

*Les rencontres*

**actineo**

Observatoire de la qualité de vie au bureau



# **QUEL BUREAU POUR MON PORTABLE ?**

**Rencontre/débat Actineo**

**Auditorium FCBA Paris**

**24 juin 2009**

**Paris**

# Retour sur le déménagement du Siège de la Fnac : le Flavia, à Ivry-sur-Seine

**Emmanuel FOUGERE**

**Directeur patrimoine et achats indirects, Fnac**

Le modèle économique de la Fnac est fondé sur un mix de produits éditoriaux et de produits techniques, dans une logique de trafic : ce modèle suppose l'existence de magasins situés sur des emplacements de qualité. La Fnac réalise un chiffre d'affaires avoisinant les cinq milliards d'euros, et embauche 20 000 personnes. Elle est leader sur ses marchés en France et sur un certain nombre de marchés à l'étranger. Le site Internet de la Fnac présente des résultats satisfaisants, et est clairement le pendant virtuel des magasins physiques – sans naturellement, remplacer ces derniers, qui demeurent indispensables.

## **La mise en avant institutionnelle de l'aménagement du nouveau siège de la Fnac**

Le promoteur, Brémond, avait mis en avant plusieurs éléments pour convaincre du bien-fondé de son projet : une lumière omniprésente, l'existence de nombreuses salles de réunion, la sécurité, la proximité de Paris, des espaces larges et ouverts... La « mise en musique » est très esthétisante : les alentours du bâtiment (proximité du périphérique et d'un port de commerce, tours...) ont été « gommés » pour donner une impression de quasi-campagne.

**La question de l'accessibilité au site a fait l'objet d'une forte attention en termes de communication par le promoteur, afin de convaincre les salariés que cet accès est relativement aisé.**

## **La réalité de l'aménagement du nouveau Siège**

Pour la Fnac, l'objectif était de regrouper toutes les équipes Siège au même endroit, alors qu'elles étaient auparavant éclatées en deux sites : Clichy et Aubervilliers. Ce déménagement a permis de réaliser des synergies opérationnelles. Il participe par ailleurs à la « révolution Fnac », initiée par Denis Olivennes : ce plan d'entreprise se base sur une refonte organisationnelle (réorganisation hiérarchique et physique), d'une part, et une refonte de la relation clients, d'autre part.

Mais concevoir un lieu de travail agréable constituait l'objectif principal. Le cadrage d'aménagement s'appuie ainsi sur plusieurs principes : des lieux de travail ouverts et conviviaux, devant être à l'image de la Fnac, fondés sur des principes d'éthique correspondant à l'esprit de la maison-mère.

**La logique d'aménagement s'est articulée autour d'une méthodologie projet claire, assise sur des principes structurants : anticiper, donner du sens, être transparent et impliquer les collaborateurs.** L'objectif a naturellement été de faciliter l'acceptation de ce nouveau site – et, surtout du déménagement des équipes, qui vivaient à proximité des sites historiques situés dans le nord de Paris. **La direction de la Fnac a fait le choix de communiquer dans la plus grande transparence, de dire très clairement quels étaient les marges de manœuvre et les possibles arbitrages. Créer des espaces ouverts pour la quasi-totalité des bureaux était un élément « de base » et non-négociable.**

Le Flavia présente le grand avantage de pouvoir s'organiser autour d'espaces conviviaux, qui ne donnent pas une impression d'open space classique ; il est en effet possible de casser rapidement les perspectives et les profondeurs en modulant les espaces, en installant des cloisons – cloisons qui sont toutes vitrées, et sont le seul élément susceptible d'être utilisé pour créer des séparations. Tous les espaces de second jour sont principalement dédiés aux espaces de réunion. Les collaborateurs qui les occupent néanmoins sont des nomades. Les espaces les moins « agréables » - situés à proximité des couloirs de circulation – sont aussi dédiés aux travailleurs nomades, qui n'occupent donc pas leur poste à temps plein. Les salles de réunion sont installées de telle sorte qu'elles permettent, elles aussi, de casser les profondeurs et les perspectives, donc de recréer une certaine intimité et une certaine isolation pour les bureaux.

Chaque étage compte deux cafétérias : conviviales, totalement ouvertes, qualitatives et permettent le

cas échéant de faire des petites réunions informelles.

L'objectif a été de rendre le bâtiment le plus flexible possible et, surtout, de produire une réelle homogénéité dans le traitement réservé aux collaborateurs. Dans le même temps, une forte attention a été portée aux spécificités des personnes, des étages, des équipes, des organisations... toutes n'ayant pas les mêmes attentes et le même rapport à l'open space.

Un effort significatif a été apporté à la restauration, partant du principe qu'il s'agissait d'un moment important de la journée des

collaborateurs, collaborateurs qui par ailleurs ne pouvaient pas réellement aller se restaurer dehors. Les espaces restauration sont de différents types (aménagement bar, aménagement classique, possibilité de déjeuner seul face à une fenêtre, dehors, dans un « bar à fruits » installé au dernier étage etc.).

« Comme à la maison » : c'est ce principe qui a présidé à l'aménagement du nouveau siège de la Fnac. L'accueil est ainsi doté d'une cheminée ; les savons des sanitaires sont « comme à la maison » également. Les espaces, comme dans une maison privée, sont très différents les uns des autres.

# Retour sur l'expérience Renault siège 2006-2009

Jean-Philippe LAINE

Directeur de l'environnement de travail tertiaire et des implantations, Renault

En région parisienne, l'immobilier de Renault compte 29 000 postes de travail, répartis sur 14 sites. La quasi-totalité de ces postes sont en environnement semi-ouvert. Chaque année, plus de 10 000 mouvements sont opérés sur la seule région parisienne. Sur le technocentre de Guyancourt, les mouvements concernent plus de 60 % des postes tous les ans (soit 7 000 mouvements). Les entrées et sorties, en raison du recours significatif à des partenaires externes et du passage temporaire de nombreux collaborateurs Renault d'autres sites (formation, missions internes) sont comprises entre 4 000 et 5 000. Cette forme particulière de nomadisme doit naturellement être prise en compte. La crise engendre une contraction générale des besoins et n'incite pas à la création de nouveaux sites. Il faut donc « faire avec l'existant » au contraire de l'exemple de la FNAC.

## Le nomadisme chez Renault

**Il est multiforme, puisqu'il s'agit à la fois d'un nomadisme « physique » et, d'une certaine manière, « mental ». Au technocentre par exemple, certains salariés sont rarement à leur bureau en raison de leur participation à des réunions, des groupes de travail, des séminaires etc. mais ils sentent bel et bien « au bureau » puisqu'ils restent sur leur site.** Il faut donc bien distinguer deux formes de nomadisme : lorsque les individus sont à l'extérieur de leur site de rattachement ; lorsque les individus sont à l'intérieur de leur site de rattachement, mais pas à leur bureau.

**Le nomadisme peut être structurel ou diffus.** Certains collaborateurs sont absents quelques jours par mois de leur bureau, alors que d'autres sont, par exemple, systématiquement absents en milieu de semaine... et systématiquement présents en début et fin de semaine. Plus l'entreprise s'étend, plus ce phénomène de nomadisme se développe. Les bureaux d'études sont présents à divers endroits du monde, certains étant par ailleurs éclatés en plusieurs sites.

**Ce nomadisme croissant risque de continuer d'évoluer, en nature et en volume.**

- **Une réaction « budgétaire »** avec, pour conséquence, une baisse des voyages au profit de la visioconférence. En parallèle, le travail au domicile, quelques jours par semaine ou par mois, se développe.
- **Une réaction managériale**, tout particulièrement en France : on a tendance à penser qu'il faut que les salariés soient au bureau pour qu'ils travaillent.

**Chez Renault, les collaborateurs attachent une grande importance à leur environnement « physique » de travail :** retirer le bureau à une personne, pour cause de nomadisme, serait très mal vécu. Face à ce phénomène, un travail de fond est mené sur la notion de « collectif » : on réaffirme régulièrement qu'il faut travailler – et penser – en équipe, qu'il existe un manque de transversalité, de solidarité et, dans certains cas, un manque de partage des compétences. On cherche donc à apporter des réponses au niveau des groupes de salariés, au niveau des équipes, en créant des dynamiques d'appropriation des espaces dans ce cadre. On peut par ce biais initier une polyvalence des espaces individuels, et une réelle appropriation de l'espace collectif.

Les études menées sur le niveau de nomadisme sur l'ensemble des sites de la région parisienne ont mis en lumière un constat surprenant de prime abord : le taux de présence s'établissait à 65 %. Les « vrais » nomades représentent 12 % des salariés, les « vrais » sédentaires 45 % des salariés environ. La moitié des directions présente le même taux de présence, le nomadisme et la sédentarité ne répondant donc pas à des logiques métier (sauf cas classiques de sédentarisme comme les fonctions comptables).

## Quelles réponses ?

**Face à ces constats, un programme a été mis en place. Ce programme « travaillons autrement » était à la main du management, et non de l'immobilier :** chaque patron devait ainsi gérer « son projet managérial », les collaborateurs de l'immobilier jouant le rôle de consultants internes. Par ailleurs, les acteurs métier ont été intégrés au

projet. Le télétravail à domicile a été favorisé, un accompagnement individuel très rapproché a été mis en place – notamment sur la question des temps de transport domicile/travail.

**Ce déploiement a permis de répondre avec succès à plusieurs enjeux.**

**Des enjeux économiques :** 2 000 postes de travail en moins, 20 millions d’euros économisés par an.

**Des enjeux relatifs à la qualité de vie.** On a incité les individus à s’approprier davantage leur espace de travail. On compte maintenant 300 télétravailleurs – cette solution satisfaisant tant les salariés concernés que les managers. Des zones de détente ont été créées. Les salariés ont par ailleurs été mieux formés à tous les outils d’information et

de communication qui sont à leur disposition, outils qui leur avaient été confiés initialement sans toujours une formation suffisante.

**Des enjeux d’ordre culturel.** Ce projet a le grand avantage d’offrir plusieurs solutions aux salariés : travail à domicile, business centers etc. Plus généralement, ce projet vise à fournir aux salariés tous les outils leur permettant de travailler le plus efficacement possible dans des configurations diverses. Le nomadisme est lié au management par objectifs, mode de fonctionnement qui demeure compliqué aux yeux de nombreux managers, et de nombreux collaborateurs. La méfiance qui entoure encore le management par objectifs empêche de « libérer » complètement le fonctionnement des entreprises et les modes d’organisation.

# Bureau, nomadisme, bien-être au travail : quelles interactions ?

Gilles CRAGUE

Sociologue, chercheur au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés,  
Université Paris Est

L'entreprise traditionnelle serait en train de se dissoudre – avec, pour conséquence, une dissolution des lieux d'activité. Avec la dissolution de l'entreprise, les contraintes spatiales s'exerçant sur l'activité professionnelle se lèveraient. Il ne serait plus obligatoire d'être toujours dans un même lieu pour exercer son activité professionnelle, phénomène qui accroîtrait mécaniquement l'autonomie des individus et offrirait, à ces derniers, de nouvelles opportunités pour mieux organiser leur vie. L'informatisation du travail jouerait un rôle important dans cette évolution. Ces différentes propositions se vérifient-elles empiriquement ?

## Principaux enseignements d'une enquête Insee

Un test empirique a été réalisé au moyen des données de l'enquête « Changement organisationnel et informatisation » (COI 1996-1997), menée par l'Insee. Elle couple pour une même entreprise un questionnaire adressé à la direction et un questionnaire adressé aux salariés. L'objectif est de comprendre la perception, par chaque partie, de l'environnement de travail et de son évolution. La question relative à la localisation de l'activité professionnelle était simple : « exercez-vous votre activité professionnelle en-dehors des locaux de l'entreprise ? ». Les données de l'enquête permettent de croiser les réponses à cette question avec un grand nombre de variables qui décrivent l'activité de travail et l'entreprise. A noter que ce sujet des lieux de travail a été relativement peu étudié, bien moins en tous les cas que celui du temps de travail.

Cette vaste enquête a permis de faire un certain nombre de constats, et de tirer plusieurs enseignements.

Travailler hors des locaux de l'entreprise n'est pas pour les répondants être en-dehors de l'organisation du travail. Travailler en-dehors des locaux de l'entreprise n'implique donc pas de se soustraire de l'organisation de celle-ci. C'est ce que montre en particulier l'analyse des raisons pour lesquelles un salarié travaille en-dehors des locaux de l'entreprise (question abordée dans COI). Les

raisons invoquées se distribuent de la manière suivante (on distingue l'industrie et l'expertise comptable) :

- Travail à domicile (3 % pour l'industrie, 1 % chez les experts comptables).
- Missions ou travail en clientèle (75 % pour l'industrie, 97 % chez les experts comptables).
- Interventions à la journée en dehors de l'entreprise (9,7% pour l'industrie, 0,9 % chez les experts comptables).
- Activité de transport ou de livraison (8,5 % pour l'industrie, 0,3 % chez les experts comptables).
- Mise à disposition dans une autre entreprise (2,9 % pour l'industrie, 0,3 % chez les experts comptables)

## **Le nomadisme est lié à la manière dont l'entreprise organise son activité.**

La durée du travail effectué en-dehors des locaux de l'entreprise est très variable selon les salariés « nomades ». La présence dans les locaux de l'entreprise est donc diversifiée. Pour les salariés amenés à travailler en-dehors des locaux de l'entreprise, 50 % des individus dans l'industrie et 30 % chez les experts comptables sont absents moins d'un quart du temps de travail. 22 % des répondants de l'industrie et 50 % pour les experts comptables sont absents pour un quart ou plus de leur temps de travail. 29 % dans l'industrie et 10 % pour les experts comptables sont absents tout le temps ou presque. De façon générale, la probabilité de travailler en-dehors de l'entreprise croît avec le niveau de responsabilités. Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la personne est nomade. Des différences peuvent aussi s'observer selon les fonctions de l'entreprise : naturellement, la fonction commerciale est la plus nomade, mais elle n'est pas la seule ; par exemple, la fonction R&D conduit aussi à un certain nomadisme.

## Quel impact sur la perception du bureau ?

**L'intérêt pour le nomadisme et le télétravail a changé la manière dont on pouvait voir un local**

**d'activité qui, de ce fait, n'est plus perçu comme un lieu totalement clos où les moyens de production et les salariés sont rassemblés en un même endroit, de façon permanente, sous la direction d'un même employeur.** S'ouvre donc un nouveau champ de réflexion sur ce que sont, aujourd'hui, un local d'activité, un bureau, sur son mode d'utilisation. Par ailleurs, le développement du nomadisme suppose d'intégrer, dans la conception et l'organisation des locaux d'activité, la présence de salariés d'autres entreprises – clients, prestataires de service ou fournisseurs. Cela peut avoir des conséquences sur l'aménagement des espaces de travail.

#### **Une « fausse » définition du télétravailleur et du travail nomade ?**

---

Il est admis aujourd'hui que le nomadisme est intimement lié à l'usage des TIC. Les différentes définitions du télétravail (reprise par la Dares dans son dernier travail de dénombrement du télétravail) reposent sur l'équation télétravailleur = utilisateur de TIC. Les données de l'enquête COI 1996-97 montrent que l'actif qui sort de son entreprise utilise avant toutes choses le téléphone, plutôt que l'ordinateur. **Le fait d'utiliser un ordinateur dans le cadre de son travail semble ne pas avoir de corrélation avec le temps passé à l'extérieur de l'entreprise. Au contraire : plus on utilise intensivement l'informatique dans le cadre de son travail, moins on sort de son bureau.**

Ces résultats suggèrent d'ouvrir la « boîte noire » des TIC. A minima, il faut distinguer les TIC qui permettent un usage transactionnel (communiquer) de celle qui s'appuient sur un usage manipulateur (calculer, écrire des documents,...). L'ordinateur permet certes d'échanger, mais aussi de chercher, de manipuler des informations, d'écrire... L'usage manipulateur des TIC conduit moins à de la mobilité mais suppose plutôt un certain confinement de l'activité professionnelle.

#### **Conclusion**

---

Le travail nomade se caractérise moins par un usage intensif des TIC que par une transformation des modes de travail collectif. Les individus qui sont conduits à travailler en-dehors des locaux de l'entreprise évoluent dans des collectifs de travail plus denses et hétérogènes. Le travail collectif est donc loin de se réduire : les instructions reçues pour faire son travail, les individus avec lesquels on travaille se diversifient, l'interconnaissance est moins forte.

La densification du travail collectif ne facilite pas automatiquement le travail, au contraire. Travailler en-dehors des locaux de l'entreprise tend en effet à complexifier le travail. Ceci questionne le lien généralement établi entre nomadisme, télétravail, et liberté et autonomie accrues.

## Débat

---

### *Pour ou contre le foisonnement ?*

**Q** – Quel est votre point de vue sur le foisonnement ?

**Emmanuel Fougère** – L’attachement à son espace de travail, « son » bureau, « son » ordinateur etc. est évident. Les individus n’aiment pas qu’on leur prive des éléments matériels qui fondent leur quotidien de travail. Une forte attention doit être portée à ces éléments qui conditionnent une partie de la qualité de vie des individus, donc de la qualité de leur travail. A la Fnac, nous considérons que les collaborateurs doivent se sentir bien au travail et le fait que chacun ait un poste de travail « à lui » y contribue très largement. La réussite du projet que je vous ai présenté tient beaucoup à l’appropriation des locaux par les collaborateurs qui, pour la plupart, ont ajouté un petit poster, une plante, ont légèrement bougé leur bureau... Je ne dis pas que tous les collaborateurs se satisfont des nouveaux locaux, mais nous avons accordé la plus grande attention à leur aménagement, à l’éclairage, à l’ergonomie des postes... pour qu’ils s’y sentent bien.

**Jean-Philippe Lainé** – je crois pour ma part au foisonnement (bureau flexible) ; encore faut-il que les comportements et les convictions évoluent de façon significative.

**Q** - Le foisonnement (pour les parkings, les bureaux, les salles de réunion) peut être géré dans une logique d’allocation dynamique des espaces de travail. Une nouvelle génération d’outils, alliant technologie informatique et d’ambiance, permettent de personnaliser l’ambiance des espaces de travail en fonction de l’activité, ou de la personne (systèmes d’éclairage LED, par exemple).

### *Organiser le télétravail*

**Q** – Faites-vous la promotion du télétravail ?

**Emmanuel Fougère** - Nous offrons aux salariés des opportunités pour travailler à domicile. Si certains managers sont réticents face à cette hypothèse, les individus le sont également. Ils craignent de se sentir isolés, d’être mis « sur la touche », voire de rater certaines opportunités professionnelles.

**Jean-Philippe Lainé** – Il faut effectivement « verrouiller » complètement les dispositifs de travail à domicile, de façon à ce que les individus

qui acceptent ce mode de travail ne soient ni mis à l’écart, ni montrés du doigt. Un travail de fond doit donc être accompli en amont : le télétravail ne se décrète pas, naturellement.

### *Télétravail, nomadisme et TIC*

**Q** – Le téléphone semble être le principal outil utilisé par le télétravailleur. Mais n’assiste-t-on pas au développement d’une communication asynchrone, fondé sur l’usage de nouveaux outils de communication ?

**Jean-Philippe Lainé** – C’est ce que nous constatons pour notre part. Ces nouveaux outils (chats, notamment) offrent la certitude que le message envoyé parviendra à son destinataire ; libre à lui d’y répondre instantanément, ou ultérieurement.

**Q** – Les TIC ont fortement évolué en l’espace de dix ans. Chaque individu a à sa disposition, chez lui, à son bureau, chez ses clients, tous les outils lui permettant des tâches manipulatoires, et des tâches relationnelles.

**Gilles Crague** – Les données dont on dispose pour analyser les impacts du travail nomade datent de 1996-1997 : il s’agit d’e-mails, de portables, de téléphones cellulaires... Depuis, de nouveaux outils sont effectivement apparus sur le marché et sont venus compléter la gamme des outils mis à disposition des salariés. Il faut maintenant en comprendre les usages, alors que l’on ne sait pas toujours précisément pourquoi les individus ne sont pas toujours à leur bureau. On ne peut pas considérer simplement qu’ils ne sont pas à leur bureau au seul motif qu’ils sont munis d’un Iphone, par exemple.

### *Le télétravail, source d’économies ?*

**Q** – Le programme de redéploiement de Renault a permis de donner une nouvelle dimension au télétravail. L’avez-vous fait pour des motifs d’ordre économique ?

**Jean-Philippe Lainé** – **Le télétravail n’a pas vocation à faire des économies de postes de travail. Il permet en revanche de gagner en efficacité et en motivation.** Il permet par ailleurs d’amorcer une certaine « révolution culturelle » au sein de l’entreprise : il faut en effet que les collaborateurs utilisent davantage toutes les

opportunités mises à leur disposition en la matière et aient envie de le faire.

### ***Evaluer le télétravail « au gris »***

**Q** – Comment évaluer le télétravail « au gris » ?

**Emmanuel Fougère** - Nous disposons tous de tous les outils d'information et de communication nous permettant de répondre, tout le temps, aux messages de nos managers. Mais tout dépend de la culture de l'entreprise, de la culture de management et, également, des personnes : certains managers travaillent beaucoup le week-end, et apprécient cela. D'autres travaillent beaucoup dans les trains. Plus généralement, je ne suis pas favorable aux solutions dogmatiques et uniformes : si certains salariés préfèrent travailler à leur domicile, je n'y vois aucun inconvénient – mais il ne faut pas l'imposer. Je préfère de toutes les manières que la maison « vienne » au travail, et non que le travail « vienne » à la maison. Plus généralement, nous considérons à la Fnac que l'entreprise a la responsabilité de s'assurer que les individus se sentent bien au travail, que ce travail soit effectué au bureau ou au domicile. S'il en va de l'efficacité du travail accompli, nous considérons également qu'il en va de notre rôle d'entreprise citoyenne.

### ***Et la crise ?***

**Q** – De plus en plus, les équipes sont éclatées entre plusieurs sites, voire entre plusieurs pays. C'est particulièrement le cas des équipes projet qui, tout

en travaillant à distance, doivent régulièrement se rencontrer. Comment prendre en compte cette contrainte dans l'organisation des locaux ? Avec la crise, pouvons-nous nous attendre à une diminution des voyages et à une hausse des modes de travail à distance (visioconférences...) ?

**Jean-Philippe Lainé** – Nous prenons naturellement en compte de telles solutions dans le cadre des business centers que nous créons dans nos bâtiments : elles permettent aux visiteurs, qui passent une heure ou plusieurs journées dans ces bâtiments, de profiter d'une offre de services complète, et d'accéder à des espaces de travail de bon niveau. Nous devons savoir en amont des phases d'aménagement des locaux, quel sera le nombre de services à tous les collaborateurs – qu'ils soient sur leur site de rattachement, ou sur un autre site.

### ***Des espaces privés au sein des entreprises ?***

**Q** – Avec le télétravail, le travail investit le domicile. A l'inverse, peut-on imaginer, au bureau cette fois, des lieux sans contrôle, permettant de recréer une certaine intimité, où l'on se sent en-dehors de l'entreprise ?

**Emmanuel Fougère** – Nous n'avons pas aménagé des espaces totalement privés, permettant de s'isoler de son environnement de travail. Nous n'avons pas la place pour cela – je ne suis pas certain, de toutes les manières, que nous l'aurions fait.