

TERRITORIALITÉ ET BUREAUX VIRTUELS : UN OXYMORE ?

Les changements dans l'organisation du travail et la volonté de réduire les budgets dédiés à l'immobilier conduisent de nombreuses entreprises à réinventer, voire à supprimer, leurs bureaux, à l'aide des technologies mises à leur disposition. Le développement des espaces de travail partagés s'inscrit dans cette logique. Cependant, l'espace de travail n'est pas uniquement un lieu fonctionnel : il est également l'un des symboles qui relie le salarié à son organisation ; aussi celui-ci aura-t-il spontanément tendance à vouloir le faire sien. Une étude de cas, menée au sein des bureaux virtuels d'Accenture, démontre que la territorialité s'inscrit dans tout espace... fût-il virtuel.

Par **Emmanuelle LÉON**

Au cours des dernières années, les espaces de travail en libre service se sont considérablement développés au sein des entreprises (ELSBACH, 2004) et ce, afin d'intensifier l'utilisation des locaux et de réduire les coûts afférents. Pour les populations nomades, tels que les commerciaux ou les consultants, la nécessité de disposer d'un espace de travail personnel est *de facto* loin d'être évidente.

Cependant, le lien entre un individu et son bureau n'est pas uniquement fonctionnel : l'espace de travail symbolise souvent le statut hiérarchique du salarié et, plus largement, il atteste du lien existant entre le salarié et son organisation. Que se passe-t-il lorsqu'une organisation décide de supprimer ce lien ? Au travers d'une étude de cas menée sur les bureaux virtuels d'Accenture France, nous nous proposons d'étudier les formes prises par la territorialité dans un espace qui, par définition, la rejette. En effet, les bureaux virtuels se réservent, exactement comme des chambres d'hôtel, et fonctionnent selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». Ils se veulent à la fois non territoriaux et non hiérarchiques : « non territoriaux », car aucun département ne peut revendiquer un étage ou une localisation spécifique, et « non hiérarchiques », car les espaces de travail sont attribués en

fonction des situations de travail, et non en fonction du niveau hiérarchique.

DU TERRITOIRE À LA TERRITORIALITÉ

C'est à partir d'observations menées par les éthologues sur les animaux que la notion de territoire a émergé. En extrapolant cette notion au comportement humain, différents chercheurs ont estimé que l'homme possède un instinct territorial (LORENZ, 1970 ; ARDREY, 1966). ALTMAN (1975) opère une distinction entre les territoires primaire, secondaire et tertiaire. Le territoire primaire est un lieu dont l'identité du propriétaire ne fait aucun doute (c'est le cas d'un bureau attitré ou du domicile). Le territoire secondaire est, quant à lui, un lieu semi-public, dont les règles en matière de droit d'accès et d'utilisation sont plus flottantes. Les occupants d'un territoire secondaire détiennent une autorité relative sur ce lieu, mais sont susceptibles de changer dans le temps. Le

* Professeur Associé, ESCP EUROPE.



© J.-L. Klein et M.-L. Hubert/BIOSPHOTO

EMMANUELLE LÉON

« Le marquage permet de construire et de sauvegarder un espace personnel : c'est le processus par lequel un espace est signé, délimité par son occupant. Ainsi, par exemple, le fait de déposer ses affaires sur une table pour réserver sa place est une forme de marquage ». *Chat se frottant contre un poteau pour marquer son territoire.*

territoire tertiaire est, quant à lui, accessible à tous et son fonctionnement dépend des normes et coutumes. ALTMAN (1975) définit la territorialité comme un mécanisme de régulation de notre frontière avec autrui. FISCHER (1989) utilise le concept de territorialité pour étudier les territoires humains et leur attribuer une interprétation tant au plan psychologique que culturel. La territorialité correspond à un type de

comportement orienté vers l'appropriation et l'occupation d'un lieu (ou d'une aire géographique) par une personne ou par un groupe (BROWN, LAWRENCE et ROBINSON, 2005). La création de territoires répond à trois besoins : une réaction à la présence réelle ou implicite de l'autre, une réponse aux propriétés de l'environnement et la satisfaction d'états émotionnels. Les recherches menées sur la territorialité humaine



montre l'importance du comportement territorial comme forme de domination, mais également de communication avec les autres.

EXPRESSIONS DE LA TERRITORIALITÉ DANS LES ESPACES DE TRAVAIL

En ce qui concerne les espaces de travail, la territorialité s'exprime principalement au travers des trois processus suivants : l'appropriation, la privatisation et la personnalisation. Nous considérons que ces trois processus sont graduels : en effet, dans un premier temps, l'individu cherche à « faire sien » un lieu (appropriation), avant de s'intéresser à la possibilité (ou non) d'isoler ce lieu des autres (privatisation) et de le modifier en fonction de critères personnels (personnalisation).

L'appropriation de l'espace de travail

Dans son sens large, l'appropriation signifie le fait de nous attribuer la propriété de quelque chose, même si cette chose ne nous appartient pas légalement. L'appropriation est un mécanisme d'adaptation qui suppose que le rapport de l'individu (ou du groupe) à l'espace n'est jamais neutre, et que l'individu (ou le groupe) est à même de donner du sens à un environnement d'où les signes et les valeurs sont *a priori* exclus (FISCHER, 1989). On distinguera l'appropriation collective (appropriation d'un espace donné par un groupe) de l'appropriation individuelle (plus spécifique au territoire primaire).

L'appropriation introduit des dimensions d'appartenance et de revendication d'un lieu personnel. Elle se concrétise à travers différents mécanismes, dont les plus importants sont le marquage, les déplacements et la communication. Le marquage permet de construire, puis de sauvegarder un espace personnel : c'est le processus par lequel un espace est signé, délimité par son occupant. Ainsi, par exemple, le fait de déposer ses affaires sur une table pour réserver sa place est une forme de marquage. Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux marqueurs de statut, c'est-à-dire aux moyens utilisés par les individus (et par l'organisation) pour signaler les positions hiérarchiques. SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.) (1986) distinguent les marqueurs de statut suivants : la taille de l'espace de travail, sa localisation et son accessibilité. Au-delà de leur valeur instrumentale pour l'accomplissement des tâches, ces marqueurs sont les signes de reconnaissance d'une réussite et servent de stimulant dans la perspective d'une performance future. En règle générale, on peut affirmer que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus l'espace occupé est important et valorisant. La position dans l'étage, la proximité des centres de décision, l'étage lui-même, le

fait d'avoir vue sur l'extérieur ou sur des cours intérieures... ne sont pas neutres : c'est souvent une véritable carte des pouvoirs qui se dessine, au travers des attributions spatiales.

Les déplacements effectués sur le lieu de travail – facilitant les échanges informels – dépendent eux aussi du niveau hiérarchique. En effet, la marge de manœuvre de chacun, dans ses déplacements, dépend pour une très large part de son statut dans l'entreprise : c'est donc en fonction de la place occupée que l'on sera autorisé à se déplacer librement dans un rayon d'action plus ou moins grand (FISCHER, 1990). La symbolique du pouvoir et celle de l'espace se renforcent : c'est ainsi que la distance avec autrui peut être plus facilement maintenue si l'on dispose du choix d'être accessible, ou non. En France, il est fréquent de devoir passer par le bureau d'une assistante avant d'accéder au bureau d'un cadre dirigeant. La position occupée au sein d'une organisation permet donc de développer un rapport à l'espace plus ou moins maîtrisé.

La privatisation de l'espace de travail

Le lieu de travail est avant tout un endroit dans lequel on vit. Les individus ont tendance à l'investir à l'instar d'un espace personnel et à rechercher une certaine intimité. Selon FISCHER (1989), les salariés préfèrent largement disposer d'un lieu de travail privé qui soit protégé des bruits, des conversations et des regards. Les problèmes liés à la privatisation ont d'ailleurs été étudiés à la suite de la multiplication des bureaux paysagers (ou bureaux ouverts). BECKER et STEELE (1995) rappellent qu'un espace privé atteste d'un statut plus élevé et reflète également la place accordée à l'individu par l'organisation.

SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.) (1986) recensent trois formes possibles de privatisation de l'espace de travail :

- la privatisation acoustique (consistant à s'isoler du bruit ambiant, tel que les conversations ou les bruits de pas) ;
- la privatisation verbale (permettant d'échanger des propos confidentiels) ;
- enfin, la privatisation visuelle (permettant d'être à l'abri du regard d'autrui).

L'isolement visuel et acoustique, que l'on obtient grâce à des frontières physiques, produit ce que FISCHER (1989) appelle l'intimité architecturale. Dans l'environnement de travail, la privatisation (ou non) d'un espace dépend notamment de l'architecture du bâtiment : orientation et taille des espaces, existence de cloisons, qualité des matériaux, etc. Au-delà de ces aspects architecturaux, d'autres facteurs rendent possible ou non la privatisation de l'espace de travail : le degré de connaissance entre individus partageant un bureau, le niveau de complexité de la tâche à effectuer, l'âge et le sexe des employé(e)s, les normes

gouvernant l'utilisation des espaces privés, le degré de cohésion et la taille du groupe (GOODRICH, 1982). En règle générale, le fait de ne pas pouvoir privatiser son espace de travail est source d'insatisfaction. Parmi les inconvénients les plus fréquemment cités figurent les nuisances sonores (tels que les bruits de pas, les conversations des voisins, les visites ou les salutations de passage), les regards d'autrui et le sentiment d'être trop près les uns des autres (ALTMAN, 1975 ; ELSBACH, 2004). L'intimité semble être liée au degré de clôture du lieu, ainsi qu'au nombre de personnes dans l'entourage.

La personnalisation de l'espace de travail

L'espace de travail est vécu comme un territoire personnel, son occupant l'investissant comme son domaine privé. Selon ALTMAN (1975), il devient un territoire primaire si l'utilisateur est le seul à l'occuper, s'il est fréquemment occupé par lui et s'il a des droits, reconnus par les autres, quant à l'accès à cet espace et à son utilisation. L'occupation d'un espace de travail attitré a un impact positif sur l'implication du salarié dans son organisation (BROWN, LAWRENCE et ROBINSON, 2005).

SOMMER (1974) définit la personnalisation comme la décoration, la modification ou le réaménagement volontaire de l'espace par son occupant, de manière à y refléter sa valeur personnelle. Dans le contexte organisationnel, ce processus est lié à la marge de liberté laissée à l'utilisateur dans l'adaptation et le contrôle d'un espace reconnu comme son territoire. L'identité d'un individu et son statut dans l'échelle de l'organisation se reflètent au travers de la personnalisation de son espace de travail (SUNDSTROM (E.) et SUNDSTROM (M.G.), 1986 ; MOLESKI et LANG, 1982).

Mais le degré de personnalisation semble, dans une large mesure, lié au niveau des responsabilités exercées. Ainsi, la qualité du mobilier ou le confort des sièges sont souvent supérieurs dans un bureau de cadre dirigeant (MONJARET, 1996). L'introduction d'objets personnels dans un bureau est le stade ultime de la personnalisation. En effet, l'occupant des lieux rend ainsi agréable son cadre de travail, tout en signifiant ses liens avec l'extérieur. La personnalisation peut renseigner les autres sur ses goûts, ses préférences et ses opinions ; elle constitue un message relatif à lui-même, adressé tant à ses collègues qu'aux visiteurs. GOODRICH (1982) établit un parallèle entre l'espace de travail personnalisé et le style de travail de l'occupant (ainsi, les personnes « auditives » consacraient de l'espace aux éléments favorisant la communication (tables, chaises) afin d'accueillir leurs visiteurs ; les personnes « visuelles » chercheraient à favoriser l'intimité nécessaire à la lecture, etc.).

La territorialité apparaît donc comme inhérente à l'être humain. Cependant, elle est aujourd'hui niée

dans de nombreux espaces de travail qui se veulent (et se disent) « non territoriaux ».

La territorialité parvient-elle à s'exprimer, dans ce type de contexte ?

C'est afin de répondre à cette question que nous avons mené une recherche exploratoire dans une organisation ayant décidé de supprimer tout lien entre les individus et leur(s) espace(s) de travail.

PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET DE LA MÉTHODOLOGIE

Le développement de formes de travail « nomade », dans lesquelles les employés ne passent qu'un temps limité au sein de leur entreprise, symbolise la rupture entre l'espace de travail et le travail lui-même (ÉVETTE et LAUTIER, 1994). Que se passe-t-il, lorsqu'une organisation décide de traduire concrètement cette rupture dans l'aménagement de ses locaux ? En 1996, Accenture France abandonne les bureaux occupés dans la Tour Gan (du quartier d'affaires de La Défense) pour s'installer dans un nouvel immeuble situé à l'angle des Champs-Élysées et de l'avenue George V. Les nouveaux bureaux, baptisés « bureaux virtuels », sont en fait la déclinaison, sur une grande échelle, du *just-in-time office*. Leur fonctionnement repose sur un système de réservation sophistiqué permettant aux utilisateurs d'occuper, pour des périodes relativement courtes, différents espaces de travail : bureau fermé, espace ouvert, salle de réunion, etc. Par définition, les bureaux virtuels se veulent non-territoriaux (puisque nul ne sait où il sera installé pour travailler) et non hiérarchiques (puisque ils sont attribués en fonction de la situation de travail du consultant).

Description et fonctionnement des bureaux virtuels

Comme il le ferait pour une chambre dans un hôtel, le consultant doit réserver son espace de travail à l'avance. Cette réservation reste limitée dans le temps (de quelques heures à quelques jours). Les bureaux doivent systématiquement être laissés vides tous les soirs (les documents oubliés étant récupérés par les agents de sécurité) : il est donc impossible de « s'approprier » un bureau. Pour mieux comprendre la suite de notre propos, il est utile à ce stade de décrire les différents espaces de travail du bâtiment George V (1).

Les bureaux ouverts, dits *open spaces*

Ils représentent les 4/5 des espaces de travail individuels (soit 200 *open spaces*, au total). Ce sont des bureaux en forme de L, regroupés par bloc de quatre

(1) Ce bâtiment a en effet été spontanément baptisé « George V » par les consultants, et nous retrouverons cette dénomination au fil des entretiens.

et séparés du bloc contigu par une cloison à mi-hauteur en verre légèrement opaque (JAQUENOUD, 1997). L'occupant de cet espace de travail dispose d'un téléphone, de prises de courant et d'un boîtier de connexion lui permettant de connecter son ordinateur portable au réseau informatique de l'entreprise. Ces espaces de travail sont dédiés à des situations de travail nécessitant peu d'échanges avec d'autres consultants : lecture et rédaction de courriers électroniques, réalisation de propositions commerciales, etc.

Les autres espaces de l'immeuble

En sus de ces deux types d'espaces de travail, il faut noter l'existence, à chaque étage, d'espaces de discussion, partiellement séparés du reste de l'étage par une cloison vitrée ouverte et organisés autour de grandes tables ovales. Des salles de réunion (pouvant être facilement transformées en salles de réception où l'on peut organiser cocktails et dîners) occupent l'intégralité du dernier étage de l'immeuble. Enfin, le *lounge*, situé au premier étage, est destiné aux consultants effectuant un court



© Lise Sarfati/MAGNUM PHOTOS

« Les *closed spaces* ont pour particularité d'être entourés de grandes cloisons vitrées, les isolant du bruit ambiant ».

Les bureaux fermés, dits *closed spaces*

Les *closed spaces* ont pour particularité d'être entourés de grandes cloisons vitrées les isolant du bruit ambiant. On en compte 45 dans tout l'immeuble. Ils sont généralement disposés le long d'un couloir (de 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 souhaite faire le tour de l'étage. À l'intérieur, on trouve une table ovale, sur laquelle un téléphone est posé. Il n'y a aucun espace de rangement. Les situations de travail se déroulant dans les *closed spaces* sont les suivantes : réunions en petit comité, entretiens de recrutement, entretiens d'évaluation, conférences téléphoniques, etc.

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 de canapés, de distributeurs de boissons chaudes, d'un stand de journaux, etc.

Méthodologie et collecte des données

Étant donné les spécificités de l'objet de notre recherche, nous avons choisi comme méthode une approche qualitative, à visée exploratoire, s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de cibler une population homogène, celle des associés du cabinet. Pourquoi les associés ? Nous voulions rencontrer des personnes qui avaient déjà occupé des bureaux « attit-

rés », de préférence au sein de la Tour Gan. Or, seuls les managers et les associés bénéficiaient de ce privilège, attaché à leur statut. Au vu de l'organisation des promotions dans les métiers du conseil, nous sommes partis de l'hypothèse que toute personne ayant le grade de manager en 1996 occupait un poste d'associé dans l'entreprise six ans plus tard (c'est-à-dire en 2002) ou avait quitté Accenture.

Concrètement, afin de réaliser notre échantillon, nous avons donc récupéré la liste de tous les associés d'Accenture France, puis nous avons 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 (28 hommes et une femme) répondaient à ces critères.

Ayant nous-mêmes travaillé, dans le passé, au sein de cette entreprise, nous avons bénéficié d'un accès facilité au terrain. Dans un premier temps, nous avons mené deux entretiens exploratoires avec le manager et avec l'assistante qui s'étaient occupés de la mise en œuvre du projet. Dans un deuxième temps, nous avons envoyé un courrier électronique à tous les associés que nous avons identifiés comme répondant à nos critères, afin de solliciter auprès d'eux un entretien. À ce stade, il était essentiel de bénéficier du soutien de la hiérarchie, étant donnée la faible disponibilité des associés. Pour ce faire, nous avons pris contact avec le DRH Monde et avec le PDG France d'Accenture, qui nous ont accordé leur appui.

Après la réalisation d'un guide d'entretien, nous avons rencontré, sur la base du volontariat, neuf associés (entre février et avril 2002) ; les entretiens se sont déroulés dans des *closed spaces* et ont été enregistrés. Ils ont duré, en moyenne, une heure et vingt minutes, et ils ont fait l'objet d'une retranscription par traitement de texte, puis d'une analyse thématique catégorielle. Nous nous sommes également appuyés sur des matériaux secondaires, tels que l'ouvrage rédigé par l'associé à l'origine du projet, François JAQUENOUD (1997), sur la documentation interne mise à notre disposition par Accenture, sur des articles de presse et sur un reportage télévisé (diffusé sur la chaîne M6, dans le cadre de l'émission *Capital*). Au cours des entretiens, nous avons aussi eu l'occasion d'observer les locaux et les modalités d'occupation de l'espace.

QUAND LA TERRITORIALITÉ RATTRAPE L'ESPACE DE TRAVAIL

La symbolique du bureau : est-ce la fin ?

Le fait de partager l'espace n'est pas, en soi, nouveau : il avait déjà fait l'objet d'expérimentations, notamment chez Accenture, aux États-Unis (BECKER et STEELE, 1995). Cependant, ce partage était limité aux managers,

aux consultants et aux juniors du cabinet. Ce qui fait l'originalité du projet d'Accenture France, c'est l'ampleur du phénomène : tous les niveaux hiérarchiques sont concernés, y compris les associés du cabinet. Les dirigeants se retrouvent logés à la même enseigne que les autres consultants. Au travers des bureaux virtuels, c'est donc la symbolique de l'espace de travail et son rôle de marqueur de statut hiérarchique qui sont mis à mal.

Historiquement, les pratiques d'occupation des locaux par les consultants correspondaient à la pyramide hiérarchique. En effet, dans les locaux occupés à la Tour Gan, le simple fait d'avoir un bureau constituait, en soi, une reconnaissance statutaire réservée aux managers et aux associés. La taille du bureau, ainsi que sa localisation et son orientation dépendaient du grade de son occupant. Ainsi, plus on s'élevait dans la hiérarchie et plus le bureau devenait spacieux : l'associé disposait d'un bureau d'une taille minimale de 18 m², le manager avait un bureau d'environ 12 m², et les autres consultants se retrouvaient dans un espace ouvert, appelé *staff room*. La hauteur de l'étage et l'angle occupé par le bureau avaient également une signification : « À la Tour Gan, il y avait des rites. [...] Alors les bureaux d'associés dominants, si vous voulez, c'étaient les bureaux d'angle, vers Paris... (Tout ça, très codifié...) ».

Un des enjeux des bureaux virtuels est d'organiser la pénurie des espaces de travail. Cette pénurie est en soi un message adressé aux consultants : leur bureau doit se trouver non pas dans les locaux de l'entreprise, mais chez les clients. Ainsi, pour la population des associés, François JAQUENOUD (1997) considère que seulement 20 % du temps de travail (consacrés à des réunions internes, à la réalisation de propositions commerciales ou aux entretiens d'évaluation, etc.) nécessitent une présence physique dans les locaux de l'entreprise. D'après LAUTIER (2) (1996), en déposant les associés de leurs bureaux, l'organisation fait disparaître la symbolique du bureau individuel et fragilise leur fonction en les astreignant à davantage de productivité.

L'autre ambition, affichée lors du déménagement, est celle du brassage des compétences en interne. La logique du « premier arrivé, premier servi » représente une rupture totale avec l'organisation prévalant précédemment à la Tour Gan, où chaque division était installée à un étage qu'elle considérait comme « son » territoire et n'avait que peu de contacts avec les autres. Les bureaux virtuels sont ainsi perçus comme un moyen de brasser les compétences en favorisant les interactions : les instigateurs du projet considèrent que les espaces de travail partagés sont propices au partage d'expériences et à la constitution d'équipes pluridisciplinaires. JAQUENOUD (1997 : 82) affirme même que « la notion de "territoire" est bannie du "George V" ».

(2) Cité dans un article de JASOR (1996), Andersen Consulting : Finis les bureaux individuels, vive l'espace à la carte, *L'Essentiel du Management*, n°14, avril.

Les diverses formes d'expression de la territorialité dans les bureaux virtuels

Paradoxalement, lors de nos différentes visites dans les locaux de l'entreprise, nous avons remarqué que certains bureaux étaient systématiquement occupés par les mêmes consultants... et laissés vides, en leur absence. Nous avons aussi vu des consultants occuper des bureaux fermés sans, pour autant, y tenir des réunions ou des entretiens. Il nous a donc semblé qu'au-delà des discours, la territorialité continuait de se manifester et ce, dans un espace qui, de par sa conception même, la nie et la rejette. Nous avons identifié trois formes principales de territorialité : l'appropriation collective de l'immeuble, celle des étages du bâtiment et la privatisation des espaces de travail.

- *L'appropriation collective de l'immeuble*

Nous avons constaté que la disparition des bureaux individuels pouvait être compensée par la promotion d'espaces collectifs, auxquels les employés s'identifient. 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 affiche sa capacité à innover ; son siège social doit avoir le même impact qu'une campagne publicitaire. De fait, la mise en place des bureaux virtuels d'Accenture a fait l'objet de nombreux articles, d'émissions de télévision, ainsi que d'un reportage tourné pour le Futuroscope de Poitiers et consacré à l'impact des nouvelles technologies sur les espaces de travail. Les consultants que nous avons rencontrés nous feront part de leur fierté à faire visiter le « George V » à leurs clients, ou à leurs proches.

Les bureaux virtuels d'Accenture favorisent la notoriété de l'entreprise ; ils lui permettent de se distinguer du cabinet d'audit Arthur Andersen, également installé, à l'époque, dans la Tour Gan, à La Défense. Pour que l'appropriation collective soit possible, il fallait en effet regrouper tous les consultants en un seul et même lieu et faire en sorte que ce lieu leur soit dédié : « On est tous dans le même bâtiment, et ça, je crois que c'est vraiment important. Ça a eu un impact très positif. C'est-à-dire que, quand on rentre ici, on se retrouve entre "Accentures". [...] On croise les gens dans les couloirs ; on sait que c'est des gens d'Accenture ». L'espace est ainsi collectivement marqué.

En définitive, en s'installant dans ses nouveaux locaux, Accenture a choisi de ne plus partager le même immeuble avec d'autres entreprises, mais bien... de « partager » les bureaux entre les consultants ! Le George V devient rapidement le centre névralgique de l'activité : il ne s'agit pas de bureaux anonymes. La comparaison avec un hôtel (du fait de la réservation des espaces de travail, de l'accès à des services de type conciergerie ou de la simple présence du *lounge*, au premier étage) est perçue de façon négative par certains associés : « Alors, on dit : "c'est un peu comme un hôtel" ? Eh bien, 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 !... ».

Aussi certaines habitudes réapparaissent-elles, pour éviter la banalisation des bureaux, comme le fait d'y passer régulièrement (y compris, pour cet associé, qui nous a, dans un premier temps, expliqué que cela présentait l'intérêt de diminuer ses temps de transport... avant de se rendre compte qu'il venait tous les jours dans l'immeuble George V, car il n'éprouvait aucun plaisir à travailler depuis son domicile). C'est avant tout dans ces lieux que les associés échangent de manière informelle sur leurs missions : le fait de ne pas s'y rendre aurait pour corollaire de se priver d'informations utiles, qui ne transitent pas par le courrier électronique. Un autre élément témoignant de cet attachement au siège de l'entreprise réside dans les expressions employées par les associés interrogés : « à la maison », « chez nous », « c'est comme une équipe de football : on marque un but, et puis on revient »...

- *L'appropriation collective des étages*

Dans un premier temps, le système de réservation de l'immeuble positionnait les associés à proximité de leurs secrétaires (3). Les différentes divisions d'Accenture ont ainsi spontanément recréé des territoires, aux différents étages du bâtiment George V. Les raisons évoquées par les associés sont, tout d'abord, d'ordre fonctionnel et organisationnel : « C'est pratique [d'être au même étage] : 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 ses collègues, (qui sont) au même endroit... ».

L'appropriation collective d'un étage donné permet d'y recréer des « repères ». Les associés que nous avons rencontrés, n'ayant plus de bureaux attitrés, compensent l'anonymat des espaces de travail par une appropriation forte, au niveau des étages de l'immeuble : « 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 recréé 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. [...] Il y a sans doute des facteurs plus psychologiques et presque affectifs, donc, de sécurité, de stabilité, qui (y) sont aussi attachés, je pense, qui font que bouger tout le temps, partout, ça marche, mais (que) ça n'est pas forcément agréable ».

Cette volonté de délimiter un territoire s'exprime également au travers des déplacements, qui facilitent les discussions informelles. L'un des associés nous explique qu'il a modifié certains de ses itinéraires afin de faciliter ces échanges impromptus : « Il m'arrive effectivement de faire exprès, délibérément, de ne pas prendre le chemin le plus court pour arriver à la machine

(3) Tout le personnel administratif est installé dans des bureaux ouverts, mais conserve le même espace de travail, ainsi que des meubles pour stocker des documents.

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 qui est, je pense, toujours très utile ».

Nous avons entendu à plusieurs reprises des témoignages sur cette appropriation collective, la « satisfaction » de venir au bureau étant clairement indexée sur le fait d'être au « bon » étage. Par contraste, le fait de ne pas pouvoir s'installer à « son » étage provoque, visiblement, chez tous, un certain malaise (« Ça m'arrive que, si j'ai réservé trop tard, il faut que j'aille au 6^e 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... »), 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... »). Les termes employés (« aimer », « décevant », « ça m'énerve ») attestent d'une relation à l'étage plus émotionnelle que fonctionnelle. 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. Ainsi, même si l'une des divisions est localisée dans un autre immeuble d'Accenture, surnommé Axe France (4), certains associés continuent, lorsqu'ils viennent dans le bâtiment 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 (une des divisions d'Accenture). On a été, dans le 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. Un autre précise : « Je m'installe dans le bureau qui m'est affecté. S'il n'y a pas de bureau affecté, je vais au troisième ; je rentre dans le premier qui est vide, et je m'installe... , comme si j'étais chez moi !.. ».

Il semble donc que les bureaux virtuels aient exacerbé chez les associés le besoin d'être installés à un étage qui « ait du sens » pour eux, dans lequel ils se sentent « à leur place ». Au-delà de motivations d'ordre instrumental (occuper un espace de travail à proximité de son secrétariat), on trouve ici une volonté affirmée de se réappropriier des lieux voulus anonymes : « On n'est quand même pas des robots et ça fait plaisir de voir les gens, (de) savoir un peu ce qu'ils font », constate un associé.

• La privatisation, retour de la symbolique de l'espace de travail

La recherche de privatisation se veut tout d'abord fonctionnelle, car un lieu de travail protégé accroît l'efficacité

au travail. Comme les associés consacrent la majeure partie de leur temps, dans l'immeuble 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, rencontrer des gens et travailler sur un document, ce n'est pas très approprié ».

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 ne peut pas téléphoner facilement [dans un *open space*] à des personnes importantes dans une entreprise ; 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 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 ».

Si la privatisation acoustique est un élément de confort dans le bon déroulement de leur activité professionnelle, les associés sont surtout attachés à la privatisation verbale. Le terme de « confidentialité » est revenu systématiquement dans les entretiens : « Je ne suis jamais en *open space*, parce que j'ai toujours une ou deux conversations, ou une ou deux réunions, 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 ».

En revanche, la privatisation visuelle n'est pas recherchée par les associés. Tout d'abord, force est de constater que les bureaux virtuels n'offrent que peu d'espaces de travail permettant cette 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.

(4) À ce jour, l'immeuble « George V » n'est plus occupé par Accenture, mais par la société LVMH. Aujourd'hui, toutes les divisions d'Accenture sont installées dans l'immeuble « Axe France », situé dans le 13^e arrondissement de Paris.

La privatisation est aussi vécue comme une contrepartie de l'impossible personnalisation de son espace de travail. En effet, les associés se montrent parfois irrités du manque de reconnaissance symbolique que leur organisation leur manifeste au travers de ces nouveaux locaux. Ils estiment que l'occupation des *closed spaces* est donc légitime, en regard des efforts qu'ils ont dû consentir : « *Et il y a aussi un petit élément de statut qui entre aussi en ligne de compte. [...] Simplement que, bon, à un certain âge, ça fait un bout de temps qu'on est dans la société, bon ce n'est pas choquant qu'on ait droit à un bureau non personnalisé, transparent !* »

Certains associés estiment d'ailleurs qu'il se produit un phénomène d'autocensure chez les consultants : « *Vous ne verrez pas un junior, un analyste comme on dit chez nous, dans un closed space. [...] Je pense qu'ils doivent penser, quelque part, que ces closed spaces sont plutôt réservés à des gens seniors et donc, il ne leur viendrait pas à l'esprit d'en réserver un. C'est plus une autocensure qu'autre chose* ». On sent fort bien qu'un manager (*a fortiori*, un consultant junior) qui s'installerait dans un *closed space* transgresserait les règles implicites régissant l'attribution et l'appropriation de ces espaces de travail. Un associé précise : « *Il y avait une notion du fait qu'on pouvait, d'un coup, se retrouver au même niveau que l'analyste, dans l'attribution d'un espace. La réalité, c'est que ça n'a jamais été comme ça. [...] C'est clair qu'entre un associé et un consultant qui demandent un espace, dans une liste d'attente, le consultant a pu la demander quinze jours plus tôt, hein... ? La réalité, c'est que...* ».

Nous avons donc vu que les associés privilégient un étage en particulier (appropriation collective de l'espace) et s'installent prioritairement dans des bureaux fermés. Si la privatisation de l'espace n'avait qu'une visée fonctionnelle, celui-ci pourrait se situer n'importe où à l'étage choisi. Or, il n'en est rien : dans certains cas, les associés s'installent toujours dans le même bureau, qui reste vide en leur absence. Ils ne peuvent le personnaliser (par exemple, en y laissant leurs affaires), mais ils ont réussi à faire passer un message implicite au reste des consultants. Un jeune associé constate : « *La réalité [...], c'est que, en fait, les associés ont considéré qu'il y avait des bureaux assignés pratiquement et, si vous vous promenez dans les étages, vous avez pratiquement systématiquement les mêmes personnes dans les mêmes bureaux. Donc, on réserve... les assistantes réservent sur une durée – je ne sais pas laquelle parce que je ne suis jamais allé voir les bases, mais j'imagine sur une durée la plus longue possible – tout simplement parce que, si un associé revient et qu'il n'a pas son bureau, ça va pas être très sympa !...* ».

Cette hiérarchisation implicite se retrouve également au niveau de la population des associés. En effet, devant le déséquilibre entre l'offre et la demande de *closed spaces*, les associés seniors font valoir leurs droits

sur les associés juniors. Ainsi, au cours d'un des entretiens, nous avons failli déménager – alors que l'espace avait été réservé – car il s'agissait d'un *closed space* généralement occupé par un associé ayant plus de poids dans l'organisation que mon interlocuteur. Le système a donc été détourné de son concept initial d'occupation des espaces en fonction des situations de travail, pour réintégrer (tout au moins, en partie) la notion de ligne hiérarchique.

CONCLUSION

Dans ses différentes expressions (appropriation, privatisation, personnalisation), le concept de territorialité montre que l'individu n'est pas neutre vis-à-vis de l'espace qu'il occupe. Ainsi, un bureau est plus qu'un simple lieu « fonctionnel » où tout un chacun s'installe pour travailler. Pourtant, l'évaluation d'un espace de travail se limite souvent à la dimension financière : combien paie-t-on, pour combien de mètres carrés ? Ces considérations économiques sont légitimes, mais elles ne doivent pas occulter la réflexion sur la territorialité. En effet, les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, ont besoin de pouvoir s'approprier leur espace de travail. L'appropriation n'est d'ailleurs pas un phénomène indépendant : elle se manifeste principalement dans des situations de désappropriation inscrite dans l'aménagement des locaux. Or, force est de constater que les modifications organisationnelles intervenues durant les vingt dernières années (internationalisation croissante nécessitant de nombreux déplacements, télétravail, équipes virtuelles, fonctionnement en mode projet, etc.) n'ont été que rarement pensées en termes d'impact sur les espaces de travail.

Cette étude de cas conduit également à s'interroger sur les changements induits par un déménagement. Ainsi, un bureau n'est pas simplement un lieu : c'est aussi un des symboles du lien existant entre un employé et son entreprise (qui lui « fournit » un bureau). Certaines entreprises (MALLERET, 2004) utilisent d'ailleurs leurs locaux comme outils d'intégration d'une population *a priori* peu fidèle. Un espace de travail intelligemment conçu peut ainsi contribuer au développement de l'implication des salariés. Aussi les dirigeants auraient-ils intérêt, dans leurs projets en cours et à venir, à s'interroger sur les objectifs qu'ils entendent assigner à leur gestion de l'immobilier. Il ne faut pas oublier que le « bureau » demeure, aujourd'hui encore, un des symboles de l'intégration sociale et de la progression hiérarchique au sein d'une entreprise. Sa transformation (ou sa disparition) doivent nous conduire à réfléchir et à réinterroger nos pratiques de gestion de l'espace. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALTMAN (I.), *The Environment and Social Behavior Privacy. Personal Space, Territories, Crowding*, Monterey, Edition Brooks/Cole, 1975.
- ARDREY (R.), *L'Impératif territorial*, Paris, Éditions Stock, 1966.
- BECKER (F.) & STEELE (F.), *Workplace by Design: Mapping the High Performance Workscape*, Éditions Jossey-Bass, 1995.
- BROWN (G.), LAWRENCE (T.B.) & ROBINSON (S.L.), Territoriality in Organizations, *Academy of Management Review*, 30 (3), pp. 577-594, 2005.
- EVETTE (T.) & LAUTIER (F.), *De l'atelier au territoire : le travail en quête d'espace*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1994.
- ELSBACH (K.D.), Interpreting workplace identities: The role of office decor, *Journal of Organizational Behavior*, n°25, pp. 99-128, 2004.
- FISCHER (G.-N.), Espace, identité et organisation, in CHANLAT (coord.), *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, pp. 165-183, 1990.
- FISCHER (G.-N.), *Psychologie de l'environnement social*, Paris, Éditions Dunod (2^e édition), 1989.
- GOODRICH (R.), Seven Office Evaluations, *Environment and Behavior*, 14 (3), pp. 353-378, 1982.
- JAQUENOUD (F.), *Bureau virtuel : mode d'emploi*, Les Presses du Management, 1997.
- LORENZ (K.), *Essais sur le comportement animal et humain*, Paris, Le Seuil, 1970.
- MALLERET (V.), Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle, *Gérer et Comprendre*, 78, pp. 32-43, 2004.
- MOLESKI (W.H.) & LANG (J.T.), Organizational Needs and Human values in Office Planning, *Environment and Behavior*, 14 (3), pp. 319-322, 1982.
- MONJARET (A.), Être bien dans son bureau – Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail, *Ethnologie française* XXVI, 26 (1), pp. 129-139, 1996.
- SOMMER (R.), *Tight Places: Hard Architecture and How to Humanize it*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1974.
- SUNDSTROM (E.) & SUNDSTROM (M.G.), *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, New York, Cambridge, University Press, 1986.