



Immobilier ou mobilier : peut-on concevoir l'un sans l'autre ?

Rencontre/débat

ACTINEO

Mercredi 25 novembre 2009

Paris

v Introduction par Alain d'Iribarne

Malgré la crise, les entreprises achètent, construisent, louent des immeubles et les aménagent pour installer leurs équipes – équipes plus ou moins satisfaites par ces aménagements, comme l'attestent l'idée, très répandue actuellement, de « souffrance au travail ».

Ce thème mobilier/immobilier présente, dans ce cadre, un certain intérêt : l'espace physique de travail est un élément important de la vie au travail, même si jusqu'à aujourd'hui, il a été impossible d'établir une relation objective entre qualité de vie au travail et performance de l'entreprise.

Le Corbusier disait, à propos de cette relation entre mobilier et immobilier, que « les meubles font l'architecture ». Le meuble doit donc être selon lui être considéré en relation étroite avec l'architecture, intérieure et extérieure.

S'agissant de l'aménagement de l'espace physique de l'espace de travail, il faut rappeler qu'il n'est pas, en soi, suffisant. La question des open space, celle du stress au travail, celle encore des bureaux nomades ou de l'immobilier « vertical » – autant de thèmes évoqués dans de précédentes réunions organisées par Actineo – ont permis de le montrer. Ces précédentes rencontres ont permis de tirer plusieurs enseignements.

- Un mouvement fait encore l'apologie des grands plateaux. Quelques aménageurs fonctionnent toujours sur ces bases.
- D'autres considèrent qu'il faut davantage faire le lien entre vie au bureau et vie hors-travail, phénomène qui a d'ailleurs tendance à s'accroître. Des aménageurs et des architectes tentent donc de tenir compte de cette porosité des frontières entre vie professionnelle et vie privée. L'affectivité sociale de ces espaces est plus forte, la continuité entre vie privée et vie au travail est pensée. Ces aménageurs, peu nombreux, peuvent encore être considérés comme des avant-gardistes.
- D'autres enfin empruntent une voie médiane entre ces deux « extrêmes ». Ils réinjectent, dans l'aménagement de l'espace et dans l'aménagement de l'ensemble immobilier, pris dans sa globalité de la rationalisation au travail sous des formes variées en fonction des contraintes que subit l'entreprise, en fonction également du choix managérial. En effet, cette question du choix managérial est intégrée à la question mobilier/immobilier.

Les open space adoptent aujourd'hui des logiques diversifiées et fonctionnalisées. Cela permet de tenir compte du fait que les salariés ne sont pas tous dans la même situation d'une équipe à une autre... et qu'une équipe n'exerce pas les mêmes activités tout le temps. Selon que l'on travaille dans une petite équipe projet stable, où la communication et l'interaction sont essentielles, selon que des membres d'une équipe aient besoin de rencontrer en face-à-face des interlocuteurs ou de s'isoler pour appeler des correspondants, selon que les équipes peuvent s'agrandir et se rétrécir régulièrement, l'aménagement des espaces de travail se diversifie, devient modulable et fractionnable à tout moment.

Michel HUE

Responsable du Groupe des services exploitation et logistique, BNP Paribas

Un patrimoine exceptionnel... parfois source de contraintes

BNP Paribas regroupe 205 000 collaborateurs dans le monde, dont 70 000 en métropole (35 000 collaborateurs en région parisienne). En métropole toujours, BNP Paribas gère 1,8 million de mètres carrés. Les aménagements des bureaux doivent nécessairement tenir compte des installations existantes, certaines datant du XIX^{ème} siècle. L'immeuble Bergère à Paris par exemple, siège social du CNEP, est un immeuble « haussmannien » classé à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques : verrière classée, escalier d'honneur... et étages ne présentant pas la même hauteur de plafond. Cet immeuble abritait initialement toutes les fonctions de la banque (direction générale, relation clients, coffres...). Ce n'est naturellement plus le cas aujourd'hui, les métiers et activités s'étant intensément développés, ils sont aujourd'hui implantés sur plusieurs sites. Il faut donc composer avec des locaux dont la fonction initiale n'existe plus, mais qui sont difficilement modulables – nombre d'éléments sont classés - et peu fonctionnels.

Autre problématique forte dont il faut tenir compte avec les bâtiments historiques de la banque : l'accès avec un véhicule personnel, ces locaux étant tous situés dans l'hyper-centre de Paris. Le coût d'entretien de ces bâtiments n'est naturellement pas négligeable.

Malgré le manque de fonctionnalité de ces bureaux haussmanniens, les collaborateurs préfèrent encore travailler dans Paris, dans des immeubles prestigieux, que dans les installations plus récentes de l'entreprise – à Pantin, par exemple. Cet exemple des grands moulins de Pantin doit être évoqué. C'est un site prestigieux et historique, dans lequel 3 200 personnes sont en train d'emménager. Le bâtiment est esthétique et confortable et mise sur un équilibre entre open space et bureaux privés. Ces bureaux permettent l'accueil d'équipes projet, évolutives, mais également l'accueil de fonctions de back-office.

BNP Paribas et le télétravail

BNP Paribas s'interroge sur la généralisation du télétravail, considérant que la qualité de vie des collaborateurs dépend entre autres du maintien d'une réelle séparation entre travail et vie privée. En revanche, la banque accorde à ses collaborateurs une certaine flexibilité au niveau des horaires, rendue possible par des moyens de communication plus performants et une localisation adéquate des installations, la plupart en périphérie de Paris centre : ces installations sont bien desservies par les transports en commun. Autant que possible, les nouvelles installations sont décidées en tenant largement compte de la question de la desserte. Ceci étant, les collaborateurs rechignent parfois à aller travailler dans ces sites installés en périphérie... tout particulièrement s'ils travaillaient auparavant intra muros et qu'ils demeurent dans une banlieue aux antipodes de ce qu'on leur propose

Une charte d'aménagement des immeubles

BNP Paribas a établi une charte régissant la conception et l'agencement des sites. La dimension écologique fait partie intégrante des principes retenus. Par ailleurs, BNP Paribas fournit à ses collaborateurs un certain nombre de services là où ils n'existent pas (salles de sport, conciergerie etc.).

Cette charte d'aménagement des immeubles de bureaux a été conçue en associant étroitement aménageurs et architectes, mais aussi les utilisateurs. La charte accorde une importance réelle à l'éclairage (utilisation autant que possible de la lumière du jour, les bureaux personnels sont situés en premier ou en deuxième jour, les espaces centraux étant réservés aux salles de réunion, aux sanitaires, aux lieux de repos et de détente etc.). Autant que possible, les bureaux individuels sont installés dans les étages inférieurs, les open space étant localisés en hauteur.

La charte est consultable par chacun à la direction de l'immobilier. Les principes qui y sont contenus doivent être systématiquement pris en compte dès la prise de bail ou la décision de construction d'un immeuble.

Cette charte se fonde sur plusieurs principes :

- flexibilité (adapter les locaux à des changements rapides, mutualiser les immeubles et les services) ;
- performance (garantir la performance de l'ouvrage en fonction de l'activité des occupants) ;
- confort (apporter du bien-être au niveau des installations techniques du mobilier). Le mobilier fait, autant que possible, l'objet d'une forte attention. On peut même tenir compte de la morphologie des collaborateurs grâce à des bureaux dont la hauteur est réglable.
- conformité (intégrer les réglementations législatives et sociétales).

Cette charte constitue maintenant un document de référence. Elle évoluera nécessairement afin de tenir compte des nouvelles contraintes – et des nouvelles opportunités - qui surgiront.

Jean-Pierre ADAM

Directeur du département logistique, Uneo

Uneo est une mutuelle au profit des militaires en activité et en non-activité du ministère de la Défense, soit 650 000 adhérents et 1,5 million de personnes protégées. Uneo est issu de la fusion de trois mutuelles historiques : celles de la Gendarmerie, de l'Armée de Terre et de la Marine, et de l'Armée de l'Air. Cette fusion s'est accompagnée d'un regroupement des équipes sur un même site. Trois éléments principaux ont été pris en compte : la localisation du site, le dimensionnement du bien immobilier et le dimensionnement de l'espace de travail. Décision a été prise de recourir aux services du cabinet Mobilitis, spécialisé dans le conseil immobilier auprès des entreprises.

La localisation du site

En relation étroite avec la RATP et le cabinet Mobilitis, on a cherché une localisation suffisamment proche pour que les temps de transport des salariés n'augmentent pas significativement. La RATP a notamment établi un zoning très pointu, qui a été d'un grand secours.

Le nouveau site d'Uneo se trouve à Montrouge, à quelques encablures du périphérique. Le cloisonnement et la question du mobilier ont, une fois le site défini, fait l'objet d'une forte attention. Les plateaux étaient en effet complètement nus. L'attention portée à ces deux éléments était d'autant plus nécessaire que les salariés travaillaient dans les mêmes locaux depuis parfois plusieurs décennies, et étaient donc pour certains perturbés par l'idée d'emménager dans un bâtiment plus grand, plus haut, et très moderne.

Le dimensionnement du bien immobilier et de l'espace de travail

Les salariés comme les instances représentatives ont été étroitement associés au choix du cloisonnement. Celui-ci est mobile, afin de tenir compte des évolutions futures de l'organisation.

Une fois le type de cloisonnement choisi, on s'est intéressé à la répartition des espaces : les bureaux sont installés en premier ou en second jour, les éléments fonctionnels sont au centre.

Il a fallu ensuite définir l'organisation des open spaces, terme qui faisait peur aux salariés. Ils ont donc été étroitement associés à leur agencement. Prise en compte de leurs souhaits, démonstration et test de matériels, large attention portée à l'isolation phonique... autant d'éléments directement issus de l'association des salariés à ce chantier. Lorsque les travaux ont été achevés, les salariés ont tous été invités à visiter les lieux. Ils ont pu voir que leurs souhaits avaient été pris en compte et qu'ils allaient travailler dans des bureaux confortables. Six mois après leur installation dans ces nouveaux locaux, les salariés se déclarent satisfaits. A noter que près des trois quarts d'entre eux fréquentent le restaurant d'entreprise, installé dans les locaux.

Conclusion

Je vous propose cette conclusion :

Pour que ce genre d'implantation ne perturbe pas trop les équipes, il s'avère nécessaire de mener "jusqu'au bout" l'ensemble des actions initiées dans ce but. Le terme de ce projet a été atteint avec efficacité et réalisme. Cette optimisation du résultat, Uneo la partage avec les divers intervenants, qui ont su respecter leurs engagements.

Anne MENDES

Juriste et manager immobilier, Veolia Eau

En 2008, Veolia Environnement a décidé de mutualiser les services comptables du groupe. Un centre pilote a donc été créé à Lyon en mars 2008. L'ouverture de ce centre de services partagés supposait la conduite d'un projet immobilier, de façon à regrouper les équipes en un seul lieu. Ce centre de services partagés est basé à Lyon, car d'autres divisions y sont installées et que cette ville constitue une implantation historique du groupe. Mission a été donnée de trouver des locaux agréables, bien desservis, et répondant naturellement à toutes les normes de sécurité et de confort actuelles. Veolia a voulu faire preuve également d'innovation au niveau du choix du mobilier, ce dont le cahier des charges a tenu compte.

Le site est implanté à la Cité internationale. Il remplit l'ensemble des critères susmentionnés : le bâtiment jouxte le parc de la Tête d'or et le Rhône ; c'est un bâtiment récent (2004) bien desservi par les transports, commerces, lieux de restauration, restaurant interentreprises... existent à proximité.

Privilégier le bien-être des salariés, donner des conditions de travail optimales à des équipes réunies pour la première fois sur un même site a constitué une des valeurs cardinales du projet.

Une forte attention a été accordée notamment à l'éclairage des locaux. L'apport direct de la lumière était facilité par des vitrages toute hauteur équipés de stores motorisés. L'éclairage collectif en basse luminescence est intégré en faux plafond, avec un niveau d'éclairage de 400 lux. L'isolation thermique et acoustique, le chauffage et la climatisation ont également fait l'objet de réflexions très approfondies pour répondre aux besoins de l'activité que nous allons installer dans ces locaux.

Organisation du bâtiment

Une aile open space a été créée. L'organisation se fonde sur des grappes de quatre bureaux. La capacité d'accueil a été définie non pas en fonction de personnes à installer, mais du nombre de mètres carrés disponibles et de la manière dont le projet était conçu. Par ce biais, 82 postes de travail ont été installés (13,7 mètres carrés par personne).

Les espaces collectifs ont été traités avec une grande vigilance, en particulier sur les gammes de mobilier choisies, les couleurs, la taille des espaces dédiés à la détente. Cette vigilance a concerné tous les espaces collectifs (accueil, salles de formation et de réunion, sanitaires etc.).

En ce qui concerne les aménagements intérieurs, plusieurs éléments doivent être notés.

- Des cloisons ont été sérigraphiées (logo du groupe, nom des différentes divisions). Les matériaux utilisés pour ces cloisons sont d'excellente qualité.
- L'ensemble des installations ont été diagnostiquées en matière d'incendie, et d'alarmes de sécurité.
- L'éclairage a été renforcé là où c'était nécessaire.
- Une signalétique claire a été mise en place.
- Des fontaines à eau ont été installées dans les locaux.
- Le nombre et la localisation des espaces photocopieurs ont été revus.
- Les coloris des aménagements appartiennent à la même gamme que ceux du mobilier.

Le mobilier

Les plans de travail ont été étudiés pour être suffisamment dégagés et larges et de façon à pouvoir disposer deux écrans plats de 19 pouces. Ces écrans ont été installés sur des bras supports ce qui a permis de gagner de l'espace. La hauteur des plans de travail est réglable manuellement ou automatiquement, ce qui permet d'adapter le poste de travail à sa position – voire de tenir des mini-réunions debout.

Les sièges sont ergonomiques, compte tenu du temps passé en position assise.

Tous les collaborateurs, quelle que soit leur position hiérarchique, ont les mêmes sièges et les mêmes bureaux. Les grappes de quatre bureaux sont dotées de cloisonnettes à mi-hauteur, ce qui permet de recréer une certaine intimité pour chacun.

Conclusion

Les projets mobiliers et immobiliers ont été menés conjointement. En effet, les contraintes des deux projets étaient les mêmes : une intégration rapide et réussie des salariés, la recherche d'un bien-être au travail et une cohésion de groupe. Les salariés et les instances représentatives du personnel ont été associés tout au long du projet afin de garantir la réussite totale de ce dernier. Visites de site, visites des locaux avant pendant et après les travaux, rencontres entre futures collègues, remise à chaque salarié lors de son emménagement d'un livret d'accueil avec toutes les informations pratiques etc.

Compte tenu du succès rencontré, la méthode employée pour ce site pilote a été transposée aux autres Centres de Services Partagés déployés en France.

v Débat

La difficile et nécessaire adhésion des salariés

Q – Comment communiquer auprès des collaborateurs sur des projets d'aménagement ? Nous savons que des transferts génèrent souvent des freins : comment accompagner un déménagement ? Comment faire en sorte que les salariés adhèrent à un tel projet ?

Jean-Pierre Adam – Cette adhésion est indispensable et doit être présente tout au long du projet. Nous avons choisi pour notre part d'associer le service communication d'Uneo, ainsi que le cabinet Mobilitis. Nous avons notamment donné régulièrement des informations, diffusé des photos... dans notre journal interne. Nous avons veillé à ce que les salariés ne travaillent pas « en mode dégradé », ce qui explique pourquoi la communication, l'accompagnement et le soin apporté à l'aménagement des locaux ont pris une telle place.

Michel Hue – Pour notre part, nous changeons l'ensemble du mobilier lorsque nous déménageons, ce qui nous permet justement de communiquer sur cet élément. Les salariés apprécient par ailleurs d'être associés aux choix de mobilier.

Q – Comment associer les salariés ?

Michel Hue – Nous associons les représentants du personnel aux projets de déménagement/emménagement. Naturellement, nous n'interrogeons pas tous les collaborateurs, mais nous essayons autant que possible de tenir compte des demandes individuelles. Nous savons par ailleurs que nous ne pourrions jamais satisfaire tout le monde.

Jean-Pierre Adam – Nous avons également associé les représentants du personnel. Mais nous avons également choisi d'associer les salariés pour tenir compte de leur avis dans le choix du mobilier. Nous avons pu le faire car ce projet ne concernait que 400 personnes ; il est relativement facile dans ce cadre de les consulter.

Les salles de réunion et les espaces fonctionnels, « parents pauvres » des projets d'aménagement

Q – Est-il réellement pertinent de créer des salles de réunion aveugles ?

Michel Hue – Les salles de réunion n'ont pas vocation à être utilisées en continu par les mêmes personnes ; nous mutualisons donc la « pénibilité » liée à l'utilisation de cette salle. Ceci ne nous empêche pas de veiller par ailleurs à la qualité de l'air des salles de réunion.

Jean-Pierre Adam – Les murs de nos salles de réunion sont vitrés, ce qui permet de pallier les problèmes de luminosité que nous rencontrons traditionnellement avec des salles aveugles, aux murs opaques.

Les projets d'urbanisation : en tenir compte ?

Q – Suivez-vous les projets de développement du grand Paris et en tenez-vous compte ?

Michel Hue – Nous suivons naturellement l'évolution de ces projets, mais ils sont trop éloignés pour que nous en tenions déjà compte. Nos implantations sont décidées par nos besoins, et non par de tels projets.

Mobilier/immobilier : quelles priorités donner ?

Alain d'Iribarne – Considérez-vous que le mobilier constitue un élément prioritaire lorsque l'on conçoit un projet immobilier ?

Michel Hue – Ce n'est pas cas chez BNP Paribas. Le mobilier s'amortit, et nous le changeons complètement lorsque nous procédons à un déménagement. Pour autant, nous veillons fortement à l'aménagement des postes de travail, à la fois pour offrir à nos collaborateurs d'excellentes conditions de travail, mais également parce que nous pouvons, par ce biais, optimiser l'utilisation des surfaces de travail. Plus généralement, on ne peut pas considérer que le choix du mobilier constitue un poste de dépenses très important : créer un

restaurant d'entreprise, prévoir des salles de gymnastique, par exemple, sont des éléments autrement plus onéreux.

Jean-Pierre Adam – Lorsque l'on entre dans un immeuble neuf, il me semble logique de renouveler complètement le mobilier. Ce mobilier doit être le plus adapté à l'espace de travail, mais également aux besoins des collaborateurs. Bras articulés, supports pour les unités centrales... sont des petits éléments, peu onéreux, qui permettent de dégager beaucoup d'espace. Si le coût d'un restaurant d'entreprise est effectivement très élevé, il ne faut pas hésiter à y accorder tous les moyens nécessaires : c'est un espace de détente essentiel au bien-être des salariés, il faut donc y être aussi attentif qu'aux espaces de travail.

Les projets immobiliers, partie intégrante de la stratégie de l'entreprise

Q – L'immobilier, comme le mobilier peut être vu comme un outil au service de la stratégie de l'entreprise : il contribue à forger l'image de cette dernière, et a un impact significatif sur la performance des équipes. Par ailleurs, ses contraintes financières sont fortes, l'immobilier représentant le deuxième poste de coûts derrière la masse salariale. Il faut donc traiter ce sujet dans sa globalité – sujet à l'actualité particulièrement forte aujourd'hui, où la question de la frontière entre vie professionnelle et vie privée est régulièrement évoquée. Ainsi, cette question mobilier/immobilier est stratégique aujourd'hui ; elle suppose donc une réelle implication de la part des directions générales. Mais est-ce réellement le cas ?

Michel Hue – Cette question de l'immobilier est abordée en Comité exécutif : les douze principaux dirigeants du groupe valident les budgets et les orientations prises. Rappelons par ailleurs que notre immobilier d'exploitation n'est pas un immobilier de spéculation – nous ne cherchons donc pas en tirer des ressources -, ce qui est peu commun dans le monde de la banque. Si nous recherchons de nouveaux locaux, si nous nous séparons de certains sites, c'est uniquement parce que l'accroissement de notre activité, les réorganisations... rendent de tels mouvements nécessaires.

Anne Mendès – Chez Veolia Eau, les choix de localisation sont effectués en premier lieu en fonction de la proximité par rapport aux clients. Compte tenu de la nature des contrats qui nous lient avec les communes, nous devons avoir du personnel d'astreinte. La localisation des projets immobiliers peut d'ailleurs être décidée dans le cadre de ces contrats, de telle sorte que nous répondions aux besoins des clients. La question du mobilier n'est abordée qu'ensuite, naturellement. Cela ne nous empêche pas, bien sûr, d'y accorder une attention soutenue avec un objectif principal : le confort du salarié.

Jean-Pierre Adam – Nous considérons pour notre part que mobilier et immobilier sont deux éléments indissociables : on ne peut pas faire l'un sans l'autre. Ceci étant, il va de soi que le mobilier peut difficilement primer sur l'immobilier : il est naturellement impossible de construire un immeuble autour de seuls éléments de mobilier. En tout état de cause, nous les percevons l'un comme l'autre comme des outils de développement.

Q – Compte tenu de la conjoncture actuelle, un projet immobilier ne peut-il pas être mis à contribution pour fédérer et motiver les équipes ? Force est de constater que pendant longtemps, l'immobilier n'a été vu comme un simple centre de coûts et non comme un moyen au service du management. Les directions générales demandent-elles de faire des projets immobiliers de véritables moyens au service de la stratégie ?

Anne Mendès – Le mobilier s'adapte de plus en plus aux besoins de l'entreprise. Dans le cadre du projet que je vous ai présenté, nous avons notamment opté pour des plans de travail réglables en hauteur, susceptibles d'accueillir des mini-réunions d'équipes, en position debout. Le mobilier doit répondre au fonctionnement des équipes, ce que les prestataires ont bien compris.

Michel Hue – L'immobilier fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise ; il s'inscrit par ailleurs dans la problématique largement de responsabilité sociale et environnementale des organisations. Compte tenu des contraintes techniques et organisationnelles avec lesquelles nous devons composer, nous associons étroitement l'activité elle-même à la définition du besoin. C'est particulièrement le cas, par exemple, lorsque nous créons ou agrandissons une salle de marché.

Plus généralement, nous considérons que le mobilier comme l'immobilier sont des éléments stratégiques, puisqu'ils permettent de donner aux collaborateurs les meilleurs moyens leur permettant d'exercer leur activité, au meilleur coût et dans des conditions de sécurité optimales. A noter par ailleurs que la préoccupation immobilière recoupe largement la préoccupation managériale : notamment, l'allocation des mètres carrés en fonction du nombre de collaborateurs est incontestablement un acte managérial. Il va de soi également que la hiérarchie doit être mise à contribution pour exprimer les besoins, d'une part, et expliquer les choix qui ont été faits, d'autre part. Considérer que l'immobilier est un sujet stratégique permet par ailleurs de placer le salarié au cœur des préoccupations de l'entreprise tout en lui offrant les meilleures conditions de travail, à l'endroit qui est le plus approprié.