



Investir en temps de crise, bureaux (+) ou bureaux (-) ?

Rencontre/débat

ACTINEO

Mercredi 6 octobre 2010

Club Confair, Paris

v Introduction par Alain d'Iribarne

E-commerce, low-cost : ces deux phénomènes que représentent parfaitement les deux entreprises aujourd'hui présentes – Vente-Privée.com et TVLowCost – constituent la principale « terreur » des entreprises ayant adopté un business model plus classique. Le modèle e-commerce, via la dématérialisation, se fonde sur une réduction des coûts fixes. Le modèle low-cost repose également sur une telle logique. Censé renforcer la compétition internationale, il se développe en fait dans des secteurs peu ouverts à cette concurrence. Ce modèle est bien souvent présenté comme rognant sur l'ensemble des postes de dépenses, dont les salaires, les bureaux, l'aménagement de ceux-ci... feraient partie.

Dématérialisation, recherche d'un prix de revient le plus bas possible, pression sur les coûts : il convient de s'interroger sur les impacts de ces phénomènes sur les bureaux et, plus généralement, sur les lieux de travail. On sait maintenant que les entreprises ont quitté les centres-villes pour des implantations en banlieue, dans un souci de moindre coût du m² ; dans le même temps, d'importantes économies ont été faites sur la conception et la construction des bâtiments. Les entreprises ont par ailleurs cherché à rentabiliser leurs surfaces de bureaux en aménageant de grands *open spaces*, qui ont depuis été largement critiqués.

Organisation du travail, qualité de vie au travail, sont naturellement au cœur des problématiques qui viennent d'être évoquées. Au-delà, il convient de se demander si le fait de proposer à ses collaborateurs des bureaux agréables, de bonne qualité, renforce leur performance et, partant, si le fait de consentir à d'importants investissements sur les bureaux, le mobilier... constitue un investissement rentable. En l'état, rien ne permet d'affirmer que la qualité de l'immobilier et du mobilier rime avec effets comptables positifs, par contre, la non-qualité sur ces deux plans, en raison des relations qu'elle a avec des difficultés au travail est une source de surcoûts importants cependant loin d'être pris en charge par les entreprises.

L'aménagement des locaux selon Vente-Privée.com

Christine LANOE

**Directrice des ressources humaines
Vente-Privée.com**

Les choix faits en matière de locaux, de qualité de vie au travail... sont des choix historiques. Le fondateur de l'entreprise a toujours eu à cœur de donner à ses collaborateurs des espaces de travail leur permettant de s'épanouir. Féroce d'art contemporain et de design, il a toujours voulu que ses collaborateurs travaillent dans d'excellentes conditions. Cette logique fait incontestablement partie de l'ADN de Vente-Privée.com.

Entreprise du e-commerce, Vente-Privée.com compte maintenant 1 400 salariés. Vente-Privée.com intègre l'ensemble des métiers qui composent sa chaîne de valeur : commerciaux, logistique (450 personnes), service clients, activité de production des ventes (consistant à traduire des échantillons de stocks en boutiques virtuelles, sur Internet, en respectant l'image des marques concernées). Tout est donc réalisé en interne, rien n'est externalisé – hormis, exceptionnellement, quelques activités de logistique en période de forte activité.

Vente-Privée.com a pour souci permanent d'offrir, tant aux marques partenaires qu'aux clients finaux, une excellente qualité de service. Cela se traduit également en interne : la qualité étant constitutive de l'ADN de l'entreprise, elle est également présente dans les locaux et, plus généralement, dans les aménagements des espaces de travail.

Le centre principal de Vente-Privée.com se situe à la Plaine-Saint-Denis, dans les anciennes imprimeries du journal Le Monde : initialement dédié à la seule activité logistique, il compte maintenant des bureaux (la logique en *open space* prédomine) qui ont été aménagés au fur et à mesure. Vente-Privée.com a dû récemment s'étendre sur d'autres sites de la Plaine-Saint-Denis afin de faire face à son rapide développement.

Les bureaux chez un acteur du low-cost : l'exemple de TVLowCost

Jean-Paul TREGUER

Président de TVLowCost

TVLowCost est une agence de publicité particulière, en ce sens où elle est spécialisée dans la publicité télévision low-cost. Cette entreprise a été créée il y a six ans, sur la base d'un constat simple : les sommes qui devaient être dédiées à une campagne de publicité TV de grande ampleur étant exorbitantes, peu d'entreprises pouvaient y avoir accès. Surtout, le coût de telles campagnes grimpait année après année. Il y avait donc là une très belle opportunité de créer un nouveau concept d'agence TV.

Aujourd'hui, TVLowCost est présent dans 11 pays, a réalisé 150 films de publicité sur le seul marché français et a acquis une part de marché significative. Si elle a réussi, c'est bien parce qu'elle répond à un besoin qui n'était pas du tout satisfait auparavant. En 2009, alors que le secteur de la publicité a énormément souffert, TVLowCost est parvenu à gagner 30 nouveaux clients : ce constat a conforté les dirigeants de l'entreprise dans le fait que le concept mis en avant était pertinent.

Le nom de TVLowCost n'a rien d'anodin : il est volontairement provocateur. TVLowCost assume parfaitement son statut d'« empêcheur de tourner en rond » tant le concept mis en avant dérange les principaux acteurs du marché publicitaire.

D'aucuns considèrent que low-cost rime avec low-social – donc que les low-costeurs font des économies sur le personnel. TVLowCost est à l'opposé d'une telle logique : dès le lancement de l'entreprise, des salariés ont été associés au partage de la valeur. Chaque entité pays de TVLowCost compte des associés, logique assez peu commune dans le monde de la publicité. En regard, les associés de TVLowCost travaillent énormément : les équipes sont plus réduites que dans des agences high cost ; la pression, le temps de travail... y sont plus importants.

Les premiers locaux de TVLowCost, dans le XVIII^e arrondissement, étaient peu agréables (le manque de lumière notamment était manifeste). Par bien des aspects, ils s'apparentaient à une grande cave... voire à un local à poubelles ! Les locaux étaient donc incontestablement « low-cost ». De nouveaux locaux ont été trouvés ensuite : très modernes, très lumineux, ils tranchaient radicalement avec les locaux précédents. La logique en *open space* domine. Jardin intérieur, plantes, parquet... sont au rendez-vous. En revanche, le principe d'économie demeure quant au choix du mobilier : il a été acheté dans une grande chaîne de meubles suédoise.

v Débat

Quelle pertinence pour un aménagement en open space ?

Gaël Thomas, directeur de la rédaction de Business Immo – La logique en *open space* qui a prévalu chez Vente-Privée.com est-elle encore de mise alors que les équipes sont maintenant relativement importantes ?

Christine Lanoë – Initialement, Vente-Privée.com ne comptait que quelques personnes. Les équipes ont rapidement grossi. L'installation en *open space* a semblé naturelle tant elle faisait sens, compte tenu de la volonté de l'entreprise d'avoir en interne toutes les fonctions, toutes les activités. Au moment où Vente-Privée.com a commencé à croître rapidement et fortement, la question de l'aménagement des locaux s'est posée. Ceci explique pourquoi les activités de logistique, initialement au contact des bureaux, ont été « délocalisées » sur un site de la Seine-Saint-Denis, d'une part, et sur un site situé dans le département de l'Ain, d'autre part. Alors que les fonctions de création et les fonctions commerciales étaient auparavant très mélangées, il a fallu, compte tenu de la croissance de l'entreprise, constituer des îlots où la spécialisation est de mise. Afin de faire face à la croissance de ses équipes, Vente-Privée.com a acheté très récemment de nouveaux locaux à la Plaine-Saint-Denis. Les équipes sont donc encore plus « séparées » - d'un point de vue physique naturellement – les unes des autres. Principal challenge aujourd'hui : comment faire en sorte que les équipes continuent à communiquer de façon optimale ? Vente-Privée.com a développé plusieurs applications permettant à chacun de savoir « qui fait quoi » ; l'entreprise organise par ailleurs régulièrement des after works afin de préserver un haut niveau de convivialité entre les collaborateurs.

Gaël Thomas – La logique en *open space* s'est imposée naturellement chez Vente-Privée.com. Est-ce le cas également chez TVLowCost ?

Jean-Paul Tréguer – Oui. Nous n'avons pas tous de bureaux attitrés. C'est notamment mon cas : je n'ai ni bureau, ni secrétaire. Pour notre part, adopter une telle logique est relativement simple dans la mesure où nos équipes sont très petites. Il n'y a pas de hiérarchie chez TVLowCost : tous les associés ont, vis-à-vis des clients, le même statut, le même pouvoir : nous y voyons incontestablement un gage d'efficacité.

Christine Lanoë – Il est vrai que lorsqu'une entreprise grossit, nous avons tous tendance à vouloir structurer des équipes, des îlots, fixer des hiérarchies, donner de nouvelles prérogatives aux managers... Nous semblons contraints à faire un effort de structuration et, de fait, nous ne sommes plus en mesure de côtoyer autant de collaborateurs qu'auparavant ; nous y perdons en fraîcheur, en spontanéité. A noter par ailleurs que nous avons récemment créé des espaces fermés permettant, ponctuellement, aux managers de s'isoler. Cela n'était pas le cas auparavant.

La crise : un réel impact ?

Gaël Thomas – La crise a-t-elle influencé vos choix d'aménagement de locaux ?

Jean-Paul Tréguer – Lorsque nous avons déménagé de nos locaux historiques du XVIII^e arrondissement, nous nous sommes sérieusement demandé si nous devions veiller à ne pas choisir des locaux trop « luxueux » qui seraient mal vus par nos clients. Nous nous sommes rapidement rendu compte que cela importait peu, dans la mesure où la logique et la philosophie de l'entreprise – et, surtout, nos tarifs – ne changeraient pas. En outre, si nos locaux sont bien situés, s'ils sont très agréables à vivre, ils n'ont rien d'ostentatoire. Comme je l'ai déjà dit, nous ne nous sommes pas meublés avec un mobilier design hors de prix.

Christine Lanoë – Nos locaux sont beaux, bien conçus et bien décorés, et sont à l'image de ce que nous voulons faire pour nos marques clientes. Pour autant, je n'ai jamais entendu quiconque dire que nos locaux étaient luxueux. Un effort certain a en revanche été fait sur le mobilier : les dirigeants de l'entreprise souhaitent que chacun travaille dans de très bonnes conditions matérielles et nous avons donc acquis, notamment, des fauteuils de bureaux relativement onéreux.

Le rôle des équipes

Gaël Thomas - Le profil des collaborateurs a-t-il influencé la façon dont les locaux de TVLowCost et Vente-Privée.com ont été aménagés ?

Jean-Paul Tréguer – TVLowCost compte majoritairement des femmes. Elles se sont énormément investies dans la décoration des locaux, dans le choix des meubles etc. Nous disons souvent que nos locaux sont « la maison des filles » !

Christine Lanoë – Vente-Privée.com est également une entreprise majoritairement féminine (70 % de femmes). Les choix d'ameublement, de décoration... sont très largement le fait du président de Vente-Privée.com, féru de design et d'art contemporain. Charge ensuite à chacun de s'approprier son espace.

Des coûts prohibitifs ?

Gaël Thomas – *Quid* du coût de vos nouveaux locaux ?

Jean-Paul Tréguer – Naturellement, l'investissement auquel nous avons consenti est significatif. Mais nous avons considéré que la qualité de vie de nos collaborateurs n'avait pas de prix, d'autant qu'elle leur permet manifestement d'être plus efficaces et performants. En outre, compte tenu du fait que nos clients sont très majoritairement basés en province, nous leur avons proposé de faire de nos locaux « leur maison » : ils sont de plus en plus nombreux à venir nous rendre visite, voire à y travailler temporairement. Ils s'y plaisent incontestablement.

Christine Lanoë – Pour Vente-Privée.com également, le coût de l'aménagement de nouveaux espaces de travail et l'acquisition de bâtiments supplémentaires... étaient relativement conséquents. Mais nous y voyons une source importante d'amélioration de la qualité de vie au travail, de l'efficacité des équipes etc. Par ailleurs, ces locaux ont été aménagés de telle sorte qu'ils nous permettent d'optimiser certains coûts – en particulier sur les coûts de shooting.

Le rôle des top managers

Alain d'Iribarne – Le fondateur de Vente-Privée.com a incontestablement imposé sa « griffe » sur l'aménagement des locaux. C'est également le cas pour TVLowCost. Nous voyons bien que les *top managers* jouent généralement un rôle essentiel dans les choix d'aménagement de locaux. On constate par ailleurs que, tant pour TVLowCost que Vente-Privée.com, les dirigeants ont toujours été très attachés à conserver « l'esprit » initial de l'entreprise, même si les équipes croissent, même si l'on change de locaux etc.

Q – Comment avez-vous choisi vos implantations/aménagements de locaux ?

Jean-Paul Tréguer – Nous sommes partis d'un constat simple : nous devons trouver des locaux reflétant notre créativité et notre enthousiasme. Nous avons donc cherché un loft, un ancien local industriel... Les locaux pressentis ont été systématiquement visités par l'ensemble des associés. Si une implantation ne plaisait pas à l'un d'entre eux, nous l'abandonnions immédiatement.

Christine Lanoë – Pour notre part, nous avons cherché à écouter les aspirations des salariés, et à en tenir compte le mieux possible. Nous n'y sommes pas totalement parvenus : les choix faits pour la fonction commerciale se sont révélés peu pertinents. Nous nous en sommes rapidement rendu compte, et avons tout aussi rapidement procédé aux ajustements nécessaires.

Le mobilier, source d'efficacité et de performance ?

Alain d'Iribarne – Considérez-vous que le mobilier demeure des leviers pertinents pour améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise ?

Jean-Paul Tréguer – Pour notre part, nous avons choisi d'acheter nos meubles dans une grande chaîne de mobilier suédois. Il s'agit d'un choix très fort, parfaitement assumé. Il était hors de question d'acheter nos meubles ailleurs.

Christine Lanoë – Chez Vente-Privée.com, nous avons un choix radicalement inverse : l'ensemble de notre mobilier (bureaux, chaises, canapés etc.) est de très haut de gamme, quels que soient le service auquel on appartient et la place que l'on occupe dans la hiérarchie.

Faire appel à des cabinets spécialisés : un choix pertinent ?

Q – Avez-vous fait appel à un cabinet spécialisé pour aménager vos locaux ?

Christine Lanoë – Non. Nous avons constitué une équipe projet qui a travaillé sur cette question. Ceci étant, nous avons fait appel à des cabinets extérieurs pour des questions d'acoustique, de lumière, de température etc.

Avantages et inconvénients de la logique multi-sites

Q – Vente-Privée.com a choisi une logique multi-sites. Pourquoi ?

Christine Lanoë – Nous voulions absolument rester en Seine-Saint-Denis : nous sommes très heureux d'être présents dans ce département, nous sommes conscients que nous contribuons à son développement. Nous avons très rapidement écarté la solution de déménager dans un seul grand site, ailleurs : il eût été très difficile de faire bouger nos équipes, très importantes maintenant, dans une implantation très éloignée de la Seine-Saint-Denis. Le fait que l'environnement de nos sites de la Plaine-Saint-Denis s'améliore significativement nous renforce encore dans ce choix. Naturellement, nous avons cherché, sur la Plaine-Saint-Denis et les communes avoisinantes, à trouver un seul site suffisamment grand capable de tous nous accueillir. Nous ne l'avons pas trouvé, mais nous avons préféré rester au même endroit.

Et le télétravail ?

Q – Nomadisme, travail à distance... Comment intégrez-vous ces problématiques ?

Jean-Paul Tréguer – Le nomadisme est intégré à notre fonctionnement depuis la création de TVLowCost. Pour ma part, je suis au bureau pendant environ 30 % de mon temps de travail. Un de nos collaborateurs, qui habite à Reims, travaille à Paris seulement deux jours par semaine. D'autres utilisent également la solution du télétravail. Aujourd'hui, nous nous demandons si nous ne devons pas revenir partiellement sur cette logique de nomadisme : nous craignons qu'elle ne nuise à la cohésion de groupe.

Christine Lanoë – Nous sommes persuadés que le sentiment d'appartenance est un élément majeur chez Vente-Privée.com : nous privilégions donc le rassemblement, le « vivre ensemble ». Nous acceptons le recours au télétravail au cas par cas, et de façon temporaire. Il n'y a aucun systématisme en la matière. Je ne cache pas ceci étant que cette question du télétravail est maintenant ouverte et fait l'objet de réflexions.

v Conclusion par Alain d'Iribarne

Pour TVLowCost et Vente-Privée.com, créativité et énergie collective semblent être les maîtres-mots. Au service de la créativité et de l'énergie collective, nous trouvons une construction de l'espace tout à fait réfléchi : tout semble fait pour que les salariés se l'approprient et s'y sentent bien. Jean-Paul Tréguer a utilisé le terme de « maison » : nous voyons bien, une fois de plus, que les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont de plus en plus poreuses.

TVLowCost comme Vente-Privée.com font entrer leurs clients dans l'entreprise et, d'une certaine manière, participent à l'entrée de la ville dans l'entreprise. Vente-Privée.com participe également à l'entrée de l'entreprise dans la ville, partant du constat que l'entreprise a une responsabilité dans le développement de son environnement. La vision de l'entreprise à laquelle nous parvenons à la fin de cette rencontre est très différente de celle à laquelle nous pensions aboutir. Loin d'être animées par une simple logique comptable associant à la compétitivité par les coûts du « moins disant social », Vente-Privée.com et TVLowCost fondent leur développement sur la créativité, l'ouverture sur l'extérieur... principes qui ne sont pas réellement partagés par la plupart des grandes entreprises. Low-cost, e-commerce, ne riment donc pas avec économies et logiques purement comptables : bien au contraire.