

# Performance au travail : et si ça commençait par les bureaux ?

Grand témoin

*Alain d'IRIBARNE, directeur de recherche au CNRS, ancien administrateur de la fondation Maison des Sciences de l'Homme et président du Conseil scientifique d'ACTINEO*

Animation des débats

*Valérie DURIER, journaliste à France 5*

## I. Ouverture

*Yves CENSI, député de l'Aveyron, vice-président de la Commission des Finances de l'Assemblée nationale*

*Jacques ALBERT, président du groupement des industriels de l'aménagement et du mobilier de bureau de l'UNIFA, membre d'ACTINEO*

**Yves CENSI**

Je suis très heureux de vous accueillir à cette 10<sup>ème</sup> rencontre Actineo. Le thème dont nous débattons tout au long de la matinée est celui de la conciliation du bien-être et de l'efficacité au travail. Il nous renvoie à une actualité lourde, celle des suicides au travail notamment et, plus globalement, des risques psychosociaux.

En France, les salariés ne fonctionnent plus seulement au devoir de faire. Ils exigent aussi de plus en plus – à juste titre – le plaisir de faire. Le déséquilibre entre la course au progrès et la capacité de l'individu à suivre le changement est devenu facteur de stress. Les entreprises désirent, ou en tout cas doivent prendre en compte cette nouvelle réalité. L'homme est un acteur majeur de la génération de valeur. La question de sa performance est cruciale pour l'organisation. La réponse à la demande de bien-être ne saurait être une simple régulation du mal-être. Il faut apporter aux salariés les moyens de se développer.

Comment concilier performance (rendement, résultats économiques) et bien-être au travail (plaisir, sens, valorisation) ? Les dispositifs mis en œuvre sont nombreux. Il apparaît que les entreprises les mieux positionnées au classement du « Best Place to Work » ont une qualité de vie au travail élevée. Le progrès économique n'est en rien antinomique du progrès social. Il est vital que l'employé trouve sa place dans l'entreprise, car c'est là sa meilleure source de motivation. Et le coût économique d'un salarié malheureux peut s'avérer important : absentéisme, turnover, baisse de production et de qualité, mouvements sociaux... L'impact est considérable tant dans la détresse que dans la baisse de performance économique.

La Commission européenne considère le mal-être au travail comme un problème majeur. Depuis une dizaine d'années, l'apparition de réglementations et de lois dans ce domaine

ainsi qu'une prise de conscience sociétale témoignent d'un début de prise en compte du bien-être au travail, ou de la démocratie au travail. Si le bien-être résulte évidemment d'un environnement moral, il résulte aussi d'un environnement physique (hygiène, sécurité, ergonomie, etc.).

A l'heure où les entreprises se montrent de plus en plus exigeantes vis-à-vis de leurs salariés, la santé et le bien-être au travail apparaissent comme des enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Jacques ALBERT**

Je vous remercie de nous avoir ouvert cette salle de l'Assemblée nationale, appelée aussi le « petit hémicycle ». Nous sommes nombreux aujourd'hui et je remercie, à ce titre, tous nos invités. Je remercie aussi Alain d'Iribarne qui nous accompagne de longue date.

La qualité de vie au travail, notamment au bureau, ne peut être améliorée que si nous pensons ce sujet à bras-le-corps, comme un vrai sujet de société et un enjeu de santé public. L'aménagement a une influence considérable sur la qualité de vie au bureau.

Enquêtes d'opinion, veille scientifique, ateliers, colloques, visites : vous retrouverez le fruit de ces échanges sur notre site internet. Nous souhaitons les illustrer aujourd'hui par les témoignages de nos prestigieux invités. Nous avons également publié un livre, rédigé par Alain d'Iribarne, que nous aurons la joie de vous offrir en fin de matinée et qui sera également disponible en version électronique et interactive.

Et si tout commençait par les bureaux ? Tel est le message qu'ACTINEO adresse à tous les acteurs, publics comme privés. Si une entreprise investit dans l'aménagement de ses bureaux, ses collaborateurs le lui rendront au centuple.

## **II. Comment maintenir ou retrouver le plaisir de travailler ensemble ?**

*Myriam MAESTRONI, président, ECONOMIE D'ENERGIE (PRIMAGAZ)*

*Bernard VAN CRAEYNEST, président, CFE-CGC*

*Marc GROSSER, directeur des affaires sociales et de la responsabilité sociétale, DANONE*

### **Alain d'IRIBARNE**

Toutes les enquêtes menées auprès des salariés mettent en lumière deux notions : le plaisir et la souffrance. L'un des indicateurs de la souffrance est l'absentéisme. Parmi tous les pays européens, c'est en France qu'il est le plus élevé.

Plusieurs dimensions sont en relation les unes avec les autres. Au cœur de la performance, se situe la motivation. Mais cette dernière est elle-même en relation avec plusieurs éléments. L'un des facteurs de plaisir et de souffrance, c'est l'autre : collègue, chef, client... Le cœur de la motivation est donc la relation sociale, qui est largement liée à l'organisation des espaces de travail. Un autre élément capital est l'organisation du travail, qui compte aussi deux dimensions : le sens au travail et le contenu du travail. Pour beaucoup, le travail post-taylorien n'est pas plus riche ou intelligent que le travail taylorien.

En France, le slogan pourrait être « je peux, mais si je le veux ». Le devoir de faire ne permet plus à lui seul de manager. La volonté de faire a toute son importance également, de même que le plaisir de faire. Les salariés attendent de la gestion des ressources humaines qu'elle les reconnaisse – et pas uniquement sur le plan monétaire. Ils attendent qu'on les reconnaisse car ils ont envie de faire, mais aussi qu'on les aime. La nature des relations change. Les sociétés modernes sont très affectives. Or les responsables des ressources humaines sont de plus en plus des techniciens.

### **Marc GROSSER**

La pénibilité physique a, globalement, diminué. Mais la pénibilité mentale, elle, s'accroît. Par ailleurs, la frontière entre le plaisir de travailler et la souffrance au travail est très ténue et il est aisé de la franchir. Nombre d'organisations ont été mises en place dans une perspective de performance, avec souvent des conséquences en termes de contenu du travail mal anticipées. A cet égard, Danone a engagé depuis deux ans des démarches visant à conduire des études de faisabilité humaine sur les conséquences et le contenu de toute nouvelle organisation. Ergonomie, sens, fierté, solitude... : ces dimensions doivent réellement être prises en compte.

Au siège de Danone, le niveau d'engagement de la part des salariés est très fort (90 %) : les salariés considèrent que leur travail fait sens et que leurs relations avec les managers sont bonnes. Nous en faisons un point de vigilance. En effet, le risque existe que les salariés et les managers ne se fixent plus de limites en matière de charge de travail et de priorités. Il semble plus que jamais utile de revenir aux basiques du management, en travaillant notamment sur le « comment » et sur la clarté de la demande. Le plaisir de travailler et notamment la satisfaction du travail bien fait doit aussi exister au quotidien et pas seulement sur la notion de sens et de perspectives professionnelles.

### **Bernard VAN CRAEYNST**

Nous sommes passés d'une société industrielle, et non pas post-industrielle – en témoigne la place centrale du thème de la réindustrialisation dans les débats actuels – à une société davantage tertiaire. Elle pourrait être associée à plus de confort, mais tel n'est pas le cas en raison de la recherche permanente de performance, qui pose le problème du sens. L'arrivée des NTIC a, elle aussi, apporté de la distance dans les relations humaines.

L'homme n'est pas une ressource *stricto sensu* que l'on pourrait placer sur un plan d'égalité avec les matières premières ou le capital investi. A cet égard, il serait intéressant de parler de directeur des relations humaines, plus que de directeur des ressources humaines. Or ces relations se sont largement estompées, dans un contexte de développement de l'individualisation des salaires ou des parts variables, par exemple.

Les systèmes peuvent aisément évoluer dès lors qu'on explique pourquoi, dans quel objectif, avec quels moyens et dans quelle direction. Les partenaires sociaux souhaitent être informés sur le sens dans lequel s'engage l'entreprise, car la perte de sens rend difficile le vivre et le travailler ensemble. Il ne saurait y avoir de réussite et de performance de l'entreprise dans la durée sans dimension collective. Les individus ne doivent pas simplement coexister.

L'évolution managériale majeure des 20 dernières années, avec le passage d'une organisation pyramidale à une organisation en réseau, et avec un management par projet et un double voire triple rattachement hiérarchique, a encore renforcé l'individualisation. L'entretien individuel est d'ailleurs de plus en plus souvent remis en question. Y compris dans le cadre du télétravail, il semble utile d'envisager de nouvelles structures permettant de recréer un collectif.

Le nomadisme, lui aussi, est souvent synonyme d'individualisation du travail – avec un sentiment d'autonomie et de responsabilité mais, dans le même temps, une surveillance accrue rendue possible par les nouvelles technologies. Fait-on réellement confiance ou cherche-t-on à épier les collaborateurs ? Pour être établie, la relation de confiance nécessite qu'on définisse clairement le cadre dans lequel chacun exerce ses responsabilités.

### **Myriam MAESTRONI**

Le monde évolue très rapidement et nous sommes encore en phase de transition. En Europe, les économies sont plutôt stables. Ce sont des économies de renouvellement et non plus d'équipement. Nous devons apprendre à voir les choses autrement. Les environnements physiques de travail ont été largement régularisés. Le temps de travail s'est réduit. Et pourtant, l'absentéisme n'a jamais été aussi élevé, indicateur d'un mal être qui si besoin en était démontre que l'on doit chercher ailleurs que dans les réponses apportées jusqu'à aujourd'hui les leviers de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction des employés au travail.

L'entreprise a été conçue sur des modèles rationnels (objectifs, résultats, performance, procédures, etc.). Or l'expérience de ces dernières années a démontré que l'émotionnel est une dimension tout aussi voire plus présente encore au sein des environnements de travail. C'est de fait sans nul doute cette dernière qui permet de faire la différence et de donner du sens. Pour le dire autrement, il est devenu indispensable de faire converger intelligence rationnelle et intelligence émotionnelle, d'allier nos QI (quotient intellectuel) à l'immense potentiel de ressources de nos QE (quotient émotionnel). Diriger au sens d' « organiser, planifier, diriger, contrôler » est devenu condition nécessaire mais plus en aucun cas suffisante. Le leadership est aujourd'hui devenu partie intégrante du management. Le fait de diriger au sein hiérarchique et historique du terme a atteint ses limites. Aujourd'hui il s'agit de « leaderer »... un mot qui n'a même pas de traduction en français... comment lui donner de contenu. En effet la question clef est bien de créer des environnements de haut leadership. Pour ce faire il convient de bien accorder à l'intelligence émotionnelle, *celle des vécus, des ressentis*, l'importance qu'elle a, et la considérer comme une ressource rare et précieuse pour l'entreprise. C'est une des raisons pour lesquelles les salariés accordent de plus en plus d'importance aux lieux collectifs dans les bureaux, comme la terrasse ou la cuisine. Ce sont des lieux d'échange qui favorisent le partage, des parenthèses qui permettent de reprendre son souffle, de réfléchir, de mettre en perspective les sujets d'irritation, de se remobiliser.

Au-delà de son travail, le salarié amène son sourire, sa capacité à être en lien avec les autres, son enthousiasme, son envie, son engagement.... Il n'est pas rémunéré en Euros pour cela, en revanche il reçoit un vrai « salaire émotionnel » qui lui fait réellement la différence !

## **Marc GROSSER**

Il est primordial d'être convaincu de l'intérêt de lier efficacité, performance et bien-être au travail et de le démontrer. En Amérique latine, par exemple, les salariés sont souvent associés à la réflexion sur la simplification du travail, en termes d'ergonomie mais pas uniquement. Le « top down » en matière de productivité comporte des risques de rejet des démarches, car reposant essentiellement sur des objectifs de réduction de coûts, entraînant une mauvaise ou une absence de prise en compte de l'impact des projets sur les conditions de travail.. Associer en amont ceux qui connaissent au mieux les conditions de leur bien-être au quotidien est un gage d'amélioration de la performance.

## **Myriam MAESTRONI**

Une croissance économique profitable nécessite aussi d'avoir des clients plus contents plus longtemps.

## **Alain d'IRIBARNE**

Le relationnel est une notion essentielle. La grande souffrance d'une partie de nos élites, en l'occurrence les ingénieurs, s'explique par la confrontation entre rationalité de la formation et irrationalité humaine. Etre un bon manager requiert de connaître et comprendre l'irrationalité humaine.

La performance, ce sont les hommes, pas les machines ou les équipements. C'est la capacité des hommes à faire tourner tous les investissements que l'on fait pour eux.

## **Bernard VAN CRAEYNEST**

Je considère, pour ma part, que le lien entre performance et bien-être au travail ne va pas de soi. Il est, en outre, difficilement mesurable. Pour autant, la relation à l'autre, le respect et la reconnaissance passent par des éléments intangibles : se dire bonjour, communiquer en direct, tenir compte des différents temps de la journée, etc.

La taille de l'entreprise a toute son importance, également. Dans les grands groupes internationaux, les centres de décisions sont de plus en plus éloignés – ce qui ne va pas sans poser des difficultés pour l'encadrement. On ne sait plus qui décide, ni où se situe le décideur dans tel ou tel dossier. Et le contexte local n'est pas toujours connu des instances décisionnelles.

## **Marc GROSSER**

Au-delà de la taille, j'évoquerais le mode de management et le niveau de décision. Il importe que le centre de décision soit incarné et, autant que possible, local. Chez Danone, la culture managériale repose sur un véritable pouvoir donné au local, et ce même au niveau d'un groupe de 100 000 salariés dans plus de 60 pays.

## **Bernard VAN CRAEYNEST**

Nous avons tout à gagner à nous inspirer des bonnes pratiques d'autres pays, sans pour autant tout calquer. En Allemagne, par exemple, la notion de patriotisme économique est

forte, associée à une réelle qualité du dialogue social – qui permet de construire ensemble des solutions. Dans d'autres pays nordiques, la relation de confiance est une réalité, qui favorise des négociations en toute transparence et de manière constructive.

### **Myriam MAESTRONI**

Il est, certes, important de regarder ce qui se passe ailleurs. Mais il faut aussi savoir reconnaître – et faire savoir – ce qu'il y a de bon chez nous. Les Français sont très souvent absents des colloques internationaux ou des cours sur le leadership. Pourtant, la France compte nombre de patrons remarquables, comme Pierre Bellon pour ne citer que lui.

### **Marc GROSSER**

La France présente, en effet, une certaine propension au masochisme ! Par ailleurs, quand ils sont interrogés sur eux-mêmes, les Français sont souvent optimistes. Mais ils considèrent que, pour les autres, et notamment les Français en général, l'avenir est plutôt noir.

Enfin, s'il est intéressant de s'inspirer d'autres modèles, il est illusoire de vouloir les copier sans comprendre profondément sur quelles bases ces modèles reposent, et qui ne sont pas nécessairement transposables, notamment culturellement.

### **Alain d'IRIBARNE**

Il importe, en effet, de comprendre des mécanismes pour les transposer chez nous en les adaptant. Il n'existe pas de recette miracle. Une question se pose : pourquoi les recettes qui fonctionnent ne sont-elles pas transformées en norme ?

Les grèves, par exemple, sont souvent des conséquences de conflit. La notion française de « grève d'avertissement » n'est reprise dans aucun autre pays. Pourtant, c'est un dispositif qui fonctionne.

### **Marc GROSSER**

Un facteur de succès consiste, à coup sûr, à combiner des objectifs de court terme et des objectifs de moyen terme – gages d'un ancrage des actions dans la durée. Chez Danone, en plus des objectifs économiques et des objectifs managériaux, les 1400 dirigeants ont dans leur bonus un part sociétale (1/3 du bonus), qui repose sur des objectifs environnementaux (réduction de l'empreinte carbone) et sociaux (réduction du taux d'accident du travail par exemple). Il convient, en outre, de se méfier de la simplification à outrance. Une certaine complexité est indispensable, car il y a des équilibres et des contradictions à gérer.

### **Alain d'IRIBARNE**

Le fondateur de BSN (devenu Danone) considérait que l'entreprise devait marcher sur deux pieds, l'économie et les hommes – ce qui demande une philosophie politique de management qui, à l'instar de la philosophie de Saint-Simon, est à la fois totalement ouverte au monde et totalement socialiste.

### **Myriam MAESTRONI**

La France est le premier pays à avoir mis en place un système de réduction de la consommation d'énergie. Nous sommes un pays avec des ressources, des idées et de l'intelligence.

### **III. Questions et débat**

*Le modèle français est très paradoxal, le peuple français étant lui-même très complexe – et, surtout, très affectif. Ne faudrait-il pas en tenir compte pour valoriser la dimension irrationnelle de l'humain ?*

### **Alain d'IRIBARNE**

Nous sommes si affectifs que nous suivons deux logiques : la logique de paix et la logique de guerre. Dans ce contexte, la régulation est donc très difficile. Il importe avant tout de définir la règle du jeu collective.

*La réorganisation des entreprises pour aller vers plus de bien-être est-elle un luxe, du fait de son coût, ou un signe de bonne gestion ?*

### **Myriam MAESTRONI**

Cette réorganisation a, certes, un coût – mais certains éléments sont peu coûteux et, pour autant, très efficaces. La formation avec le meilleur coût/bénéfice est quand j'emène mon comité de direction assister à un spectacle et que nous en discutons ensuite. Installer une cuisine dans les locaux ne coûte pas cher non plus. Pour moi, la question du coût est un faux problème.

### **Marc GROSSER**

J'accorde une grande importance aux symboles. Je pense à l'interdiction de réduire les budgets formation dans l'ensemble des *business units* de Danone en dépit de la crise, au maintien de la Danone Nations Cup ou encore au renforcement du pouvoir des directeurs locaux – bref, tout ce qui démontre que malgré la crise, ce qui constitue le lien social, la culture, et le moyen terme est préservé.

### **Bernard VAN CRAEYNEST**

Il faut savoir investir de manière pertinente dans des choses simples. Les dernières années ont été marquées par une perte de convivialité. Prévoir un endroit où les salariés peuvent se retrouver et aborder des sujets anodins ou personnels est primordial pour créer du lien. Il est tout aussi important de souligner ce qui fonctionne. Cela a été dit, la France compte des patrons remarquables. Je pense, par exemple, à Louis Gallois. Lorsqu'il roule dans une voiture plus petite que tous les autres patrons, ce n'est pas pour « faire bien » mais pour être en adéquation avec ses propres valeurs et favoriser le « faites ce que je fais, pas ce que je dis ».

## **Alain d'IRIBARNE**

Pour des raisons historiques, tous les collaborateurs scrutent les symboliques, les gestes, les statuts et accordent une réelle importance aux notions de respect et de méprise. A cet égard, l'évolution de la politique des bonus des grands patrons au regard de l'évolution des rémunérations de leurs collaborateurs est suicidaire pour l'avenir de nos entreprises. « Je m'astreins à faire ce que je vous demande de faire » est le B.A-BA du métier.

### **IV. A quelles conditions l'aménagement de l'espace de bureau peut-il être un facteur clé de bien-être au travail ?**

*Jean-Philippe ADAM, directeur général adjoint, CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER*

*Nathalie MENEZ, architecte d'intérieur, directrice des services généraux, JOHNSON & JOHNSON*

*Laurent DUCOL, directeur des achats, ERNST & YOUNG*

*Olivier HAYE, directeur de l'architecture et de la construction, en charge du projet de la "non-tour" de bureaux "Horizon" de Jean Nouvel à Boulogne-Billancourt, GECINA*

#### **Jean-Philippe ADAM**

Le Crédit Agricole a quitté Montparnasse voilà un peu plus d'un an pour s'installer à Montrouge – et renforcer les liens entre les différentes filiales, en regroupant tous les sites du groupe sur un « campus ». Les maîtres mots du projet sont la communication et la convivialité. Nous avons décidé de suivre le principe du « 1 pour 1 » : pour une place assise à un poste de travail, nous avons prévu une place dans un espace collaboratif, pour permettre aux salariés de travailler différemment. En outre, seuls 10 % des espaces sont fermés. Mais ils sont transparents, pour la plupart.

L'enquête de satisfaction conduite en juin 2011 a donné les résultats suivants : parmi les 56 % de collaborateurs qui ont répondu (ce qui est relativement important), 70 % considèrent que le mobilier correspond à leurs besoins, 69 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits de l'aménagement des espaces et 53 % estiment que les relations avec leurs collègues se sont améliorées grâce aux nouveaux aménagements. Et ce, malgré un déménagement récent et des conditions de transport modifiées.

Pour ma part, je pense que ce cadre de travail favorise les relations. Le plus important, dans l'exercice de notre métier, c'est de penser à ceux qui vont l'utiliser, en fait d'aimer les gens. C'est ce que nous avons cherché à faire en aménageant le campus de Montrouge. Plus que jamais en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, l'affectif est primordial.

#### **Laurent DUCOL**

Nous avons réuni deux sites parisiens dans la tour First, à la Défense. Même si ces deux sites n'étaient pas éloignés l'un de l'autre, ce rapprochement était indispensable. L'aménagement, ce sont à la fois des questions de coûts, des questions de relations humaines et des questions d'harmonie. C'est la raison pour laquelle nous avons mis l'accent sur la transparence et les espaces de rencontre, à l'instar d'une « place du village ». La notion de respect de l'autre est fondamentale, elle aussi. Dans la tour First, les différents



métiers cohabitent au sein d'espaces assez normalisés et identiques pour tous (qu'il s'agisse d'espaces pour 4, 2 ou 1 personne). La taille des bureaux des associés a été réduite et les bureaux ont été rapprochés de ceux des équipes. Pour toutes ces raisons, le projet est intitulé VIAL : vivre autrement l'espace.

### **Olivier HAYE**

Je me qualifie de « fournisseur d'écran » — à charge pour les entreprises d'occuper cet écran, que nous voulons le plus adaptable possible. La non-tour créée par Jean Nouvel à Boulogne-Billancourt est un immeuble de grande hauteur qui mêle différentes formes et différents matériaux. Le socle est en béton sculpté par une même personne durant huit mois. Les services communs sont en hauteur, autour d'un jardin suspendu. Enfin, le dernier étage propose un espace au milieu des arbres. Le restaurant d'entreprise est au rez-de-chaussée, et non pas en sous-sol comme le plus souvent. La tour est dénommée, à dessein, « Horizons ».

Ces dernières années, la problématique de la performance énergétique a pris le dessus sur toutes les autres. Pourtant, la performance HQE couvre aussi d'autres thématiques, comme le bien-être au travail, le plaisir d'usage de l'espace, le traitement de l'air ou la lumière naturelle.

### **Nathalie MENEZ**

A Issy-les-Moulineaux, notre site existe depuis 15 ans. Le Groupe a décidé de lancer un ambitieux projet de rénovation et d'amélioration des conditions de travail et de l'environnement des collaborateurs – l'objectif n'étant ni de réduire l'espace, ni d'accroître le nombre de personnes par bureau. Le mobilier a été totalement renouvelé et compacté, pour rendre de l'espace aux collaborateurs. Nous avons également créé des zones de convivialité – qu'il s'agisse de zones de détente (machine à café) ou de salles de rencontre informelles, cassant les codes traditionnels. Les différents niveaux de confidentialité sont assurés par des agencements modulables.

Nous avons commencé par interroger les collaborateurs, pour recueillir leurs souhaits et identifier les priorités. Les salariés ont notamment exprimé le souhait d'avoir des bureaux cloisonnés et de disposer de services (le projet était lié au programme « équilibre vie privée/vie professionnelle »). Nous avons également impliqué les partenaires sociaux très en amont, pour élaborer une charte d'affectation des espaces. Expliquer à un collaborateur pourquoi son bureau est équipé de moins d'armoires que d'autres, par exemple, est primordial pour garantir la réussite du projet et le sentiment d'équité.

Dans ce type de projet, les maîtres mots sont la communication et l'accompagnement, d'autant qu'un déménagement est souvent très anxiogène.

### **Jean-Philippe ADAM**

L'image même du site a joué un rôle positif, il est particulièrement agréable. De plus, nous avons pris des mesures d'accompagnement fortes. Nous avons notamment mis en place cinq systèmes de navettes – utilisées par 800 personnes, soit un tiers des collaborateurs. Nous avons organisé des ateliers participatifs pour définir les conditions de la vie sur le futur site

(crèche, salle de fitness, transport, aménagement du poste de travail, etc.), mais également réfléchir à l'ambiance. L'espace consacré aux lounges n'a rien d'anecdotique. Leur aménagement a répondu à une ambition : « s'y retrouver comme à la maison » — en recourant au mobilier d'un fabricant « comme à la maison ».

### **Laurent DUCOL**

Le nouveau site n'est qu'à une station de métro des deux sites précédents. En outre, nombre de nos collaborateurs sont nomades. Dès lors, le volet géographique du déménagement n'a pas posé de problème. En revanche, 1 000 collaborateurs de l'un des sites sont passés d'un immeuble de 8 étages à une tour IGH. Les 2 000 autres, déjà hébergés à la Défense, étaient plus habitués à cet environnement.

### **Nathalie MENEZ**

L'*open space* est souvent considéré comme un facteur d'accroissement du mal-être, sans doute parce qu'il a souvent été utilisé pour de mauvaises raisons, notamment l'économie d'espace. Pourtant, il a été créé pour favoriser de nouvelles conditions et méthodes de travail. S'il existe des exemples réussis, cet espace ne s'adapte pas à tous les métiers et à toutes les cultures d'entreprise. En tout cas, pour notre part, nous avons beaucoup de mal à le faire accepter, tant aux partenaires sociaux qu'aux collaborateurs.

### **Jean-Philippe ADAM**

Nous avons décidé d'utiliser le restaurant d'entreprise comme un grand forum. Il est ouvert dès le matin et après 18 heures et entouré de grandes pelouses – où les plus jeunes travailleront peut-être allongés, avec un ordinateur portable ?

### **Olivier HAYE**

Un vrai *open space* perd beaucoup de place et un mauvais *open space* est source de problème. En outre, l'espace individuel a toute son importance. Aussi avons-nous plutôt fait le choix d'accentuer la transparence entre les différents espaces de travail.

### **Alain d'IRIBARNE**

Tous les témoignages soulignent les ingrédients d'un *open space* intelligent : prise en compte du collectif, prise en compte de l'individuel, prise en compte des différents temps de travail, prise en compte des différents formats de réunion, etc. L'intelligence, c'est concevoir l'ensemble espace/équipement en relation avec les métiers et la conduite de projets.

Il est intéressant d'observer le retour à la terre dans les tours les plus hautes de la Défense ! Le projet du néo-management efficace consiste à remettre la place du village au milieu de collaborateurs dont on attend qu'ils soient performants. *In fine*, c'est bien l'être humain qui fait l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise. Un investissement intelligent est celui qui en tient compte.

Le campus du Crédit Agricole à Montrouge, c'est la revanche des universitaires sur les industriels ! Le campus de Quiksilver, à Saint-Jean de Luz, démontre avec force qu'on peut

travailler de manière efficace et agréable dans des univers qui ne sont pas des univers de pénitence et de punition. C'est un plaidoyer fort pour l'intelligence managériale.

### **Jean-Philippe ADAM**

Nous avons choisi de mettre en place une conciergerie qui soutienne l'économie locale. Dans le cadre d'un partenariat, les différentes prestations sont donc fournies par les commerçants de Montrouge. La grande majorité des collaborateurs sont très satisfaits de ces services utilisés quotidiennement, auxquels il convient d'ajouter la salle de sport ainsi que des places en crèches situées à proximité du site.

### **Nathalie MENEZ**

Ces services permettent d'attirer les candidats et de fidéliser les collaborateurs. Cela commence d'ailleurs à générer une sorte de surenchère entre les grandes entreprises.

Nous avons également mis en place un business center interne, notamment pour renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs itinérants et de terrain.

### **Laurent DUCOL**

Chaque manager d'Ernst & Young connaît les 10 leviers du management, au titre desquels l'ambiance et les avantages autres que la rémunération. Certaines conventions collectives précisent également l'ensemble des avantages offerts.

Enfin, comme cela a été rappelé, le sentiment d'appartenance n'est pas toujours aisé à créer. Toutefois, il est intéressant de noter que certains prestataires ou fournisseurs d'Ernst & Young ont un sentiment d'appartenance envers le Groupe, qui n'est pourtant pas leur employeur.

### **Olivier HAYE**

Nos immeubles sont très adaptables et permettent une grande densité. Dans les faits, il apparaît que les salariés acceptent une occupation plus dense des bureaux à condition que la localisation de leur bureau, à la City à Londres, par exemple, leur convienne. A défaut, il importe de s'assurer de l'accessibilité en transports en communs et d'implanter sur place des services attractifs.

### **Alain d'IRIBARNE**

Tout doit être mis en relation avec l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la vie au travail ayant nécessairement une relation avec la vie hors travail. Chaque salarié entretient un rapport particulier à l'environnement de travail. On observe, en outre, une différence de perception de la qualité de vie au travail entre hommes et femmes.

### **Jean-Philippe ADAM**

Le site que nous avons retenu était référencé comme constructible pour 80 000 mètres carrés, dont 40 000 mètres carrés étaient déjà construits (anciennes usines Schlumberger). La ville de Montrouge a modifié le PLU, nous permettant ainsi de construire, à terme

160 000 mètres carrés, cela sans nuire à la qualité de l'espace, en conservant 4 hectares d'espaces verts et en assurant une valorisation financière non négligeable du foncier.

Il est également prévu qu'un hectare de cet espace vert sera ouvert au public et géré par la ville de Montrouge.

### **Laurent DUCOL**

Nous sommes passés de plus de 150 000 à 37 500 mètres carrés – soit un gain financier très net. L'archivage numérisé a également permis de réelles économies de place et de coût, de même que la dématérialisation. Au global, les coûts ont été significativement optimisés.

### **Jean-Philippe ADAM**

Le déménagement, au-delà de l'enjeu économique non négligeable, permet également de renforcer notre image de marque. Les personnes que nous recrutons ont le sentiment que notre banque a complètement changé. Et les analystes financiers considèrent qu'une banque qui sait faire des économies et motiver son personnel renvoie une image très positive.

### **Olivier HAYE**

Nos immeubles qui sont situés sur l'île de la Jatte sont signés par de grands architectes. Les grandes entreprises sont très demandeuses d'immeubles visibles et de grande qualité – ce qui est plus facile à trouver en première couronne, hors de Paris *intra muros*. En fait, on assistera à coup sûr à l'éternel mouvement de balancier : les entreprises quittent Paris où les loyers sont trop élevés, mais il y a fort à parier qu'après la crise, nombre d'entre elles réintégreront la capitale – qui reste la plus belle ville du monde !

### **Nathalie MENEZ**

Dans notre cas, la logique n'était pas économique, même s'il s'agissait de faciliter le recrutement en proposant des locaux attractifs. Les économies ont plutôt été générées par la nouvelle gestion de l'immeuble et du travail. Désormais, il s'agit de relever les défis du développement durable et de l'empreinte carbone.

## **V. Questions et débats**

*Pourquoi, en France, la question du réglage de la hauteur du poste de travail n'est-elle jamais prise en compte ?*

### **Jean-Philippe ADAM**

Elle l'est, chez nous – avec un réglage manuel pour chaque poste individuel. Ainsi, une personne de petite taille peut aisément travailler au même poste qu'une personne de grande taille.

**Laurent DUCOL**

Chez nous aussi, de manière mécanique – puisque nos postes sont tous équipés d'une rehausse. L'inconvénient est que nos aménagements standard comptent 4 postes, qui doivent alors tous être rehaussés. Toutefois, le cas échéant, nous pouvons aussi aménager un poste individuel, les individus de très grande ou très petite taille n'étant pas si nombreux.

*Toutes les photos de vos sites sont très orientées vers le bien-être. Mais aucun ne montre les gens ! Les locaux ne sont pourtant pas destinés à des mannequins de cire. Ils sont destinés à des salariés qui devront y vivre, y travailler et à y être performants. In fine, nous avons surtout parlé bien-être et pas tellement activité. Quelle adéquation y a-t-il entre les aménagements d'espaces et l'activité de travail qui doit y être réalisée ?*

**Nathalie MENEZ**

Notre charte d'affectation des espaces a été élaborée après une étude détaillée de chacun des métiers de l'entreprise, de leurs contraintes et de leurs objectifs.

**Laurent DUCOL**

Nous avons nous aussi mené le même type d'enquête en amont. Nous avons également diffusé très en amont de l'information sur le projet.

**Alain d'IRIBARNE**

Les projets bien menés sont les plus participatifs. Ce sont ceux qui font appel aux salariés eux-mêmes, aux partenaires sociaux, mais aussi à des ergonomes, des psychomotriciens voire des anthropologues et des sociologues.

**Laurent DUCOL**

Nous avons également fait appel à un acousticien avant, pendant et après les travaux.

*Avez-vous perdu des salariés suite au déménagement ? Si oui, dans quelles proportions ?*

**Laurent DUCOL**

Certaines réticences peuvent être levées par la communication.

**Jean-Philippe ADAM**

Nous avons déménagé 2 400 personnes dans un premier temps. A terme, nous en aurons déménagé plus de 10 000. Par ailleurs, nous avons expérimenté dans un premier temps une forme particulière de télétravail : pas à domicile, mais sur un site du Crédit Agricole plus proche du domicile et pour un jour par semaine, nous en tirerons les enseignements prochainement.

*Plus que les aménagements en eux-mêmes, les dispositifs de projet et la conduite du changement sont essentiels. C'est par là que l'entreprise montre la façon dont elle considère ses collaborateurs – en les associant ou non en amont, par exemple. Cela requiert du temps.*

*En outre, les projets doivent nécessairement se clore par une expertise du CHSCT. Mais cette dernière revient parfois à casser la dynamique du projet, en prenant le contre-pied de chaque mesure.*

### **Jean-Philippe ADAM**

Il importe, en effet, de ne pas confondre vitesse et précipitation. Nous avons associé le CHSCT très en amont et à la première visite du site. Le CHSCT s'est donc révélé moteur. Par ailleurs, il faut également faire très attention à l'encadrement intermédiaire qui peut parfois se montré plus réticent au changement.

*Comment le retour de la sphère privée au sein de la sphère professionnelle est-il perçu par les utilisateurs finaux ? Ne craignent-ils pas que les employeurs finissent par allonger le temps de travail, en faisant du bureau une « maison » ?*

### **Nathalie MENEZ**

La plus grande adresse est nécessaire. Le déploiement de services de conciergerie, notamment, doit s'accompagner d'une définition claire de la responsabilité de l'employeur. En l'occurrence, nous ne proposons aucun service en dehors de l'immeuble du siège. Un salarié peut faire laver sa voiture pendant son temps de travail ou acheter une baguette en partant, mais nous n'envoyons pas de nourrice au domicile des salariés, par exemple.

### **Alain d'IRIBARNE**

Il existe une porosité croissante entre les lieux et les temps. Ce problème renvoie à la nécessité d'une régulation à la fois personnelle, contractuelle et juridique.

L'usage des outils a évolué, lui aussi. Dans un premier temps, avec le développement de la téléphonie mobile et des réseaux, on a assisté à un débordement du temps de travail sur le temps domestique. Mais depuis quelque temps, les collaborateurs peuvent préparer leur prochain voyage depuis leur lieu de travail et durant leur temps de travail. Là encore, une régulation des pratiques est nécessaire – qui doit être négociée avec les partenaires sociaux.

Il est impossible d'isoler l'organisation des espaces de travail du fonctionnement des organisations.

*Ce matin, les échanges se sont surtout tenus sous un prisme parisien. C'est dommage. La plupart des entreprises françaises ont un actionnariat familial et stable, 75 % des salariés ne sont pas dans une problématique de bureau et 70 % du marché immobilier de bureau est en province. Je vous invite donc à regarder ce qui se passe en province, dans les petites entreprises et où l'actionnariat fait bien son travail.*

### **Alain d'IRIBARNE**

Cela fait partie de nos réflexions. L'objectif, aujourd'hui, était de montrer qu'il existait aussi des pratiques intelligentes en France.

J'espère que nous vous aurons convaincus qu'une approche intelligente du lien entre performance et bien-être au travail est possible et qu'elle suppose de mobiliser de

nombreux acteurs et une véritable conduite des projets de changement. Un bon management doit s'appuyer sur une philosophie du management et de la gestion des relations.