lautier, 1997). Pourtant, lorsque Accenture France décide, en 1996, de s'installer dans un nouveau siège social configuré sous la forme de «bureaux virtuels», la communication de l'entreprise est construite autour de l'adéquation entre ces espaces de travail et la stratégie globale du cabinet: les bureaux virtuels, qui se veulent à la fois non territoriaux et non hiérarchiques, sont présentés comme un formidable vecteur d'innovation, permettant notamment de faire évoluer les pratiques internes des consultants.

Notre communication aura pour objet de présenter les résultats obtenus au travers d'une étude exploratoire portant sur cette nouvelle forme d'organisation. Elle s'appuie sur une étude préparatoire de la littérature portant sur les espaces de travail et sur l'analyse de onze entretiens semi-directifs.

### INTRODUCTION

Ainsi que le constate Gustave-Nicolas Fischer, l'espace de travail est demeuré longtemps une «dimension méconnue» des sciences sociales (Fischer, 1990). Si les effets néfastes du taylorisme engendrent chez les chercheurs une première prise de conscience de l'intérêt de l'environnement de travail, ce champ est progressivement délaissé au profit du «facteur humain», considéré, notamment depuis l'enquête de Mayo (1933), comme l'élément capital de la performance des organisations. En ce qui concerne les entreprises, la majorité des politiques immobilières visent à réduire ce poste budgétaire (sou-

---

\* Doctorante CNAM, Tél.: 06 70 04 57 42 — e.mail:leon@escp-eap.net.

vent le deuxième après les coûts liés à la gestion du personnel) et méconnaissent l'importance stratégique potentielle des espaces de travail.

Pourtant, lorsque Accenture France<sup>1</sup> décide, en 1996, de s'installer dans un nouveau siège social configuré sous la forme de «bureaux virtuels», selon l'appellation donnée par les dirigeants de l'entreprise, la communication de l'entreprise est construite autour de l'adéquation entre ces espaces de travail et la stratégie globale du cabinet. Accenture voit ces bureaux virtuels à la fois comme un facteur clé de changement des pratiques internes et comme un formidable outil de promotion.

Les bureaux virtuels symbolisent la rupture du lien entre l'individu et son espace de travail, puisque tous les bureaux de l'entreprise, en «libre-service», se réservent comme une chambre d'hôtel. Il n'est donc plus possible de s'approprier un bureau, et ce quel que soit son niveau hiérarchique. Or le fait de disposer d'un espace physique privé dans une entreprise participe du contrat de travail implicite entre le salarié et son employeur. Au moment de leur mise en place, en janvier 1996, les bureaux virtuels suscitent des réactions épidermiques et controversées tant dans la presse que dans les entreprises.

Comment fonctionnent réellement ces bureaux virtuels? Quelles sont les pratiques qui ont été modifiées à la suite de leur mise en place? Les bureaux virtuels ont-ils été ou non un facteur d'innovation dans l'entreprise? Pour répondre à ces questions, nous nous proposons, dans une première partie, d'étudier les spécificités de l'expérience Accenture France. Puis, nous exposerons la méthodologie de notre recherche avant de présenter ses principaux résultats.

## I. – ESPACES DE TRAVAIL : L'ORIGINALITE DES BUREAUX VIRTUELS

### **Définition et typologie des espaces de travail**

#### *Historique*

Nous reprenons ici la définition donnée par Rheims (1990) du mot bureau: «le mot 'bureau' vient certainement de 'bure', grosse toile de laine qui, placée sur les tables à écrire, permettait par son épaisseur et sa matière d'isoler le parchemin sur lequel on écrivait, évitant ainsi de le détériorer. Assez tôt, la confusion s'est faite entre le tapis de table et le meuble sur lequel l'écrivain ou le banquier pose ses manuscrits ou ses registres». Le bureau, en tant que plan horizontal fixe, est né au XVI<sup>e</sup> siècle, remplaçant l'écrivoire utilisé dans les abbayes. Au XVII<sup>e</sup> siècle, le bureau intègre des rangements et devient un «secrétaire».

---

1. A l'époque Accenture s'appelait encore Andersen Consulting. Pour simplifier la lecture de cet article, nous avons choisi, d'une part, d'utiliser uniquement le nom actuel de ce cabinet de conseil, à savoir Accenture, et, d'autre part, de ne pas préciser systématiquement qu'il s'agit d'Accenture France.

Par extension, le bureau est aussi un lieu où l'on vit. Elisabeth Pélegrin-Genel, architecte, le décrit de la manière suivante: «le bureau, c'est une pièce rectangulaire avec une fenêtre face à la porte, un faux plafond, un éclairage intégré ou apparent (...), un, deux ou plusieurs bureaux (meubles) avec ou sans retour (meubles plus bas placés perpendiculairement), une ou plusieurs armoires et caissons de rangement, quelques chaises, un portemanteau et une corbeille à papiers. (...) Le bureau brille rarement par son originalité ou sa fantaisie, c'est un beau volume ou un mobilier soigné qui le fera sortir de l'anonymat», (Pélegrin-Genel, 1994). Ainsi que l'explique l'écrivain Georges Perec (1989), on est passé «dudit tapis de table à la table à écrire elle-même, puis de ladite table à la pièce dans laquelle elle était installée, puis à l'ensemble des meubles constituant cette pièce, et enfin aux activités qui s'y exercent, aux pouvoirs qui s'y rattachent, voire même aux services qui s'y rendent».

Le bureau (comme lieu) est donc devenu le symbole du travail, son archétype. C'est le «lieu d'identité sociale, le signe d'une organisation hiérarchique, le symbole du pouvoir», (Pélegrin-Genel, 1994). Pendant longtemps, le fait de travailler derrière un bureau a été opposé au fait de travailler dans les champs (agriculteur), à la chaîne (ouvrier), derrière un guichet, un comptoir ou un volant... C'était un signe de promotion sociale.

#### ***Rationalisation des emplois, rationalisation des espaces de travail***

La transformation et la rationalisation des emplois ont conduit les entreprises à revoir leur organisation ainsi que celle de leurs postes de travail. Les entreprises réalisent qu'il leur faut disposer de lieux physiques flexibles, afin de pouvoir s'adapter rapidement à l'évolution de leurs activités. Aujourd'hui, ce besoin se fait notamment sentir dans les structures dites de projets, où plusieurs dizaines de personnes doivent travailler ensemble pendant une durée de temps limitée avant de retourner à leur ancien poste ou d'évoluer vers de nouvelles fonctions. Il devient donc pertinent de concevoir des espaces de travail modulaires.

Le lien traditionnel entre l'individu et son espace de travail est dans un premier temps remis en question au travers du développement de formes de bureaux tels que l'*open space* aux Etats-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle, ou le bureau paysager en Allemagne dans les années 1960. Ces restructurations, souvent liées à l'introduction de nouveaux outils de travail, ayant pour objectif de transformer le fonctionnement des entreprises.

Inventé aux Etats-Unis, l'*open space* est le résultat de recherches visant à contrôler le personnel et la productivité. C'est un grand bureau collectif vidé de toute différenciation et composé de rangs compacts où travaillent les employés. Aujourd'hui, les justifications organisationnelles et ergonomiques des *open spaces* sont contestées par les effets négatifs de cet environnement sur les employés, privés de toute intimité. Ainsi que le souligne l'anthropologue Edward T. Hall: «avec l'expansion de notre propre technologie, la climatisation, la lumière fluorescente et l'insonorisation ont rendu possible la construction d'habitations et de bureaux dans la conception desquels on a pu se passer

des traditionnels modèles de portes et fenêtres. Ces innovations technologiques aboutissent parfois à la construction de vastes locaux où 'le territoire' des dizaines d'employés qui y sont parqués perd toute détermination» (Hall, 1971).

L'archétype du bureau paysager a émergé en Allemagne dans les années 1960, dans «des périodes de restructuration importante des entreprises, liées à la transformation et à la rationalisation des emplois ainsi qu'à une nouvelle organisation souvent accompagnée par l'introduction de nouveaux outils de travail (en particulier les outils de communication) » (Evette, 1994). Développé par un groupe de consultants, le Quickborner Team, le bureau paysager est un grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur: l'aménagement du mobilier et des plantes vertes constituent des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles. Le bureau paysager «doit permettre l'implantation des postes de travail d'après la structure de travail de l'entreprise et non pas d'après sa structure hiérarchique. L'espace doit être le plus possible libéré de limites et de barrières telles que cloisons fixes, poteaux etc., afin de pouvoir regrouper le nombre nécessaire de postes et adapter leur implantation à d'éventuels changements dans la structure. Ainsi, à propos du bureau paysager, se précise la notion de flexibilité» (Evette, 1994).

Le bureau paysager a connu un grand succès dans les années 70: le terme «paysager» semble attester d'un équilibre entre travail au bureau et qualité de vie. Cependant, cette forme d'organisation a souvent été implantée pour des raisons économiques dans des lieux où elle ne correspondait ni à la structure ni au fonctionnement de l'entreprise. Le bruit occasionné par les déplacements incessants à l'intérieur du bureau est l'un des inconvénients majeurs de ce type d'espace. Pour y pallier, on tente de réduire les mouvements et de séparer plus nettement les espaces de circulation des postes de travail, en isolant partiellement ces derniers. Les systèmes de cloisonnement mis en place suscitent d'autres difficultés: problème d'orientation, perte de contact visuel avec l'extérieur et sentiment d'enfermement, et ce au point que la Commission Nationale de Contrôle Technique allemande déclare le bureau paysager nocif pour la santé des employés. Aussi n'y a-t-il quasiment plus de bureaux paysagers dans les bâtiments conçus en Allemagne depuis 1984.

A partir de 1975 des études sont menées pour tenter d'éliminer les inconvénients des bureaux individuels et des bureaux ouverts. Sieverts (1980) fait état d'enquêtes donnant les résultats suivants: «environ 80 % de la communication dans un bureau paysager se limite à l'intérieur d'un même groupe de travail et seulement 20 % se fait entre les différents groupes». Il paraît donc logique de réduire le nombre de personnes travaillant sur un même plateau et de créer des bureaux dont la taille corresponde aux groupes qui travaillent et communiquent réellement ensemble. Les bureaux de groupe sont des bureaux cellulaires pour plusieurs personnes ou résultent de la séparation des zones sur un plateau paysager.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises s'interrogent sur la façon dont leurs employés utilisent leurs bureaux. En effet, pour certaines populations, qualifiées de «nomades de l'entreprise», tels que les commerciaux ou les consultants, la nécessité de

disposer d'un espace de travail personnel est loin d'être évidente. Aussi les recherches actuelles sur les bureaux portent-elles davantage sur la conception de postes de travail partagés, permettant d'intensifier l'utilisation des locaux et de réduire leurs coûts: «Un autre point de rupture entre l'espace et le travail est lié à l'apparition de nouvelles formes de travail 'nomades', dans lesquelles les employés ne passent qu'un temps limité dans les locaux de l'entreprise, ceux-ci réunissant des postes de travail 'partagés' dont le principe rompt avec l'appropriation individuelle de 'morceaux de territoire'. La disparition de postes individuels, fréquemment motivée par la volonté de réduire le coût de location des bureaux, s'accompagne parfois de la promotion d'espaces de groupe proposés à l'identification collective des personnels» (Évette, Lautier, 1994).

### *Typologie des espaces de travail partagés*

L'intitulé «bureau virtuel» est une contradiction en soi: comment peut-on qualifier un «bureau» de «virtuel», c'est-à-dire, littéralement, «qui n'est qu'en puissance; potentiel, possible» (Petit Larousse). Pour être réellement virtuels, les bureaux d'Accenture ne devraient pas exister... Nous nous sommes donc aventurés à établir une typologie des espaces de travail partagés, afin d'identifier si les bureaux virtuels constituaient ou non une nouvelle catégorie.

Nous avons recensé trois types différents de bureaux partagés: le *combi-office*, le *hot-desking* et le *just-in-time office*. Quelle que soit la forme adoptée par l'entreprise, ces concepts d'aménagement symbolisent une rupture du lien entre l'individu et l'espace de travail. Le *combi-office*, comme son nom l'indique, vise à combiner deux types d'espaces de travail: de très petits bureaux individuels (4 à 6m<sup>2</sup>) permettant l'isolement et la concentration, réunis autour d'une large surface collective organisée pour le travail en groupe d'une équipe. L'originalité du *combi-office* réside dans cette alternance d'espaces de travail non partagés (les petits bureaux cloisonnés) et d'espaces de travail partagés (salles de réunions, espaces de travail plus vastes et collectifs, etc.). En ce sens, l'on peut dire qu'il s'agit de la forme de bureaux partagés la moins «aboutie». Le *combi-office* permet de réduire les coûts liés à l'occupation d'un bureau individuel, en diminuant la surface locative par individu. L'occupant du bureau est enclin à quitter régulièrement cet espace de travail exigü, soit pour aller chercher un dossier ou pour discuter avec ses collègues dans les espaces collectifs. Il est en effet impossible d'organiser une communication à plusieurs à l'intérieur de ces espaces de travail individuels.

Le *hot-desking* consiste à créer un espace collectif comportant une ou deux dizaines de bureaux ouverts, et à affecter cet espace à une cinquantaine d'individus. Le mode de gestion est le même que celui utilisé dans les bibliothèques publiques, sur la base du «premier arrivé, premier servi». Pour que ce système puisse fonctionner, il faut homogénéiser les postes de travail, puisqu'il est impossible de savoir à l'avance qui va s'y installer. Ces espaces de travail sont prévus pour des utilisations de courte durée, d'où l'utilisation de l'adjectif «*hot*» (chaud, brûlant) indiquant qu'il s'agit d'espaces de travail où l'on ne s'attarde pas. Le concept de *hot-desking* n'est applicable qu'à un nombre limité

d'individus et de postes de travail car on peut difficilement imaginer plusieurs centaines de personnes errant chaque matin dans les couloirs à la recherche d'un espace de travail libre où ils pourraient s'installer.

Aussi les concepteurs des bureaux virtuels, ainsi que l'explique François Jaquenoud<sup>2</sup> (1997), se sont-ils davantage inspirés du concept de *just-in-time office* qui permet de gérer une population nomade importante. Ce concept repose sur un système de réservation sophistiqué, permettant aux utilisateurs d'occuper, pour des périodes relativement courtes, différents espaces de travail (bureau cloisonné, bureau ouvert, salle de réunion, etc.). La terminologie de «*just-in-time*» a été empruntée au domaine de la gestion de production, comme le souligne l'un des associés interrogés lors de notre enquête: «*les espaces virtuels sont la traduction, pour les espaces de travail, du concept de 'juste à temps' en production*». Si les bureaux virtuels ne sont, finalement, que l'application à grande échelle du *just-in-time office*, comment expliquer les réactions observées lors de leur mise en place? Pourquoi les a-t-on considérés comme novateurs? Le fait qu'Accenture considère ces bureaux virtuels comme partie intégrante de la stratégie de l'entreprise nous apporte de premiers éléments de réponse.

### **Les bureaux virtuels, une réponse aux objectifs stratégiques d'Accenture**

D'après François Lautier, si les enjeux économiques sont prépondérants dans les réflexions menées par les entreprises quant à leur politique immobilière et d'aménagement, d'autres préoccupations apparaissent, telles que «la recherche de modes d'organisation du travail mieux adaptés aux besoins du moment et à leurs évolutions, la diffusion des nouvelles technologies de traitement et de circulation de l'information», (Lautier, 1997). Ces objectifs semblent bien avoir guidé les concepteurs des bureaux virtuels d'Accenture.

#### *Passer des investissements immobiliers aux investissements technologiques*

Les entreprises ont longtemps considéré l'immobilier comme un «coût inévitable» sur lequel elles ne disposaient que de peu de moyens d'actions. D'après Frank Duffy, président du cabinet EDGW Architecture, les entreprises seraient «hantées par le besoin d'obtenir davantage de cette ressource coûteuse appelée espace qui, pour beaucoup d'entre elles, est la plus chère après les ressources humaines» (Duffy, 1994). Dans le secteur tertiaire, diverses études s'accordent pour évaluer le coût de l'immobilier à environ 10 % à 12 % du chiffre d'affaires.

Pour réduire ces dépenses, certaines entreprises choisissent de diminuer la surface occupée ou de déménager, sans pour autant approfondir les autres aspects liés à cette

---

2. François Jaquenoud a dirigé le projet «George-V» pendant les huit mois nécessaires à sa réalisation. A l'époque, il était lui-même associé chez Accenture. A l'issue de cette expérience, il a écrit un livre décrivant la mise en place des bureaux virtuels, *Bureaux virtuels, mode d'emploi*, Les Presses du Management, 1997.

décision, tels que l'organisation du travail ou l'utilisation des technologies par exemple. Pourtant, ainsi que le souligne Robert Harris, Responsable du secteur recherche dans une société de promotion britannique, «des locaux correctement conçus, bien équipés et parfaitement gérés peuvent constituer des atouts de poids dans les performances financières d'une société» (Harris, 1994).

Dans le cas d'Accenture, l'objectif n'était pas tant de faire des économies (même si le déménagement a permis de diminuer le loyer annuel de 970 000 euros) que d'investir dans les nouvelles technologies et de faire face à la croissance des effectifs en partageant l'espace de travail. Si les 900 consultants d'Accenture occupaient 9000m<sup>2</sup> à la Tour Gan, les 7000m<sup>2</sup> du George-V<sup>3</sup> devaient accueillir jusqu'à 1400 consultants. Cependant, le partage d'un espace de travail aussi important nécessite des investissements lourds dans le système de réservation, la gestion des lignes téléphoniques, le stockage informatique, etc. A l'époque du déménagement, Accenture avait dépensé près de quatre millions d'euros pour l'équipement technologique du George-V. A cela doit s'ajouter le prix des micro-ordinateurs portables de chaque consultant, outils de travail devenus indispensables. Ainsi que le constate Collomp (1996), «dans les entreprises, le coût des technologies de l'information est en train de rattraper, voir de supplanter, celui de l'immobilier» : les estimations chiffrées ci-dessous, comparant les coûts de la Tour Gan à ceux du George-V en témoignent.

Estimations chiffrées*	<i>Tour Gan</i>	<i>George-V</i>
Estimation du coût des locaux par consultant	6 400 euros	3 350 euros
Estimation du coût informatique par consultant	3 350 euros	4 580 euros

\* *source*: Collomp, 1996

En déménageant, Accenture a donc posé l'équation suivante: ne pas dépenser plus (voire dépenser moins), s'installer dans un lieu plus attractif et anticiper le développement des effectifs du cabinet.

### *Développer l'image de l'entreprise*

L'espace architectural est l'un des éléments au travers desquels l'organisation se donne à voir, en utilisant la visibilité de l'immeuble comme reflet de l'image qu'elle a d'elle-même. Davis (1984) appelle «artefacts symboliques» les aspects de l'environnement physique qui guident individuellement ou collectivement l'interprétation de l'organisation qui l'occupe: l'aménagement des espaces de travail, le style de l'ameublement, la couleur des murs, la qualité de la moquette en sont des exemples types. Davis considère que les artefacts symboliques véhiculent quatre messages principaux: la natu-

3. Du fait de son emplacement à l'angle de l'avenue George-V, le nouvel immeuble d'Accenture a rapidement été surnommé «le George-V».

re des activités organisationnelles et les objectifs de l'organisation, le statut des membres de l'organisation, la nature des relations que les individus entretiennent à l'égard de leurs tâches et l'attention portée à la qualité de l'environnement de travail. Le choix d'un immeuble et son aménagement manifestent ce que l'entreprise veut montrer d'elle-même; ainsi, les messages «luxe», «*high tech*» ou «solidité financière» s'exprimeront de manière différente.

Les bureaux virtuels d'Accenture favorisent la notoriété de l'entreprise, en lui permettant de se distinguer du cabinet d'audit Arthur Andersen, qui louait également des locaux dans la Tour Gan. En s'installant à l'angle des Champs-Élysées et de l'avenue George-V, dans un immeuble qui lui est entièrement dédié, équipé des dernières technologies, Accenture se positionne en tant qu'acteur incontournable dans le monde du conseil en organisation. Le siège social doit avoir le même impact qu'une campagne publicitaire. De fait, la mise en place des bureaux virtuels d'Accenture Paris a fait l'objet de nombreux articles, («Les sorciers du mètre carré», *Le Monde*, du 21 novembre 1995, «Fini les bureaux individuels: vive l'espace à la carte», *L'Essentiel du Management*, avril 1996, «La face cachée du bureau virtuel», *L'Entreprise*, juillet 1996), d'émissions de télévision (notamment dans «*Capital*» sur M6) et d'un reportage tourné pour le Futuroscope sur l'impact des nouvelles technologies dans les espaces de travail

Au-delà du choc médiatique, Accenture souhaite utiliser cet immeuble comme preuve de sa capacité à remettre en question ses propres modes de fonctionnement. Ainsi que l'explique Jaquenoud (1997), «l'ambition qui a été retenue a été de faire du George-V lui-même un exemple de transformation d'entreprise (...) L'immeuble devait être de nature à attirer les clients, et d'autre part, il devait 'parler' par lui-même à ces clients, et leur parler de notre métier: la transformation d'entreprise».

#### ***Faciliter l'émergence de nouvelles formes d'organisation***

La politique immobilière d'une entreprise peut faciliter le déploiement de nouvelles formes d'organisation. Raymond-Pierre Bodin, Directeur des Affaires Sociales d'un grand groupe industriel, affirme pour sa part être «absolument convaincu que la base matérielle d'une organisation, c'est-à-dire la façon dont elle est inscrite dans l'espace, détermine en grande partie les possibilités de son évolution» (Bodin, 1994). Cet objectif est aujourd'hui d'autant plus crucial que les formes d'organisation du travail évoluent sur des horizons très courts. Duffy (1994) constate que «des millions et des millions de mètres carrés d'espaces de bureau actuels sont imprégnés d'idées organisationnelles qui sont en train de devenir obsolètes». Selon Lautier (1997), «de nouvelles formes d'organisation du travail se sont développées auxquelles les organisations spatiales traditionnelles font obstacle: travail en équipe ou structures de projet, par exemple». Une entreprise ayant complètement revu ses modes de travail et conçu un espace en parfaite adéquation avec son organisation peut se retrouver, quelques années plus tard, face à un bâtiment trop petit ou trop grand, ne répondant plus à ses besoins.

La durée de vie d'un espace de travail sera toujours plus longue que celle des organisations et des modes de travail.

Les entreprises doivent donc chercher des espaces de travail capables d'évoluer avec elles. L'espace doit être traité comme une source réelle de valeur ajoutée pour l'entreprise et non plus uniquement comme un poste de coûts. Ainsi que le souligne Duffy (1994), «les entreprises, en raison du changement de nature du travail, doivent attirer et retenir des personnels brillants pour faire non un travail administratif, mais un travail de réflexion. C'est une tendance très forte. (...) Aussi toutes ces entreprises doivent utiliser leurs ressources spatiales dans une perspective organisationnelle. Je résumerai cette exigence dans le terme de valeur ajoutée. L'espace doit stimuler, il doit rendre les entreprises plus efficaces, plus productives, stimuler la créativité, rassembler les départements et services». Les bureaux virtuels, c'est-à-dire la mise à disposition d'espaces de travail conçus pour répondre aux besoins de leurs utilisateurs à un instant donné, s'inscrit dans cette logique.

D'après Jaquenoud (1997), les consultants d'Accenture doivent consacrer 80 % de leur temps de travail à leurs clients, ce qui implique, selon lui, de passer près de 80 % du temps de travail en dehors des locaux d'Accenture. Les 20 % du temps restant sont dédiés à des tâches internes au cabinet telles que les réunions, la réalisation de propositions commerciales, la participation à des formations, le recrutement, les tâches administratives, etc. Par conséquent, le fait d'avoir des bureaux «partagés» évite d'avoir des bureaux nominatifs vides la plupart du temps. Cet objectif des 80/20 est ambitieux. En effet, une étude réalisée sur les fonctions de commercial et de consultant par l'université de Cornell, dans le cadre d'International Workplace Studies Program (Becker, Steele 1995), montre que le temps de présence de ces populations «nomades» dans les locaux de leur entreprise se situe entre 25 % et 40 %. D'après les auteurs de l'étude, cette statistique resterait stable indépendamment du pays et de l'entreprise.

Un objectif sous-jacent de cette règle des 80/20 consiste à relancer la dynamique commerciale dans une période de crise des activités de conseil en organisation. Chez Accenture, ce sont les associés qui assument la responsabilité du développement commercial. La mise en place des bureaux virtuels est considérée comme un levier permettant de modifier les habitudes de cette population en les incitant à passer davantage de temps en prospection, à l'extérieur des locaux du cabinet. François Lautier analyse la situation de la manière suivante: «faire disparaître la symbolique du bureau individuel revenait implicitement à fragiliser leur fonction et à les astreindre à davantage de productivité» (cité par Jasor, 1996).

Accenture estime également que la disparition des bureaux personnalisés accentuera le brassage des compétences en interne. D'après François Jaquenoud, l'organisation des espaces de travail de la Tour Gan était peu propice aux échanges d'expériences et à la constitution d'équipes pluridisciplinaires. Chaque division était installée à un étage – qu'elle considérait comme son «territoire géographique» – et n'avait que peu de contacts avec les autres. En modifiant l'organisation physique, Accenture compte faciliter le «brassage» des compétences.

### ***Affecter les bureaux en fonction des situations de travail***

L'une des grandes originalités des bureaux virtuels d'Accenture réside dans le fait que tous les consultants, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont soumis aux mêmes principes de réservation des espaces de travail. Comme dans un hôtel, le consultant qui souhaite venir au George-V réserve à l'avance un espace de travail individuel ou collectif (bureau ouvert, bureau fermé ou salle de réunion). Pour ce faire, il peut soit téléphoner, soit envoyer un fax, soit utiliser un nouveau système informatique mis en place en 2001, le SPOC<sup>4</sup> (***Single Point Of Contact***). Les managers, directeurs associés et associés<sup>5</sup>, demandent souvent à leurs assistantes de gérer à leur place les réservations de leurs bureaux. Ces réservations restent limitées dans le temps (de quelques heures à quelques jours). Quelle que soit leur durée, les bureaux doivent systématiquement être laissés vides tous les soirs, les documents oubliés étant récupérés par les agents responsables de la sécurité. Il est donc impossible de « s'approprier » (au sens de « faire sien ») un bureau.

Ce principe s'oppose à la règle généralement établie selon laquelle plus on monte en grade, plus l'espace occupé est important et valorisant. De fait, les attributions spatiales permettent de dégager une carte des pouvoirs dans les entreprises car chacun a « droit » à une dimension relative d'espace. Ainsi que l'explique Gustave-Nicolas Fischer, « l'espace d'assignation concrétise pour chacun son contrat de travail, en le fixant dans un lieu déterminé ; il lui indique son champ d'insertion, les lieux qui lui sont plus ou moins interdits formellement/psychologiquement. Il exerce donc un contrôle sur celui qui se trouve dans une place déterminée. (...) Plus fondamentalement, ce système d'assignation révèle la structure pyramidale de l'organisation spatiale qui sous-tend la distribution des statuts et des rôles ; les échelles d'allocation servent ainsi à transcrire la réalité hiérarchique » (Fischer, 1989). Ainsi, dans les entreprises du secteur tertiaire, les directeurs disposent d'un bureau d'environ 20m<sup>2</sup> à 25m<sup>2</sup>, les cadres disposent de 10m<sup>2</sup> à 18m<sup>2</sup> et les secrétaires disposent de 6m<sup>2</sup> à 14m<sup>2</sup> (Fischer, 1996).

Cette répartition hiérarchique de l'espace était très nette dans les locaux occupés par Accenture à la Tour Gan. Le simple fait d'avoir « son » bureau était un signe de statut puisqu'on n'obtenait un bureau personnel qu'à partir du grade de manager, bureau que l'on partageait éventuellement avec un autre manager. Seul le grade d'associé garantissait l'accès à un bureau individuel. La taille de ces bureaux dépendait également du grade de l'occupant. Ainsi, plus l'on montait dans la hiérarchie, plus le bureau devenait spacieux : l'associé disposait d'un bureau d'une taille minimum

---

4. Traduction: Point de contact unique

5. A l'époque, les différents niveaux hiérarchiques des consultants d'Accenture étaient: junior, senior, manager, directeur associé et associé. Les associés, directeurs associés et managers ont une assistante.

de 18m<sup>2</sup>, le manager avait un bureau d'environ 12m<sup>2</sup>, et les consultants moins gradés, n'ayant pas de bureau, s'installaient dans la staff room<sup>6</sup>.

Tous les témoignages que nous avons recueillis confirment la corrélation établie entre le statut d'associé et l'occupation d'un espace de travail spécifique :

*«A la Tour Gan, les associés avaient des grands bureaux, des bureaux d'angle. Les managers avaient de plus petits bureaux. Et puis, après, les gens n'avaient pas de bureau du tout. Donc il y avait une espèce de hiérarchisation basée sur l'espace physique», «A la Tour Gan, il y avait des rites, enfin des rites (...) C'était très compliqué. Il y avait une orientation par rapport à Paris, il y avait la hauteur de l'étage et puis il y avait l'angle. Alors, les bureaux d'associés dominants, si vous voulez, c'était les bureaux d'angle, vers Paris. Tout ça très codifié», «Il y avait tout un cérémonial. (...) On pouvait assez facilement voir le niveau d'expérience ou hiérarchique de la personne en fonction de l'emplacement de son bureau».*

Les marqueurs de statut semblent totalement remis en cause par le George-V. En effet, les bureaux, qu'ils soient ouverts ou fermés, sont affectés en fonction des activités qui s'y déroulent et non en fonction des personnes et/ou d'un statut hiérarchique, ainsi que l'exprime l'un des associés rencontrés :

*«On n'a pas besoin de bureau et donc on est chez nos clients. Et quand on a besoin d'un bureau, c'est pour une situation de travail particulière. (...) Une situation de travail particulière c'est: je recrute, je reçois quelqu'un, je vais participer à une réunion d'équipe, je participe à une réunion de la market unit<sup>7</sup>, je fais passer un entretien annuel, je rencontre un candidat. Ca, c'est des situations de travail. A chaque situation de travail peut correspondre ou non l'utilisation d'un bureau».*

Pour illustrer cette déclaration, nous avons choisi de décrire brièvement les différents types d'espaces de travail mis à la disposition des consultants, en précisant les situations de travail correspondantes.

– a. Les bureaux ouverts, dits *open spaces*

Ils représentent 4/5<sup>e</sup> des espaces de travail individuels (soit 200 *open spaces* au total). Il s'agit de «plans de travail en L, regroupés par quatre dans une forme en U, chaque côté du U étant séparé du U contigu par une cloison à mi-hauteur en verre légèrement opaque; un fauteuil rotatif installé devant chaque poste, un téléphone, quelques prises de courant et un boîtier de connexion permettant de brancher son ordinateur portable sur le réseau de l'entreprise» (Jaquenoud, 1997). Ces espaces de travail sont dédiés à des situations de travail nécessitant peu d'échanges avec d'autres consultants: lecture et

- 
6. Quand Accenture était encore installé Tour Gan, chaque étage disposait d'une *staff-room* dont le principe de fonctionnement était celui du *hot-desking*. Cet espace de travail collectif, situé au milieu de l'étage, composé de quelques tables de travail avec des ordinateurs, était dédié aux consultants qui, n'ayant pas encore atteint le grade de manager, ne disposaient pas de bureau (pièce) attribué.
  7. Le terme de *market unit* peut être traduit par «division» ou «département».

rédaction de courriers électroniques, réalisation de proposition, rédaction de documents (compte-rendu, comité de pilotage, etc.). Dans certains cas, les *open spaces* sont réservés par les membres d'une même mission sur un laps de temps plus long, et deviennent ainsi des plates-formes projets.

– b. Les bureaux fermés, dits *closed spaces*

Les *closed spaces* ont pour particularité d'être «clos», c'est-à-dire entourés de grandes cloisons vitrées, les isolant du bruit de l'étage. On en compte 45 dans tout l'immeuble. Ils sont généralement disposés le long d'un couloir (5 à 6 *closed spaces* en enfilade), entourés de chaque côté par les postes fixes des secrétaires ou par des *open spaces*. Le couloir dans lequel ils sont localisés est un espace de circulation obligé pour qui souhaiterait faire le tour de l'étage. A l'intérieur du *closed space*, se trouve une table ovale sur laquelle est posé un téléphone. Autour de cette table sont disposés trois ou quatre fauteuils rotatifs. Les prises téléphoniques et réseaux nécessaires à la connexion d'un micro-ordinateur portable sont installées dans le sol. Il n'y a ni armoire, ni espace de rangement. Les situations de travail des *closed spaces* sont les suivantes: réunions en petit comité, entretiens de recrutement, entretiens d'évaluation, appels téléphoniques confidentiels, etc.

– c. Les salles de réunion

Occupant l'intégralité du dernier étage de l'immeuble (mais également une partie du quatrième étage), ces salles de réunion se transforment facilement en salles de conférence, et l'on peut également y organiser cocktails et dîners. Elles sont utilisées soit à des fins internes (réunions entre différents collaborateurs d'Accenture) soit à des fins externes (réunions avec des clients).

En sus de ces trois types d'espaces de travail, il faut noter l'existence, à chaque étage, de discussion *areas* espaces de discussion séparés partiellement du reste de l'étage par une cloison vitrée ouverte, et organisés autour de grandes tables ovales. Enfin, le *lounge*, situé au premier étage, est destiné aux consultants effectuant un court séjour dans les locaux: ils ont ainsi accès à un poste de travail sans réservation. Conçu selon le modèle des compagnies aériennes, le *lounge* dispose également de fauteuils et canapés, de distributeurs de boissons chaudes, d'un stand de journaux, etc.

Les bureaux virtuels se veulent à la fois non territoriaux et non hiérarchiques. Non territoriaux, car aucun département ne peut revendiquer un étage ou une localisation spécifique, non hiérarchiques, car les espaces de travail sont attribués en fonction des situations de travail et non en fonction du grade. En effet, ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, les bureaux virtuels doivent faciliter le brassage des compétences et le travail en équipe. Le découpage de l'immeuble «n'est pas fait, comme traditionnellement, en fonction des personnes qui l'occupent (par services) mais en fonction du type d'activité que l'on souhaite y exercer. Tous les étages sont accessibles à tout le monde, à partir du moment où on utilise l'espace considéré pour sa destination et sous réserve (éventuellement) d'avoir réservé préalablement l'espace convoité», explique Jaquenoud (1997).

## II. – RECHERCHE EMPIRIQUE

La première question que nous nous sommes posés au cours de cette étude était la suivante : « Dans quelle(s) situation(s) et de quelle(s) manière(s) les consultants utilisent-ils les bureaux virtuels ? ». L'objectif général de notre recherche était de s'intéresser à la modification éventuelle des pratiques de travail des consultants suite au déménagement. Nous avons choisi comme méthode une approche qualitative, à visée exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de cibler une population homogène de consultants (en utilisant le critère du « grade »). Comme nous nous intéressions à la manière dont ces bureaux virtuels étaient utilisés, nous avons souhaité rencontrer des personnes qui avaient pu bénéficier d'un bureau personnel chez Accenture. Notre question de recherche est donc devenue la suivante : « Comment des consultants habitués à disposer d'espaces de travail 'attitrés' se sont-ils adaptés à ce nouveau mode d'organisation que sont les bureaux virtuels ? ». Puis nous avons défini les critères de cet échantillon, à savoir une ancienneté supérieure à six ans (le déménagement ayant eu lieu en 1996 de la Tour Gan au George-V) et un grade minimum en 1996 de manager (l'accès à un bureau personnel était réservé aux managers, directeurs associés et associés)

Etant donné l'organisation des promotions dans le conseil, nous avons fait l'hypothèse que toute personne ayant le grade de manager ou de directeur associé en 1996 occupait aujourd'hui un poste d'associé dans l'entreprise... ou avait quitté Accenture. Concrètement, afin de réaliser notre échantillon, nous avons donc récupéré la liste de tous les associés d'Accenture en France, puis effectué un tri afin d'éliminer ceux qui n'étaient pas dans l'entreprise en 1996 et ceux qui étaient récemment partis à la retraite : 29 personnes correspondaient à ces critères (28 hommes et une femme).

Après réalisation d'un guide d'entretien, nous avons rencontré, sur la base du volontariat, neuf personnes entre février et avril 2002. Les entretiens se sont déroulés dans les *closed spaces* du George-V et ont été enregistrés sur magnétophone. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et vingt minutes (avec un écart allant de 50 minutes à 2 heures et demi). Ils ont fait l'objet d'une retranscription sur traitement de texte. La lecture de ces entretiens nous a permis d'identifier des thèmes récurrents qui constituent la trame de notre analyse. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de mettre l'accent sur les résultats attestant d'innovations significatives dans les pratiques de travail des associés.

## III. – RÉSULTATS

**Une autonomie accrue dans la gestion de l'activité professionnelle**

Au moment du déménagement, les associés se sont trouvés confrontés à une double difficulté liée au fait de ne plus avoir de bureau attribué: se former à l'informatique et renoncer à ses archives papier. L'évolution des pratiques liées à une utilisation désormais systématique des nouvelles technologies a permis la création de réseaux sociaux virtuels et le développement du travail à distance.

*L'utilisation des outils informatiques*

La mise à disposition d'une infrastructure technologique de très haut niveau a été présentée aux consultants comme l'une des avantages principaux des nouveaux locaux. Les bureaux virtuels ne pouvaient, de toutes façons, exister sans cette infrastructure. D'après l'un des associés,

*« Ce qui est important dans ces phénomènes-là, c'est la migration, le passage d'une ancienne organisation à une nouvelle puisque ça ne se fait pas un petit peu sans contreparties, ça peut être psychologiquement lourd de se retrouver dans des situations dans lesquelles on ne se repère pas. C'est pas possible d'organiser ces bureaux virtuels sans être très, très fort en informatique, c'est-à-dire d'offrir une contrepartie à l'organisation du travail qui soit parfaite par l'électronique, sinon c'est aller vers des difficultés logistiques énormes ».*

Tous les associés que nous avons rencontrés considèrent aujourd'hui le micro-ordinateur comme leur outil de travail principal, ce qui n'était pas le cas avant le déménagement. En effet, malgré l'introduction des outils informatiques au début des années 90, de nombreux associés avaient gardé l'habitude de gérer leur courrier électronique par l'intermédiaire de leurs secrétaires :

*« Tous les mails, on les donnait à la secrétaire, la secrétaire tapait, et puis elle allait photocopier, et elle diffusait ». Comme le constate l'un d'entre eux: « Le vrai problème ça a été que, il a fallu que notre génération, qui n'était pas du tout habituée à, ou formée à utiliser la micro-informatique, s'habitue donc à la micro-informatique comme Word, Excel et Lotus Notes. Ça a été plus difficile à faire que de ne pas avoir de bureau, en fin de compte ».*

Cependant, le nombre de messages envoyés et reçus, la nécessité de les traiter rapidement, rend indispensable la maîtrise individuelle du micro-ordinateur et de la messagerie électronique. De fait, cette dernière est devenue le principal moyen de communication et d'échanges de documents dans l'entreprise. Aussi, même les associés les plus « récalcitrants » finissent par s'y mettre :

*« Je crois même que les associés les plus récalcitrants à ces moyens de communication moderne, je pense qu'aujourd'hui il n'y en a plus un seul qui demande à sa secrétaire de lui imprimer ses mails pour aller les lire et lui donner les réponses à taper. Ca n'existe plus, ils ne pourraient plus revenir en arrière. [silence] De toutes façons, aujourd'hui on ne peut pas s'en passer, du micro-ordinateur ».*

Pour certains, le développement de l'informatique n'a pas de lien direct avec la mise en place des bureaux virtuels: il s'agit d'une *«heureuse coïncidence»* ayant permis de modifier les habitudes de travail, notamment en ce qui concerne l'archivage des documents, autrefois sous format papier, aujourd'hui sous format électronique. Cependant, si l'informatique était amenée à se développer indépendamment de la localisation de l'entreprise, plusieurs associés estiment que les bureaux virtuels ont accéléré la prise en main de ces outils :

*« C'est tous les outils qui accompagnent cette organisation physique qui doivent être pris en compte. L'un ne va pas sans l'autre. Et je crois qu'on n'aurait jamais, ou... Alors, peut-être que maintenant on s'y serait fait, mais on n'aurait pas mis en place tous ces outils, aussi rapidement, si on n'avait pas eu en même temps cette transformation physique, je dirais».*

Le déménagement aurait donc fait gagner *«au moins deux à trois ans»*, surtout pour les associés *«les plus anciens»* qui ont dû transformer radicalement, et sur une période très courte, leur façon de travailler: *«Au début, moi, je me souviens très, très bien du début. Au début, quand on a commencé à avoir ces systèmes de boîte électronique, tout ça, j'avais un peu résisté, j'ai bien mis 6 mois à entrer dedans, mais au bout de 6 mois je me suis rendu compte que j'étais pas dans le coup, quoi»*, explique l'un d'entre eux. Cependant, à partir du moment où il n'est plus possible d'avoir des archives papier, faute de bureau personnel et d'espaces de rangement privatifs, l'utilisation de l'informatique permet de rendre *«acceptable d'avoir un bureau sans bouquins»*, en remplaçant la documentation papier par la documentation électronique.

#### *Le passage de la documentation papier à la documentation électronique*

Pour François Jaquenoud, l'objectif était d'atteindre *«d'ici deux ans (...) une documentation électronique à 70 %»* (cité par Jasor, 1996). Or, à la Tour Gan, près de 80 % de la documentation était sous format papier. Tous les consultants disposant d'un bureau avaient pris l'habitude de conserver leurs archives dans leurs armoires personnelles. L'un des associés rappelle qu'à la Tour Gan, *«il y avait encore quand même pas mal de documentation sur papier. Donc c'est effectivement le déménagement ici qui nous a permis de revoir fondamentalement la façon de travailler et de gérer la documentation, d'avoir tout sous format électronique, ce qui n'était pas le cas précédemment»*. De fait, le George-V n'offrant qu'un espace très limité de stockage des documents, les associés doivent effectuer un tri drastique: *«il y avait une transition qui n'était pas négligeable pour les gens qui avaient plus de 10 ans dans l'entreprise, qui avaient tous une à deux, voire trois armoires de bouquins. Donc on leur a demandé de tout mettre à la poubelle. Ca a été un vrai déchirement, pour certains»*.

Cette opération s'est déroulée en plusieurs étapes: tout d'abord un tri des armoires, permettant de jeter les documents que les consultants ne pouvaient emmener avec eux (plus de 150 tonnes de papier ont fini ainsi à la poubelle), puis une répartition des documents restants entre ceux qui allaient être entreposés dans le sous-sol du George-V (dans des «boîtes roses» d'archivage) et ceux que le consultant souhaitait avoir à sa

disposition. Pour ces derniers, les consultants (à partir du grade de manager) reçoivent un «caisson mobile», composé de deux tiroirs, l'un pour les effets personnels, l'autre contenant des dossiers suspendus. Ce petit caisson à roulettes, considéré comme une des «*contre-parties de la dématérialisation*», est le seul signe de personnalisation autorisé dans les bureaux du George-V : « *C'était le système qui nous évitait de, parce que ce n'était pas complètement abouti à l'époque encore, qui permettait de nous rattacher à l'ancien concept, qui est : quand on arrive dans un bureau, il y a quelque chose à soi dans le bureau* », explique l'un des associés. Dans les bureaux virtuels, les seuls signes de personnalisation d'un espace de travail sont la présence de ce caisson et l'assignation de la ligne téléphonique<sup>8</sup>.

Cependant, force est de constater que les caissons mobiles sont rapidement délaissés au profit du stockage informatique. Dans le nouvel immeuble du XIII<sup>e</sup> arrondissement (baptisé «Axe France») où une partie des effectifs d'Accenture est installée depuis juillet 2001, il n'y a même plus de caissons. En ce qui concerne les boîtes d'archives, stockées dans les sous-sols du George-V, leurs propriétaires ne les ont jamais consultées depuis le déménagement. Ainsi, les bureaux virtuels ont été l'occasion de modifier drastiquement les habitudes prises en matière d'archivage des documents. La migration vers une documentation informatisée semble donc bien avoir eu lieu et aurait permis l'enrichissement des bases de capitalisation internes accessibles en réseau à tous les consultants d'Accenture au niveau mondial.

#### *La création de réseaux sociaux «virtuels»*

L'utilisation croissante de ces bases de données entraîne la création de nouveaux réseaux relationnels dans l'entreprise, et ce au niveau mondial. En effet, sur les documents archivés électroniquement figure systématiquement le nom de l'auteur ou celui de l'associé responsable de la mission. Ainsi, lorsque l'on souhaite avoir des compléments d'informations, il suffit de rentrer en contact avec ces personnes via la messagerie électronique. L'un des associés constate :

*« En fait, tout n'est pas forcément mis dans les bases parce que sinon ça serait énorme. (...) Quand le projet a démarré, il y a une fiche descriptive par projet, et, de temps en temps, je dirais, des produits finis, ou d'autres choses qui permettent de décrire le projet et puis, après, on regarde, soit on trouve ce que l'on cherche soit on peut en demander un peu plus en contactant directement par mail les gens qui ont travaillé dessus. Donc ça, c'est quelque chose qui est assez, qui est assez efficace en termes d'accès à l'information et de partage de l'information. Ça l'était beaucoup moins auparavant. C'est-à-dire que si je commence à chercher, avant si je voulais chercher une information par rapport à un projet qui avait été fait aux États-Unis trois ans avant, ben je pense que le minimum c'était deux semaines. C'est-à-dire leur envoyer un message, que la personne regarde, ' ah oui, il, faut que je ressorte mon document !', etc. Là, c'est une information qu'on a en général dans le jour qui suit ».*

8. Quand le consultant s'installe à son poste de travail, le téléphone posé sur le bureau répond automatiquement au numéro de téléphone de sa ligne direct, figurant sur sa carte de visite

Il devient fréquent de développer des contacts avec des consultants travaillant dans le même secteur ou sur les mêmes problématiques, sans pour autant les rencontrer physiquement. Ces nouvelles formes d'échanges, bien qu'extrêmement productives et fonctionnelles, présentent un côté «frustrant» pour ceux qui avaient l'habitude de connaître leurs interlocuteurs :

*« En positif, c'est-à-dire on échange avec plus de monde, un réseau plus élargi, tout ça. Le côté négatif, c'est qu'on ne connaît personne. Alors, moi, j'ai vécu dans cette entreprise à l'époque où on se voyait, donc je connais la plupart des gens avec qui j'interfère, je les connais, donc je sais mettre une tête sur les gens avec qui je travaille, mais il y a une partie non négligeable de personnes avec qui j'interfère aujourd'hui que je n'ai jamais vues, et c'est moins agréable. C'est moins agréable. (...) C'est le côté (...) frustrant pour les gens qui ont connu une autre façon de travailler mais, par contre, on ne peut pas nier que du point de vue de la productivité, de l'extension de son réseau personnel, de la relation avec les experts, c'est, c'est bien meilleur, c'est d'une efficacité supérieure. Très, très rapidement, on accumule un savoir-faire».*

#### *Le développement du travail à distance*

Ainsi que le souligne François Collomp, «les câbles informatiques et téléphoniques fixaient le salarié à son bureau; avec l'ordinateur portable, le modem et le téléphone portable, le consultant peut accomplir sa tâche sans contrainte de lieu» (Collomp, 1996). Tous les associés que nous avons rencontrés ont fait part de la facilité avec laquelle ils pouvaient travailler en dehors des locaux de l'entreprise, grâce aux moyens mis à leur disposition. François Jaquenoud précise: «quand ce qu'on a à faire peut être fait chez soi, chez le client, dans un train ou dans un avion, plus besoin de passer au siège. On ne viendra que pour y accomplir quelque chose de précis, un scénario de travail, pour lequel nous offrirons des espaces adaptés» (Jaquenoud, 1997).

Au travers du principe de bureaux virtuels, on retrouve deux idées clés dans l'évolution du métier de consultant chez Accenture. La première, c'est de pouvoir organiser son travail en toute liberté, sans ressentir l'obligation de passer dans les locaux de l'entreprise. Il s'agit là d'une modification significative des habitudes de travail des associés. En effet, « *l'un des changements par rapport à la Tour GAN, c'est qu'à la Tour GAN nous étions dans un mode de travail, quand on n'était pas chez les clients, on était systématiquement au bureau* », précise l'un des associés, « *avant, on allait comme tout le monde, on allait au bureau, je veux dire. Le matin, on allait au bureau et puis, si on avait rendez-vous chez le client à 10 h, et bien on arrivait au bureau à 9h et on repartait à 9h30 pour aller... C'était un truc un peu, bon, comme tout le monde, quoi* ». Le développement de la communication à distance permet donc de bénéficier d'une flexibilité accrue dans l'organisation de son travail. Un associé constate: « *avant, quand j'étais réputé travailler, j'allais au travail. Donc, je prenais mon bleu [rire], et j'allais Tour Gan. Il ne s'agissait pas de faire chez soi. (...) Enfin moi je ne le faisais pas. Je ne sais pas s'il y en a qui le faisait mais je ne le faisais pas du tout, parce que le courrier était papier, donc on allait voir son courrier auprès de sa secrétaire, on répondait à son courrier sous forme papier, on écrivait des petits*

*mémos pour répondre. Alors c'était un truc qui nécessitait une sorte de présence, surtout si on voulait ensuite que le mémo reparte dans la structure de l'entreprise: il fallait être là pour le donner au courrier interne ou à des gens. Depuis, ça, ça a complètement changé. Donc, le fait de travailler ne nécessite pas d'être présent au bureau». Cette position est confirmée par un autre témoignage: «*Si c'est plus pratique de ne pas venir au bureau, ou plus efficace, on ne vient pas au bureau*». D'ailleurs, les associés peuvent travailler de chez eux sans que leurs interlocuteurs s'en rendent compte: «*Avec le système téléphonique qu'on a, un client appelle ici et il se trouve que moi, je suis chez moi en train de travailler; ma secrétaire me le passe chez moi et il ne se rend compte de rien. Donc on a une flexibilité qui est quand même, qui est quand même beaucoup plus forte qu'avant dans le fonctionnement global*».*

Deuxième idée sous-jacente: la présence ou non des individus dans l'entreprise ne donne aucune information sur leur activité professionnelle. De fait, il n'est plus possible de surveiller les allers et venues des uns et des autres: «*De toutes façons les gens savent moins où sont les gens physiquement dans le bâtiment, donc il n'y a pas de moyens, en dehors d'aller vérifier qui a badge<sup>9</sup>, qui n'a pas badge... Donc, c'est plutôt plus, ça se passe mieux... On regarde plus ce que vous délivrez [produisez] ou ce que vous ne délivrez pas. Le mode de fonctionnement de projets fait qu'il n'y a pas beaucoup d'écart. Je pense que c'est assez bien adapté à notre mode de fonctionnement*». Le bureau virtuel faciliterait ainsi le développement du «management par objectifs».

Il n'y aurait donc plus d'obligation (réelle ou symbolique) d'«aller au bureau». Pourtant, les associés que nous avons interrogés passent au minimum la moitié de leur temps de travail dans les locaux d'Accenture. De fait, si les associés apprécient la flexibilité qui leur est offerte de travailler depuis leur domicile pendant la semaine, beaucoup affirment n'en profiter qu'une à deux fois par mois maximum. Afin d'analyser ce phénomène, nous nous sommes intéressés aux situations de travail des associés lorsqu'ils se trouvent dans les bureaux virtuels. Cette étude nous a permis de mettre en évidence le maintien de certaines règles territoriales, dont la privatisation et l'appropriation de territoires.

### **Le maintien de certaines règles territoriales**

#### *Les situations de «travail principal»*

La journée de travail des associés que nous avons rencontrés est très «fractionnée» car le développement commercial et la gestion des missions, placés sous leur responsabilité, impliquent de multiples contacts:

*«Je pense qu'on a un travail extrêmement fractionné. Parce qu'on a besoin d'être tout le temps en contact avec... On a rarement des périodes continues de travail. (...) Donc il y a une activité*

9. Les bornes interactives situées à tous les étages de l'immeuble indiquent aux consultants le numéro de l'espace de travail qui leur a été attribué. Le fait de «badger» (on dira aussi de «se logger») déclenche l'assignation de la ligne téléphonique.

*d'appels entrants assez importante que vous avez de la peine à maîtriser et qu'en plus vous ne pouvez pas freiner, parce que vous avez besoin d'être tout le temps en contact avec les équipes, les clients, et d'être toujours accessible».*

Si les différents agendas que nous avons pu consulter varient, deux activités sont systématiquement évoquées par les associés: il s'agit d'une part de la participation à des réunions et, d'autre part, d'un travail individuel consistant à lire ou rédiger des courriers électroniques, à annoter des propositions et à rechercher des informations sur le réseau. Cependant, ce sont les réunions et les échanges informels qui rythment la journée des associés; les phases de travail individuel n'intervenant, finalement, qu'entre deux réunions. Interrogés sur les spécificités de leur activité lorsqu'ils se trouvent au George-V, les associés répondent: «*Il n'y a rien de particulier que je fasse ici, sauf faire du networking* [littéralement, 'faire du réseau', c'est-à-dire entretenir son réseau relationnel] *ou enfin voir des gens physiquement, participer à une réunion*». Certains vont même jusqu'à dire: «*Les gens, en fait, ne viennent plus au bureau que pour faire des réunions*». Il peut aussi bien s'agir de réunions «externes», avec des clients ou des prestataires, que de réunions «internes» concernant le développement commercial, le suivi des missions en cours, les entretiens d'évaluation, le recrutement, etc. Certains réunions regroupent les différents interlocuteurs dans le même espace de travail (soit un *closed space*, soit une salle de réunion), d'autres ont lieu à distance sous forme de conférence téléphonique ou visioconférence.

Ainsi la situation de travail «participation à des réunions» est la principale raison pour laquelle les associés se rendent au George-V. Ils considèrent les bureaux virtuels comme un lieu stratégique d'échanges d'informations. Seule la valeur ajoutée de ce partage d'informations justifie le fait de «venir au bureau», plutôt que de «travailler» depuis son domicile: «*Si on peut travailler avec son ordinateur en restant chez soi, il faut que, si on vient au bureau, on ait un intérêt à se déplacer sinon, à quoi ça sert de passer une heure dans les transports en commun ou dans sa voiture, de venir au bureau si ce n'est pas mieux que chez soi. Alors pour que ce soit mieux que chez soi, il faut que l'on ait l'occasion de rencontrer des gens: soit des clients, soit des consultants*». Finalement, le George-V n'est pas assimilé à un lieu de «travail» au sens «production individuelle»: «*Soit on fait une petite réunion avec une équipe de travail, soit on parle au téléphone* [quand on est au George-V]. *C'est rare, vous voyez, qu'on vienne ici pour travailler. Si je veux travailler, je reste chez moi*». Aussi les associés revendiquent-ils des espaces de travail leur permettant d'organiser ces échanges formels ou impromptus.

### *La privatisation de l'espace de travail*

Nous avons analysé ce besoin de privatisation de l'espace sous trois angles: la privatisation acoustique, consistant à ne pas être distrait ni dérangé par les conversations des autres ou par le bruit environnant, la privatisation verbale, consistant à pouvoir échanger des propos en toute confidentialité et la privatisation visuelle, consistant à se trouver à l'abri des regards d'autrui.

– a. La privatisation acoustique

Comme les associés passent la majeure partie de leur temps au George-V en réunions formelles et informelles, il leur semble impératif de pouvoir occuper des bureaux où l'on « *puisse organiser une communication à plusieurs* ». Aussi privilégient-ils l'utilisation des *closed spaces* car « *les espaces ouverts, c'est bien quand on est tout seul sur une tâche, et qu'on a une demi-journée à passer sur quelque chose. Dès qu'on doit être en discussion et rencontrer des gens et travailler sur un document, c'est pas, c'est pas très apprécié* ».

Indispensable dès lors qu'il faut travailler à plusieurs, le *closed space* est également nécessaire dans le cas de contacts téléphoniques, surtout lorsqu'il s'agit de discussions avec des clients ou des prospects: « *On peut pas téléphoner facilement [dans un open space] la plupart du temps à des personnes importantes dans une entreprise et ce n'est pas très facile de vivre son coup de téléphone de manière ambiante* », « *Quand je fais un appel commercial un peu compliqué, je suis toujours en peu sous tension. Si je suis dans un environnement plus calme, je me sens beaucoup mieux. Voilà pourquoi je préfère [être dans un closed space], et je pense qu'on est presque tous dans cette situation* ». Or les appels téléphoniques, ainsi que nous l'avons vu précédemment, rythment la journée des associés: « *On est tout le temps au téléphone, souvent sur deux lignes en même temps. Ça m'arrive fréquemment: je suis sur un mobile, j'ai un appel sur le fixe, et inversement* ».

– b. La privatisation verbale

Si la privatisation acoustique est un élément de confort dans le bon déroulement de leur activité professionnelle, les associés sont surtout sensibles à la privatisation verbale, qu'il s'agisse de négociations dans le cadre de développement commercial que de gestion à distance de leurs équipes. Le terme « confidentialité » est revenu systématiquement dans nos entretiens: « *Je ne suis jamais en open space parce que j'ai toujours une ou deux conversations ou une ou deux réunions un peu, qui nécessitent d'être en closed space pour des raisons de confidentialité* », « *En même temps il faut reconnaître que, vous êtes appelé tout au long de la journée à rencontrer des gens qui peuvent vous voir, qui peuvent avoir besoin de traiter des informations de façon plus confidentielle, des coups de fil confidentiels, etc.* », « *C'est-à-dire que oui, l'open space, comme son nom l'indique c'est ouvert à tout le monde. Donc il n'y a pas de confidentialité par rapport aux conversations téléphoniques* », etc.

– c. La privatisation visuelle

En revanche, la privatisation visuelle n'est pas recherchée par les associés que nous avons interrogés. Tout d'abord, force est de constater que les bureaux virtuels ont peu d'espaces de travail permettant cette forme de privatisation. En effet, seules les salles de réunion isolent visuellement les participants du reste de l'étage. Les *open spaces* sont, par définition, ouverts aux regards de tous; quant aux *closed spaces*, ils ont la particularité de disposer de grandes cloisons vitrées. Toute personne faisant le tour de l'étage voit ainsi son (ses) occupant(s). Par ailleurs, comme les associés viennent principalement dans les locaux d'Accenture pour avoir l'occasion de travailler à plusieurs, le fait de

pouvoir être repérés, alors qu'ils n'occupent pas systématiquement le même espace de travail, facilite selon eux les échanges informels :

*« Pour moi c'est un lieu, c'est un lieu où je viens pour faire mes réunions, mais aussi pour voir des gens que je n'ai pas vus depuis longtemps, avec qui j'aurais envie de dire un mot, donc toute la partie communication informelle ou impromptue avec quelqu'un du business, un manager ou un autre associé. J'aime le faire. Donc quand je les vois passer, je leur fais un signe ».*

En effet, certaines informations ne se transmettent que face à face, d'où l'utilité de passer régulièrement dans les locaux de l'entreprise: *« Il y a un peu ce côté network, c'est de croiser les gens, discuter, c'est tout ce qui se fait de façon informelle, la communication 'machine à café', c'est des choses que, qui passent pas dans les mails, parce que c'est secondaire, et qu'on échange volontiers quand on voit les gens physiquement, on pose des questions ».* Aussi les consultants font-ils systématiquement le tour de l'étage où ils sont installés afin de voir qui est là et de pouvoir, à l'occasion, engager la conversation. Certains ont même élaboré des stratégies de déplacement spécifiques :

*« Il m'arrive, effectivement, de faire exprès, délibérément, de ne pas prendre le chemin le plus court pour arriver à la machine à café ou autre, ce qui me permet de voir qui est là et à l'occasion de rencontrer des gens et d'échanger à partir d'une simple salutation, d'engager une conversation mais qui est, je pense, toujours très utile. Enfin, qui est souvent très utile. Soit dans un aspect purement un peu chaleureux, on n'est quand même pas des robots et ça fait plaisir de voir les gens, savoir un peu ce qu'ils font, soit justement cet espace de réunion semi-formel et de rencontres permet à certains messages, certaines communications de passer, ce qui est plus difficile dans les réunions justement très formelles ».*

Cependant, nous avons remarqué que ces stratégies de déplacement se limitaient souvent à l'étage où se trouve installé l'associé. Cet étage n'est pas l'objet du hasard. En effet, dans un premier temps, le système de réservation de l'immeuble positionnait les associés à proximité de leurs secrétaires (qui disposaient, elles, d'espaces de travail « fixes »). Les différentes divisions d'Accenture ont ainsi spontanément recréé des territoires dans les différents étages du bâtiment.

#### *L'appropriation de territoires géographiques*

Si les associés viennent principalement au George-V pour échanger entre eux des informations, ces échanges restent donc souvent cantonnés à leur division... et à un même étage: *« Je pense que c'est bien [le fait de se retrouver au même étage] parce que ça permet, effectivement, quand même d'échanger un peu d'informations. Bon ça c'est, je pense que ça fait partie un peu de notre travail aussi. C'est de pouvoir rencontrer et discuter avec des gens qui sont globalement dans le même, dans le même environnement et qu'on n'a pas forcément l'occasion de rencontrer tous les jours », « C'est pratique: on n'a pas à se réaffecter une imprimante, on n'a pas à chercher ses marques, on n'est pas trop loin de sa secrétaire. On a les mêmes... On a ses collègues qui sont au même endroit. Donc c'est important parce qu'on discute beaucoup entre nous », « Donc, pour essayer de simplifier un peu ces phéno -*

*mènes organisationnels, euh, on s'organise de telle manière que les consultants qui appartiennent à une même market unit, à une même branche d'activité, réservent leurs espaces un peu au même endroit. Donc déjà dans le même bâtiment, si possible au même étage, voilà».*

Le fait de ne pas pouvoir s'installer à «son» étage provoque visiblement chez tous un certain malaise («Ca m'arrive que, si j'ai réservé trop tard, il faut que j'aille au 6<sup>e</sup> étage ou dans d'autres étages, et ça, je n'aime pas trop en fait»), une déception («C'est pour ça que quand on a, quand on vous réserve, un bureau en dehors de votre étage de prédilection, c'est un peu décevant parce qu'on n'a justement pas ce côté social, voire business, qui consiste à rencontrer des gens de son business et à leur parler de manière impromptue»), voire un vif mécontentement («Si je vois que c'est à un étage différent de ma secrétaire, l'énervement commence. Voilà, (...) Parce que, moi, ça m'énerve prodigieusement si je ne suis pas là. (...) Si effectivement je me retrouve au deuxième, au troisième ou au sixième, ça m'énerve. C'est quand même très énervant de ne pas être à côté de sa secrétaire. C'est énervant au sens où c'est inefficace. C'est pas une question de quoi que ce soit mais c'est une simple question d'efficacité. Donc effectivement ça, ça m'agace. Et ça arrive quand même». En revanche, si le bureau est situé au bon niveau dans l'immeuble, la journée commence de façon plus sereine: «Si c'est à l'étage de ma secrétaire, la journée continue, si je vois que ce bureau est à côté de ma secrétaire, donc au cinquième, je reste, je reste de bonne humeur».

Les termes employés («aimer», «décevant», «ça m'énerve», «ça m'agace», «de bonne humeur») attestent d'une relation plus émotionnelle qu'organisationnelle ou fonctionnelle au territoire représenté par l'étage. A notre avis, contrairement à l'un de ces témoignages, il ne s'agit pas d'une «simple question d'efficacité». Il est intéressant de noter à cet égard l'ancrage des habitudes liées à l'appropriation d'un étage de l'immeuble. Ainsi, même si la **Market unit Ressources** est désormais localisée à Axe France, certains associés continuent, lorsqu'ils viennent au George-V, de s'installer à l'étage qu'ils occupaient auparavant :

*« Oui, en général, j'essaie de m'installer au troisième parce que c'est un peu là que sont plutôt mes collègues de Ressources. On a été dans le temps passé au troisième, on a gardé l'habitude - il y en a quand même plusieurs comme moi qui sont de Ressources affectés à Axe France mais qui sont là», explique l'un d'entre eux, « Je m'installe dans le bureau qui m'est affecté. S'il n'y a pas de bureau affecté, je vais au troisième et je rentre dans le premier qui est vide, et je m'installe (...) Comme si j'étais chez moi ».*

L'appropriation collective d'un étage a permis aux consultants qui y sont installés de retrouver certains «repères», et ils y sont d'autant plus sensibles qu'ils n'ont plus de bureau attiré ! Aussi compensent-ils l'anonymat des bureaux par une appropriation forte au niveau des étages de l'immeuble. Ainsi que l'exprime l'un des associés: *« Et donc, je ne sais pas – les autres ont dû vous le dire aussi – on a quand même recréé un petit peu les territoires. On a re-créé des territoires. Les gens se sont quand même regroupés, par market unit ou par groupe, et par building. Et même, dans les buildings, par étage. Voilà, et je trouve ça très bien. Je pense que la notion de territoire est quand même importante*

*parce que c'est, c'est des repères. C'est des repères et, donc, il y a les facteurs dont on vient de parler qui sont importants. Il y a sans doute des facteurs plus psychologiques et presque affectifs, donc, de sécurité, de stabilité, qui sont aussi attachés, je pense, qui font que bouger tout le temps partout, ça marche mais c'est pas forcément agréable*». Tout est mis en œuvre pour éviter la banalisation des lieux et rejeter les comparaisons faites entre les bureaux virtuels et les chambres d'hôtel: «*Si vous voulez, c'est un peu comme... Alors, on dit: c'est un peu comme un hôtel, ben c'est vrai. Dans les faits, c'est comme un hôtel. La question, c'est: 'est-ce que vous avez envie de passer trois cents jours ou deux cents jours par an dans un hôtel?' C'est pareil pour le travail. Pareil pour le travail*». Au-delà des activités professionnelles, la création de territoires dans les étages est un moyen de conserver des repères au sein d'une structure architecturale qui les remet en cause.

#### CONCLUSION

Notre étude exploratoire nous a permis de mettre en évidence le maintien de certaines règles territoriales (privatisation et appropriation des espaces de travail) dans un environnement de travail qui se voulait, à l'origine «non territorial». L'attachement éprouvé par les associés envers leur entreprise s'exprime par l'occupation physique des locaux. Il ne serait donc ni possible, ni souhaitable de pousser à l'extrême la «virtualisation» des murs: «*C'est pas possible d'aller trop loin non plus, parce que la virtualisation complète de l'entreprise, en ce qui concerne notre métier à nous – et je pense qu'on n'est pas si spécifique que ça – je pense que dans beaucoup d'autres entreprises, l'esprit d'entreprise, l'attachement à l'entreprise, c'est pas seulement un logo, un brand name [une marque] et puis un réseau informatique, c'est aussi, éventuellement des locaux sympas, des endroits de rencontres, et ça, c'est important. Donc ça, il faut le garder aussi*». Les personnes rencontrées trouvent primordial de conserver «*les attributs de vie sociale et d'entreprise qui font qu'on est attaché à son entreprise parce qu'elle est humaine*».

Cependant, ces premiers résultats restent partiels: en effet, notre étude ne cible qu'une partie réduite de la population des consultants d'Accenture France. En outre, elle repose uniquement sur l'analyse des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude et n'est corroborée par aucun résultat quantitatif. Enfin, la spécificité du métier de consultant rend difficile toute extrapolation des résultats obtenus à d'autres expériences de bureaux partagés.

Il serait intéressant, selon nous, d'approfondir ces résultats en s'intéressant à une population moins ancienne dans l'entreprise: par exemple, comment un nouvel embauché parvient-il à se créer un réseau en interne? Fin juillet 1996, suite à un audit réalisé par une délégation des huit plus gros bureaux américains d'Accenture, le George-V est devenu «le modèle d'après lequel sera établi tout nouveau bureau d'Accenture aux Etats-Unis et dans le reste du monde» (Jaquenoud, 1996). Un autre axe d'analyse porteur consisterait à étudier l'impact éventuel des différences culturelles dans l'occupation d'espaces de travail partagés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Becker F., Steele F. (1995), *Workplace by design: mapping the high performance workscape*, Jossey-Bass.
- Chanlat J.-F. (1990), *L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Chevalier F., Malleret V. (2001), *Organisation spatiale et performance des services*, Paris, Editions du Groupe HEC.
- Collomp F. (1996), «Organisation du travail: la fin des bureaux? », *Problèmes Economiques*, n° 2458.
- Evette T., Lautier F., (1994), *De l'atelier au territoire: le travail en quête d'espace*, Paris, L'Harmattan.
- Fischer G.-N. (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Paris, Armand Colin.
- Fischer G.-N. (1996), «Les espaces de travail – enjeux humains», *Sciences Humaines* n° 67.
- Fischer G.-N. (1997), «Psychologie de l'environnement social», Editions Dunod (2<sup>e</sup> édition)
- Hall E. T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, traduction française réalisée par Amélie Petita.
- Jaquenoud F. (1997), *Bureau virtuel: mode d'emploi*, Paris, Les Presses du Management.
- Jasor M. (1996), «Andersen Consulting: finis les bureaux individuels, vive l'espace à la carte», *L'Essentiel du management*, n° 14, avril 1996.
- Lautier F. (1997), «Espaces de travail: une ressource stratégique», *Sciences Humaines* n° 77.
- Monjaret A. (1996), «Etre bien dans son bureau – Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail», *Ethnologie française XXVI*, Paris, Armand Colin.
- Pélegrin-Genel E. (1994), *L'Angoisse de la plante verte sur le coin du bureau*, ESF Editeur.