

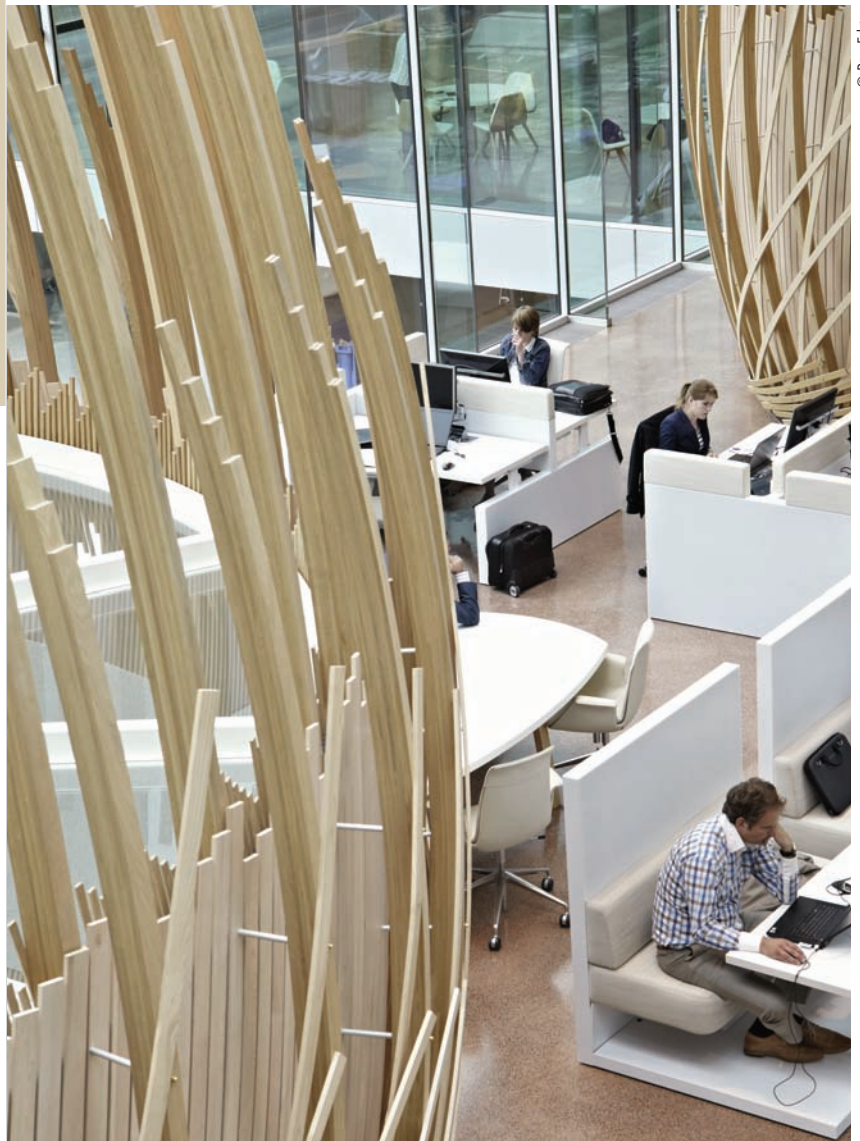
# Vers un retour aux fondamentaux ?

2013 pourrait bien être une année à marquer d'une pierre blanche si la tendance observée en 2012 se confirme. Les professionnels de la profession proposent, en effet, de plus ne plus, des approches méthodologiques qui reviennent aux principes de base.

▶ Pendant de longues années les gourous de l'aménagement de bureaux ont psalmodié leurs invocations sur l'absolue nécessité de prendre, avant tout, en considération l'évolution sociale ou sociétale majeure du moment ; ce furent successivement : les nouvelles technologies de l'information et de la communication (les dissonantes NTIC, dont les piqûres nous ont agacés pendant des lunes) ; les cinq générations, qui allaient bouleverser la vie sociale dans les bureaux (surtout l'Y, à l'essence si fondamentalement différente, nous disait-on) ; le nomadisme, et ses environnements de travail aux dénominations abscones car obligatoirement anglo-saxonnes (touch base, checkpoint, internet spots...) ; le télétravail, si protéiforme que chacun en a sa définition (et bien sûr une pratique différente) ; et, dernier né, le coworking, (terme pas encore traduit, mais le sera-t-il ?), dont l'avantage principal serait une forte stimulation de la créativité qui, on le sait, est un ingrédient indispensable à toute stratégie de développement, surtout en période de globalisation et de redressement productif. Le tout, bien sûr, accompagné de sonneries de buccins pour annoncer solennellement l'ouverture de l'espace (le fameux passage à l'open space).

## Il convient de se hâter lentement

Mais, 2013 pourrait bien être une année à marquer d'une pierre blanche si la tendance observée en 2012 se confirme. Les professionnels de la profession proposent, en effet, de plus ne plus, des



© Ray Edgar.

Le nouveau siège de la Rabobank à Utrecht (Pays-Bas). La mise au point du concept et des aménagements a commencé trois ans avant le déménagement.

approches méthodologiques qui reviennent aux principes de base, et qui remettent à leur juste place le bling bling et l'écume gesticulatoire, les babyfoots et les zones d'avachissement.

Rappelons que la définition et la mission du métier d'aménageur sont : concevoir des espaces qui permettent à ses occupants d'exercer leur activité professionnelle dans les meilleures conditions et à un coût optimal (plutôt que minimal).

Mais encore convient-il de se hâter lentement et, même si les opérations de déménagement se décident et se réalisent souvent dans des délais très courts, de ne pas sauter les étapes ; avant de se lancer dans la recherche des solutions, il faut que l'entreprise et son concepteur/aménageur souscrivent et partagent une claire vision de ce que doit être l'environnement de travail à venir. Et, il ne s'agit pas uniquement d'affirmer sa volonté de réduire les

coûts, de prendre en compte les nouveaux modes de travail, de projeter les valeurs de l'entreprise dans l'espace, et de choisir une décoration tendance, le tout, évidemment, saupoudré d'un peu d'accompagnement du changement. Il faut, plutôt, réfléchir sur l'efficacité et la productivité, sur la culture de l'entreprise, sur la flexibilité ; analyser les modes de travail présents et leur évolution: travail en équipe et travail individuel, travail au bureau et travail en tiers-lieux, bureaux individuels ou bureaux partagés, papier ou zéro-papier, territorialisation ou non affectation des espaces de travail, etc. La liste des questions auxquelles il faut donner des réponses est longue. Il faut, de surcroît, s'interdire strictement de rédiger un cahier des charges en copiant-collant des solutions que l'on aura benchmarkées (pour ne pas dire vilement plagiées) par ci, par là.

Il n'y a, en effet, pas de solution magique et encore moins de modèle conceptuel unique en matière d'aménagement de bureaux. L'alternative espace ouvert/ espace cloisonné est un faux débat qu'il convient de ne pas ouvrir en ces termes, car il ne mène nulle part. Le type d'espace à créer doit découler logiquement (et presque mécaniquement) de l'analyse des besoins présents et à venir de l'entreprise, et non de l'application dogmatique d'une recette miraculeuse.

### Un processus garbage in, garbage out

Une fois que le comité de direction (ou de pilotage) aura validé les grandes options stratégiques, pourra commencer le travail de traduction en 3D et la recherche des solutions réelles. C'est cette première phase de relecture, d'analyse et de validation des objectifs au plus haut niveau qui est remise à l'honneur et fait l'objet de nouvelles formalisations théoriques et de formatages pratiques inédits. Certains acteurs proposent maintenant des méthodologies précises, rigoureusement décrites, pour rechercher et trouver les informations et les données pertinentes, les analyser et définir des objectifs qualitatifs comme quantitatifs. Ainsi est évité l'écueil de ce que les Anglo-saxons dénomment un processus garbage in, garbage out (que l'on peut transcrire plus élégamment en : la qualité des données entrantes fait la qualité des solutions sortantes).

À partir d'une définition claire des objectifs, il sera alors plus facile de passer à l'étape de conception de l'espace et de formalisation des propositions d'aména-

gement. Ici, pas de ruptures significatives, mais des méthodes de mieux en mieux formalisées et des processus plus clairement explicités. Des outils techniques et des systèmes de création assistée toujours plus sophistiqués autorisent, par ailleurs, des représentations et des simulations plus rapides et plus fiables. Notons néanmoins au passage, que l'esquisse réalisée à la main (moyen de communication très efficace) regagne du terrain.

La « décoration » peut ensuite recouvrer une vraie dimension et reprendre du sens. Il ne s'agit plus de masquer la pauvreté de la réflexion fonctionnelle, mais simplement rendre les lieux plaisants (voire distrayants). Nul besoin donc d'explications complexes (et alambiquées) pour justifier les partis pris esthétiques.

### Arrangez-vous pour qu'il n'y ait pas de vagues

Un domaine où l'évolution est, en revanche, encore peu perceptible, est celui de la prise en compte des aspects sociaux. Certes de nombreuses entreprises se préoccupent d'accompagner (ou de conduire) le changement et ont, pour ce faire, recours à un conseil extérieur. Malheureusement on pourrait (trop) souvent reformuler l'objectif de la mission, d'une manière triviale, en : « *Arrangez-vous pour qu'il n'y ait pas de vagues, et particulièrement avec les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) !* »

Mais, le plus fréquemment, la direction des Ressources humaines est peu ou pas représentée dans les groupes de pilotages des opérations de démenagement ou de réaménagement.

Elle n'y est, souventes fois, pas conviée, mais, quand elle l'est, il est fréquent que l'invitation soit déclinée, au motif qu'elle ne pense pas être un acteur à haute contribution. C'est, là, une erreur d'appréciation majeure, tant la dimension humaine de ces opérations est lourde : peurs, résistances, fantasmes, en sont des freins puissants. Accompagner le changement, c'est savoir écouter et prendre le temps d'écouter ; mais aussi communiquer, encore et toujours, pour anticiper et désamorcer les conflits et les malentendus potentiels. Et ces actions ne doivent pas être menées quand le projet prend forme, mais dès le début de la réflexion et de la conception. D'autant, qu'une fois l'opération en phase

finale, la participation de la DRH devient quasiment indispensable car, entre autres raisons, elle seule, peut et sait piloter les rapports avec le CHSCT et les IRP.

### 20 millions d'euros en « coûts sociaux »

Les coûts sociaux associés à ces opérations sont souvent considérables. Un des consultants spécialistes de la place estimait récemment, que le déménagement des 2 500 personnes du siège social d'un de ses clients de la Défense à Cergy, avait coûté, approximativement, 20 millions d'euros en « coûts sociaux ». Sous cette rubrique on trouve principalement cinq types de frais : les mesures d'accompagnement, le coût de la baisse de productivité, le coût des démissions et du remplacement des démissionnaires, le coût des conseils extérieurs, le coût des risques au sens large. Il est clair que d'une manière ou d'une autre tous ces coûts sont liés au changement de localisation, au changement d'espace, et aussi au changement de management et d'organisation qui accompagne souvent l'opération. Et c'est précisément dans les instances de pilotage du projet, dès le démarrage du projet, que tous ces postes de dépenses/investissements (directs, indirects et risques) peuvent être estimés, optimisés et approuvés. À l'évidence, cela peut se traduire par des reprises mineures, des modifications, voire des altérations lourdes des concepts et solutions proposées.

### Manque de savoir-faire

D'une manière plus générale, c'est bien la qualité de la conduite du projet qui fait souvent la différence entre la réussite et l'échec. Les contraintes de ces opérations sont nombreuses et lourdes : délais courts à tenir, budgets serrés à respecter, technicité élevée à maîtriser, multidisciplinarité à organiser, réunions nombreuses et chronophages, enjeux importants socialement et financièrement. Et aussi, et surtout, manque de savoir-faire et d'expérience en interne car ces opérations sont, somme toute, assez peu fréquentes pour la très grande majorité des entreprises.

Où l'on voit donc que la mutation méthodologique des aménageurs est nécessaire mais pas suffisante pour produire de meilleurs environnements de travail. Il faut aussi que les entreprises prennent conscience de l'importance stratégique du sujet et y impliquent pleinement leurs équipes.

● **Jean-Paul FOURNIER**, Rédacteur en chef d'Office et Culture