

DES BUREAUX BIEN RÉELS POUR UNE ENTREPRISE VIRTUELLE

À quoi sert un bureau ? Question simple mais à laquelle les nouvelles technologies de l'information apportent depuis quelques années des réponses inattendues, ouvrant le champ à une dissociation possible entre le lieu de travail et l'activité de travail elle-même. Le bureau, lieu d'accomplissement des tâches tertiaires, port d'attache du salarié de la fin du xx^e siècle, serait-il donc en train de disparaître ? Pas si sûr ! L'analyse de la démarche originale et volontariste engagée par une entreprise de la net économie montre que c'est avec de la détermination et une vision claire des objectifs recherchés que les dirigeants de l'entreprise ont fait de l'aménagement de leurs bureaux un formidable levier d'action, en combinant perspective symbolique et perspective organisationnelle.

Par **Véronique MALLERET**, GROUPE HEC

Depuis une dizaine d'années, les technologies de l'information ouvrent le champ à une dissociation possible entre le lieu de travail et l'activité de travail elle-même. La presse grand public cite en exemple des cadres, des commerciaux, des consultants qui travaillent chez eux, dans le train, dans les aéroports, tandis que les sciences de gestion s'intéressent au management d'équipes virtuelles, au télétravail (1). Le bureau, lieu d'accomplissement des tâches tertiaires, port d'attache du salarié de la fin du xx^e siècle, serait-il donc en train de disparaître ? Le rythme soutenu des programmes de construction de bureaux, les projets emblématiques de déménagement de sièges d'entreprises permettent d'en douter.

Ces aspects contradictoires de l'évolution probable du bureau nous ont conduits à nous interroger sur son rôle dans la vie des organisations et à nous poser cette ques-

tion toute simple : « *À quoi sert un bureau ?* ». Plus précisément, pourquoi une entreprise décide-t-elle d'avoir des bureaux ? Pourquoi opte-t-elle pour certains modes d'organisation spatiale plutôt que pour d'autres ? Quels résultats, quelles finalités poursuit-elle en aménageant ses bureaux ?

C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre, en nous appuyant sur une étude de cas réalisée dans une entreprise de la nouvelle économie. On pourrait penser qu'une entreprise de la nouvelle économie porte peu d'intérêt à l'aménagement physique de ses locaux : son personnel est familier et même passionné par les technologies de l'information, le contenu des tâches à exécuter s'appuie sur l'outil informatique ; il est donc facile de laisser les salariés travailler hors du bureau, un réseau virtuel entre collaborateurs se substituant à la proximité physique. De plus, la nature, la finalité même des métiers de la nouvelle économie consiste à s'affranchir des contraintes physiques, de la distance, pour que tous puissent accéder à toutes les informations, en tous

(1) Voir par exemple le numéro spécial d'*Organizational Dynamics* consacré au « E-leadership » - Vol. 31, n°4, 2003.

lieux. Or l'entreprise que nous avons étudiée a adopté une démarche originale et volontariste pour choisir et aménager ses bureaux. Elle a investi, financièrement, mais aussi en temps passé, en réflexion, sur l'organisation de ses bureaux. Pourquoi l'a-t-elle fait ?

A QUOI SERT UN BUREAU ?

Trois conceptions de l'espace tertiaire

L'étude des travaux des spécialistes de l'aménagement de bureaux [Schmertz, 1975, Evette et Lautier, 1994, Fisher, 1983, Becker et Steele, 1995, Visher, 1995, Lautier, 1997], complétée par l'analyse des propos tenus par différents acteurs travaillant dans ce domaine, conduit à mettre en évidence trois conceptions ou rôles majeurs de l'espace tertiaire. Ces trois rôles recourent en particulier largement les trois types d'objectifs mentionnés par Fenker [2003, p. 52-56]

- *Le bureau outil*

Pour certains, le bureau est d'abord un outil, un moyen de travail, au même titre qu'une machine ou un ordinateur. Un bon bureau ou un bureau performant est donc celui qui permet à chaque employé de réaliser un certain nombre de tâches de façon productive, efficiente.

Nous qualifierons cette perspective de fonctionnelle, et nous y inclurons les courants de recherche qui s'attachent à développer la fonctionnalité du bureau pour les personnes qui y travaillent, en particulier les travaux d'ergonomie visant à améliorer la qualité de vie au travail.

- *Le bureau message*

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, etc. Le message peut s'adresser à des acteurs internes (les personnels qui travaillent dans l'entreprise) ou externes (clients, banquiers, fournisseurs, média). Ainsi, on peut comprendre que les sièges cossus construits par les banques au XIX^e siècle avaient pour objectif de rassurer les clients sur la solidité financière des institutions auxquelles ils confiaient leurs économies. De la même façon, les aménagements intérieurs, la surface, le mobilier des bureaux informent les visiteurs et les membres de l'entreprise sur le statut des occupants des lieux. Fisher [1983] a ainsi montré 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].

Dans cette perspective, que nous qualifierons de « symbolique », un bon bureau sera donc celui qui permet de communiquer, de véhiculer des messages.

- *Le bureau catalyseur*

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, etc. L'organisation spatiale est alors un catalyseur qui permet les changements organisationnels. Par exemple, le fait de regrouper en un lieu physique unique les personnels de différentes fonctions travaillant au développement des futurs produits permet d'améliorer la qualité de conception et de réduire les délais.

Dans cette perspective, que nous qualifions d'organisationnelle, un « bon bureau » sera donc celui qui facilite des modes de fonctionnement, de management privilégiés. Comme dans la première perspective, le bureau doit améliorer l'efficacité et l'efficacéité de l'organisation mais il est inséré dans un dispositif collectif, systémique, alors que la première perspective est centrée sur le triplet composé de l'acteur, de la tâche et du bureau. Nous allons montrer comment ces trois perspectives peuvent être mobilisées pour analyser la politique d'aménagement des bureaux de l'entreprise étudiée. Après avoir décrit brièvement l'entreprise, ses caractéristiques et ses locaux, nous étudierons les missions et les objectifs qu'elle a assignés à l'organisation spatiale de ses bureaux. Nous terminerons par une analyse des résultats obtenus, c'est-à-dire par une réflexion sur le rôle effectif que les bureaux, tels qu'ils ont été voulus puis mis en place, ont pu jouer dans la vie de l'organisation.

L'ENTREPRISE : E-BUS

E-Bus est la filiale française d'une entreprise scandinave proposant les services d'un « portail Internet ». Cette filiale, créée en août 1999, s'est installée dans des locaux provisoires avant de déménager en mars 2000 dans ce qu'elle considère comme « ses locaux ».

L'information recueillie sur cette entreprise provient :

- d'entretiens avec les dirigeants, le personnel, l'architecte (une douzaine d'entretiens en février et mai 2000) ;
- de la visite des anciens et des nouveaux bureaux, ainsi que de l'étude de documents internes (par exemple des plans ou des classeurs de presse) ;
- d'articles de journaux, d'émissions de télévision ou de 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 conçoit, organise et gère ses espaces de bureaux.

Nous allons passer rapidement en revue ces caractéristiques, avant de décrire les locaux de la société proprement dits.

Funky Business

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 et la maison-mère, suédoise, a été créée en 1995. Les effectifs, quatre personnes en août 1999, s'élèvent à soixante fin avril 2000. Si l'on ajoute ceux d'une autre société rachetée par e-Bus, on obtient quatre-vingt-cinq personnes. Dans cette entreprise jeune, le personnel est jeune. Le directeur estime la moyenne d'âge à 26/27 ans, 20/21 ans pour le personnel opérationnel. Enfin, cette entreprise fait face à une forte croissance interne et externe (rachat de deux autres sociétés durant la première année de son existence).

La filiale d'une entreprise suédoise

A priori, on peut penser que ce fait peut influencer la façon dont l'entreprise aborde le problème de l'aménagement des bureaux. En effet, la Scandinavie est considérée comme innovante en matière d'architecture et d'aménagement des bureaux. De plus, la maison-mère de e-Bus est connue pour avoir fait des choix originaux dans ce domaine [Libération, 24 janvier 2000].

Une entreprise qui affirme une culture et un management spécifiques

Dans le discours de ses managers, dans les documents qu'elle distribue, l'entreprise affirme qu'elle possède et met en pratique des principes de management originaux. Il faut noter que ce style de management a été théorisé, en ce sens que l'un des fondateurs de la maison-mère, Kjell Nordström, a publié un livre pour le décrire : « *Funky Business* » [Nordström et Ridderstrale, 2000].

Cette théorie est reprise et déclinée au niveau de la filiale française au travers de quelques thèmes clés :

– le refus de la hiérarchie ou de ses signes visibles, la volonté de déléguer et de rendre les salariés autonomes sont affirmés ; à la première page du dossier de présentation de l'entreprise, on peut lire, entre autres : « *Le management chez e-Bus s'inspire du Funky Business et révolutionne notre vision latine de la hiérarchie ; dans cette start-up, pas de rapport de force, du PDG à l'assistante, chacun est sur le même pied d'égalité* » ; concrètement, on observe par exemple que les cartes de visite portent le nom des personnes, mais pas leur fonction. Le personnel, qu'il soit dirigeant ou employé, souscrit à cette vision a-hiérarchique du management :

« *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 pas 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 primordiales.

« *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)

Ces valeurs ne sont pas uniquement déclaratives, elles se traduisent dans les faits, au quotidien :

« *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 collective propre à l'organisation, fondée sur des valeurs communes est explicite. Elle 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* ». Dans le même document, on note le fréquent recours aux mots « *valeurs, esprit, credo, convivialité, communautaire* »

Le fait que e-Bus ait sa propre culture, ses propres modes de fonctionnement, est souligné par nos interlocuteurs, même si c'est en des termes un peu différents de ceux des documents officiels :

« *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 s'apparente à ce que la littérature appelle le contrôle par la culture [voir par exemple Fiol, 1991], ou même plus précisément à une organisation clanique au sens d'Ouchi [1980]. À ces

	Utilisation effective	Utilisation prévue
Bureaux en <i>openspace</i>	20 %	14 %
Bureaux fermés	22 %	18 %
Salles de réunion + mini-salles de réunion	11 %	15 %
Espace conviviaux informels	23 %	30 %
Espaces loisirs-détente	11 %	11 %
Logistique	9 %	9 %

Tableau 2 : L'utilisation de l'espace chez e-Bus

dimension collective du travail, de gommer les distances hiérarchiques est visible au travers des surfaces dédiées aux lieux de travail en groupe ou de réunion informelle, au faible cloisonnement des locaux. Le souhait de construire une collectivité, une communauté transparait dans la présence de « lieux de vie » comme la cuisine, la table d'hôtes, la salle de sport.

Ces éléments de convergence ne sont pas fortuits. Ils sont réfléchis et voulus, comme nous allons le constater en étudiant les discours que les membres de l'entreprise tiennent sur le rôle des bureaux et sur leur finalité.

Les objectifs assignés aux bureaux

Dans cette réflexion sur le rôle des bureaux, il nous semble pertinent de distinguer les motifs (les causes ou les raisons pour lesquelles une entreprise a des bureaux), des objectifs que l'entreprise assigne à ses bureaux, objectifs qui expriment la façon dont l'entreprise pense que ses bureaux vont contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

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 leur permettant de faire face à la croissance interne et externe de l'entreprise. 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, repris par la plupart des interlocuteurs que nous avons rencontrés et que nous allons détailler.

• Des bureaux situés dans Paris

Quand on examine les propos tenus par le personnel (voir encadré n° 1) pour justifier le fait que les bureaux doivent être situés dans Paris, on relève des arguments relevant de deux des perspectives que nous avons identifiées comme rôles possibles pour les bureaux : la perspective fonctionnelle et la perspective symbolique. Le discours des acteurs comporte en effet :

ÊTRE 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 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. 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).

- 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, etc. ;
- 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).

• Un lieu original, qui plaise

Ce deuxième caractère voulu des locaux est retranscrit dans les citations de l'encadré n° 2. Il traduit, selon nous, deux points :

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).

- 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 aménagement qui traduit et renforce le style de management de l'entreprise*

Dans le choix et l'aménagement de ses bureaux, l'équipe de e-Bus a en permanence un double souci : d'une part rendre visible, incarner physiquement la philosophie, le style de management de l'entreprise, d'autre part développer et renforcer certains comportements valorisés dans l'entreprise. L'encadré n° 3 offre ainsi une illustration des rôles symbolique et organisationnel assignés aux bureaux.

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).

« 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).

- *Un lieu qui s'adapte à la nature du travail et aux aspirations du personnel*

Enfin, le dernier objectif assigné aux bureaux est celui de faciliter l'accomplissement des tâches par le person-

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. À 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).

nel tout en procurant à celui-ci de bonnes conditions de travail (voir encadré n° 4). Un tel objectif comporte en lui-même des hypothèses sur ce qui fait que le personnel sera performant. Deux de ces hypothèses apparaissent clairement, la troisième est plus ambiguë.

Premièrement, pour les dirigeants d'e-Bus, un salarié effectue des tâches hétérogènes au cours d'une journée et ces tâches nécessitent des aménagements spatiaux spécifiques, adaptés à la nature des tâches à réaliser si l'on veut que le salarié soit efficace. C'est pourquoi, même si le principe du poste de travail individuel est maintenu (chaque employé a une place), l'organisation prévoit plusieurs autres types d'espaces. On retrouve ici la conception prônée par Becker et Steele [1995] qui comparent le bureau à une classe d'école maternelle, dotée de différents lieux d'apprentissage, et qu'ils qualifient de « *high performing learning organization* ».

Deuxièmement, il existe dans l'entreprise des facteurs clés implicites de succès (présents dans les discours des dirigeants) qui sont autant de facteurs générateurs de performance. Ces facteurs clés de succès sont la rapidité, la facilité de communication, la créativité. Les choix d'aménagement spatial opérés doivent contribuer à l'amélioration de ces différents facteurs.

Enfin, le rôle joué par la qualité de vie au travail dans la réalisation de la performance est plus ambigu. En effet, la recherche de la qualité de vie au travail peut être vue comme une finalité en soi, (c'est alors un objectif de nature sociale) ou comme un moyen pour rendre l'organisation plus efficace ; chez e-Bus, la teneur des entretiens ne permet pas de trancher entre ces deux visions. L'analyse des souhaits des différents membres de l'entreprise quant aux caractéristiques des bureaux et aux objectifs qui leur sont assignés permet de faire une première série de constats.

En premier lieu, dans ces objectifs assignés aux bureaux

En organisant les volumes physiques et en inscrivant les signes hiérarchiques dans la matérialité de leurs emplacements, on organise la représentation sociale du pouvoir.

par les dirigeants et le personnel de e-Bus, nous retrouvons de façon dominante les perspectives symboliques (le bureau porteur de messages) et organisationnelles (le bureau vecteur d'un mode d'organisation). La perspective fonctionnelle (le bureau outil de travail) n'est cependant pas absente des discours.

Par ailleurs, nous avons été frappé par le niveau de « rationalisation », de maturité, de recul du discours sur les bureaux. C'est un sujet sur lequel les dirigeants ont réfléchi, communiqué à l'extérieur et auprès de leur personnel. Certes, cette rationalisation peut être qualifiée d'« ex post » puisque la plupart des entretiens a eu lieu dans les nouveaux locaux. Cependant, nous disposons également d'entretiens ou d'interviews dans la presse antérieurs au déménagement, ainsi que du dossier des architectes décrivant la philosophie du projet, qui attestent de la réflexion menée par les dirigeants de l'entreprise préalablement à l'installation.

Nous pouvons également constater que, si la réflexion sur les caractéristiques et les objectifs des bureaux est d'abord le fait des dirigeants, elle est assez bien relayée par d'autres membres du personnel, qui l'ont adoptée, la comprennent et y adhèrent. Enfin, l'analyse détaillée de l'argumentaire des différents interlocuteurs montre qu'il fait intervenir un grand nombre d'acteurs, internes ou externes, qui vont bénéficier de l'organisation des bureaux (le personnel, les actionnaires, les clients, les médias), ce qui confirme le rôle central du bureau dans le réseau relationnel de l'entreprise.

Des objectifs aux résultats

Les bureaux de e-Bus ont-ils rempli leur rôle ? Ont-ils permis à l'entreprise d'atteindre les objectifs recherchés ? Y a-t-il une distance entre les attentes des acteurs telles que nous venons de les décrire et leurs perceptions de la réalité dans ce domaine ? C'est à ces questions que nous allons apporter des éléments de réponse en présentant un bilan de l'aménagement des locaux, bilan que nous avons organisé autour des trois perspectives définies au début de cet article. Nous terminerons par quelques remarques sur la façon dont le projet de déménagement a été mené, la conduite de projet adoptée nous paraissant parfois être en contradiction avec les objectifs organisationnels et symboliques recherchés.

• *La perspective organisationnelle*

L'observation permet de constater que les bureaux sont effectivement compris et vécus comme un lieu facilitant un certain style de management et un certain modèle de fonctionnement.

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...) :

« *C'est facile de trouver les gens, de communiquer. Sur le plateau, je vois vingt personnes, environ 80% de mes rela-*

La recherche de la qualité de vie au travail peut être vue comme une finalité en soi ou comme un moyen pour rendre l'organisation plus efficiente.

tions 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)

Par ailleurs, 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.

« Mon étage préféré, c'est le 6. 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)

Seuls, deux équipements sont peu utilisés : la salle de gym et le sauna. Dans les deux cas, nous pouvons considérer que les dirigeants ont peut-être sous-estimé certaines variables culturelles propres à la France. Apparemment, la pratique du sauna n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs des salariés (surtout quand la température extérieure est plus proche de trente que de zéro degré). Quant à la salle de gym, elle n'est séparée de l'openspace que par une cloison vitrée (transparence oblige) ; l'amateur d'exercice physique doit donc s'entraîner sous les yeux de tous ses collègues,

chose qui ne semble pas séduire nos interlocuteurs (4). La salle de gym constitue en ce sens une exception : partout ailleurs l'absence de cloisonnement ou la présence de cloisons vitrées est comprise et acceptée par le personnel. On peut avancer l'hypothèse que ce mode de fonctionnement est admis par les employés tant qu'il concerne le travail proprement dit mais qu'il est plus difficile à adopter pour une activité d'ordre plus privé : « entretenir son corps ».

• La perspective symbolique

Chez e-Bus, conformément aux attentes, le bureau joue un rôle de porteur de message fondamental, aussi bien à l'égard du personnel, qu'à l'égard du monde extérieur. En interne, l'organisation des bureaux illustre le mode de management prôné par les dirigeants et le communiqué au 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 peut observer que les affectations dans les bureaux se sont faites en fonction de la nature du travail, de ses exigences, et non du rang hiérarchique de la personne,

(4) L'installation d'un store occultant cette cloison vitrée était à l'étude lors de nos visites dans l'entreprise.

ce qui concrétise le discours de l'entreprise sur l'égalité entre les membres de l'entreprise. Ainsi, un des dirigeants n'a pas de bureau personnel ; il partage un bureau fermé vitré avec trois employés. De même, le responsable du marketing est installé au cœur de l'*openspace* tandis que des employés sont dans des bureaux fermés. Ces dispositifs sont relevés par plusieurs de nos interlocuteurs qui les perçoivent comme des symboles de renversement hiérarchique.

En termes de communication externe, l'objectif assigné aux bureaux a été largement atteint.

En effet, l'entreprise a rassemblé l'ensemble des communications la concernant dans les médias ; celles-ci emplissent cinq gros classeurs. En juillet 2000, les médias concernés sont de toutes natures : presse écrite, radio, télévision, internet. Ces communications se produisent par vagues, à chaque fois qu'un événement touche la société : création de e-Bus, rachat de sociétés en France, déménagement. Ce dernier événement a été à l'origine d'une « vague » particulièrement importante, couvrant la période allant de mars à début mai 2000. Nous avons en particulier relevé des communications dans :

– 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"... Le déménagement n'a pas vraiment accru le trafic du jour au lendemain, mais on a eu plus de relations presse.* » (un responsable)

« *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.* » (un employé)

Cette communication externe peut également avoir un impact sur le recrutement et la fidélisation du personnel. Ainsi, le lendemain de l'émission « *Capital* », e-Bus a reçu cent quatre-vingt candidatures spontanées par Internet alors que, d'habitude, elle en recevait une dizaine, même si les personnes chargées du recrutement

reconnaissent que ces candidatures n'étaient pas d'un excellent niveau.

• *La perspective fonctionnelle*

Cette perspective était peu présente dans les objectifs assignés aux bureaux. Les résultats obtenus sont d'ailleurs quelque peu contradictoires. Nous allons les décrire rapidement en distinguant la contribution des locaux à l'accomplissement des tâches, d'une part et les aspects relevant explicitement de la qualité de vie au travail, d'autre part.

A priori, la disposition des bureaux facilite la communication, l'interaction :

« *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 dix secondes, les trois étages sont au courant. Il y a beaucoup de réactivité. Au total, les avantages compensent largement les inconvénients.* » (un dirigeant).

« *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).

Mais cette même disposition présente aussi des inconvénients, bruit, effervescence, qui conduisent à des problèmes 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).

« *À cause des espaces de détente, les espaces de travail sont plus réduits. Ici, on est dix-huit 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* » (un responsable).

« *L'open space 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... 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).

Concernant les conditions de travail, nous pouvons noter un certain nombre d'éléments, positifs ou négatifs. Le visiteur qui arrive chez e-Bus est frappé par différents aspects des locaux, qui sont également perçus par le personnel :

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

« *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)

– 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 soixante personnes, soit 15 m² par personne) est plutôt confortable pour ce type d'activité (5) ; 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.

« On avait peur de l'open space, 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)

Dernier point, abondamment commenté, et avec humour (6), par le personnel : lors de notre étude en mai, il faisait une chaleur terrible dans les bureaux. Les architectes expliquent cette situation 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)

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

Une conduite de projet paradoxale

L'analyse de la façon dont le personnel a été informé du projet et impliqué dans sa réalisation fait apparaître quelques contradictions entre la conduite de projet et le style de management affiché de l'entreprise.

Certes, 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 recru-

tement. Le personnel a pu visiter les nouveaux locaux dès la signature du contrat ou pendant les travaux.

Mais le degré d'implication réel des salariés dans la définition de ce que serait leur 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'architecture,
- 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 interrogées ne se plaignent pas explicitement 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, comme on peut le comprendre, un point très sensible pour les employés, 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 appairier deux qui ne s'entendaient pas. » (un employé)

Au total, la faible implication des salariés de e-Bus dans le projet (en terme d'information reçue, mais surtout en terme de participation aux décisions) peut sembler étrange si on la compare aux principes du Funky Business et à son refus déclaré d'un management hiérarchique. Elle peut s'expliquer en partie par la nécessité de réaliser un arbitrage entre le degré de participation et le délai imparti pour la gestion du projet, délai qui était particulièrement court dans le cas de e-Bus. La perspective symbolique, si elle est bien présente dans la configuration finale des bureaux, semble avoir été absente du processus de conduite du projet.

LES RELATIONS INDIVIDUS-COLLECTIVITE-ESPACE

Si l'on met de côté les réserves que nous venons de faire sur la conduite du projet, nous constatons qu'il existe une forte cohérence entre le discours tenu sur les bureaux, les pratiques que nous avons pu observer et les perceptions des acteurs. En fait, on peut se demander si les dirigeants de l'entreprise n'ont pas, d'une certaine façon, trop bien réussi dans leur projet : transformer une entreprise en « communauté de vie » en s'appuyant

(5) Voir « Start-up cherche local convivial », *Le Point*, n° 1446, 2 juin 2000 pour des comparaisons.

(6) Le slogan de l'entreprise est : « e-Bus, un coup de frais sur le net ».

sur l'organisation spatiale. Car l'analyse des entretiens fait également surgir un certain nombre d'interrogations sur l'équilibre à trouver entre l'individu, la collectivité et l'espace que constitue le bureau.

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 une salle de réunion... s'il y en a une 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 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 re-disposition des choses ou objets. À 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 :

« 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, nous avons constaté l'absence de signes d'appropriation privée des locaux. Pour Fisher, cette appropriation peut s'exprimer selon plusieurs modalités : le regard (photos, cartes postales, etc.), l'aména-

gement de l'espace autour de la personne (objets personnels), 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 perception du personnel confirme cette absence d'appropriation privée :

« 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. » (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 ré-affectations et réorganisations fréquentes, conduit à une très forte « exploration » qui renforce l'appropriation collective et, par là-même, la culture d'entreprise.

Les conséquences de l'organisation en *open space* que nous venons de décrire rappellent ceux obtenus par Fenker [2003]. Celui-ci met en évidence trois thèmes majeurs dans les discours des personnels, suite à une réorganisation spatiale : l'interaction, la « *privacy* », qui se rapproche de notre notion d'intimité, et le besoin de concentration pour l'accomplissement de certaines tâches (p. 315-318).

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 la 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 nous fait part cependant de ses 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 :

« 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)

Pendant, 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 vingt ; 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... À 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)

Il est étonnant de constater qu'un projet qui avait pour objectif de rassembler le personnel, de le faire communiquer et travailler de façon collective puisse, dans une certaine mesure, générer des attitudes de « retrait ».

En conclusion, nous pouvons revenir à notre question initiale : « À quoi sert un bureau ? » Pour e-Bus, la réponse à cette question pourrait être la suivante : « Un bureau sert à concrétiser un projet, une philosophie, une culture d'entreprise ». C'est en effet avec de la détermination et une vision claire des objectifs recherchés que les dirigeants de l'entreprise ont pris les principales décisions concernant leurs bureaux : emplacement, répartition de l'espace, choix du mobilier et de la décoration. Ce faisant, ils ont combiné deux des finalités des bureaux que nous avons identifiées : la perspective symbolique et

la perspective organisationnelle, et ont fait de l'aménagement de leurs bureaux un formidable levier d'action, comme le rappelle un des dirigeants, à qui nous laisserons le soin de conclure et d'établir le bilan de cette opération :

« 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... ».

BIBLIOGRAPHIE

BECKER F. et STEELE F., *Workplace by Design – Mapping the High Performance Workspace*, Josey-Bass, 1995.

CHEVALIER F. ET MALLERET V., Organisation spatiale et performance des services, *Cahier de recherche du Groupe HEC*, CR 718/2001, 2001.

EVETTE T. ET LAUTIER F., *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*, L'Harmattan, Paris, 1994

FENKER M., *L'espace : un mode de gestion de la dynamique organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, École polytechnique, 2003.

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, Paris 1983.

GADREY J., *Nouvelle économie, nouveaux mythes*, Flammarion, Paris 2000.

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

NORDSTRÖM K., RIDDERSTRALE J., *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, Bookhouse Publishing, 2000.

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, p. 129-141, 1980.

VISHER J.C., « Strategic Workspace Planning », *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, p. 33-42, 1995.

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).

