

## La mise en œuvre d'un projet de déménagement/aménagement

Le changement de site d'une entreprise impacte fortement l'équilibre de la vie professionnelle et privée des salariés. De même, la conception des nouveaux espaces peut contribuer favorablement à la future organisation du travail. Ou bien enfreindre les modes opératoires les plus fondamentaux de l'activité. C'est selon. Chaque étape clef de ce type de projet est porteuse d'enjeux pour l'entreprise. Comme pour les représentants du personnel.

### LES DESSOUS D'UNE NOUVELLE DESTINATION

L'équipe projet de l'entreprise prospecte différents sites en mettant notamment en balance les gains prévisionnels de loyer et de coûts humains. Dans cette équation se loge une question bien épineuse : le choix de la destination cible est-il porté par une volonté de se séparer d'un certain nombre de salariés ou bien vise-t-il plutôt une rétention des talents ? Sachant que le fait d'opter pour une destination plutôt centrale rencontre souvent de fortes contentions au niveau des transports en commun. Et sachant qu'aujourd'hui, les zones d'activité de banlieue qu'elles soient proches (ex : Montreuil) ou plus lointaines (ex : zone de Courtabœuf) rencontrent des difficultés de trafic routier dès lors qu'elles se développent.

Les économies de charges fixes motivent souvent les nouveaux projets à l'exception de fusions de filiales où les entreprises peuvent sacrifier aux frais généraux dans la perspective d'économies d'échelle au plan du personnel (service support notamment). Les motivations d'un déménagement se lisent souvent dans les premiers scénarios des destinations envisagées par l'entreprise : en Ile-de-France, les directions commandent parfois des études d'anticipation sur l'effet du projet sur les durées de transport. Bien qu'utiles - nous y avons recours pour nos expertises -, ces analyses d'écarts avant / après donnent un premier aperçu. Attention, elles sont basées sur l'offre du STIF (1) et non sur la réalité du trafic. Il en découle un certain nombre de négociations à entreprendre pour les I.R.P.

### DU CADRE DE TRAVAIL ET SES CONDITIONS D'UTILISATION

L'entreprise réfléchit aussi à la faisabilité de l'ensemble du projet sur des aspects très pragmatiques : combien de personnes le site cible est-il susceptible d'accueillir et quelles sont les tendances d'évolution de l'effectif sur les trois années à venir ? Quelle flexibilité des espaces proposés ? Quels seront demain les besoins et l'offre en places de parking ? Quid des moyens de restauration (ex : R.I.E et cafétéria), les salles de réunion à usage mutualisé et les besoins spécifiques de production (ex : salle serveur, zone de quai, local sécurité, possibilités d'archives papier). De même, les possibilités de locaux sociaux et d'éventuelle(s) douche(s) pour les salariés sportifs - facteur concret de bien-être au travail - sont des aspects à bien considérer en amont de la future localisation. Ces dimensions présupposent d'avoir stabilisé un certain nombre de besoins (m<sup>2</sup> de bureaux / nombre de salariés) lesquels sont généralement très évolutifs d'autant qu'ils sont l'objet de constantes négociations avec les responsables de production. Et enfin, c'est bien à ce moment-là du projet qu'une entreprise commence à dimensionner l'espace de bureau attribué à chaque individu et à préconcevoir ses futurs modes d'utilisation (ex : espaces ouverts, postes mutualisés, etc.). Bien souvent, l'intégration sur un nouveau site réactualise la nécessité d'un accord de télétravail laissé en plan depuis des années.

---

1) Syndicat des transports d'Ile de France.

## La mise en œuvre d'un projet de déménagement/aménagement

### RESSOURCES ET CONTRAINTES DES LOCAUX DE TRAVAIL

L'utilisation des surfaces de travail est cadrée par certaines contraintes réglementaires notamment au niveau des évacuations incendie, des sanitaires et du renouvellement d'air. Ces aspects de conformité au Code du travail peuvent avoir dérivé de la prescription au fil des réaménagements à l'intérieur d'un même bâtiment. D'autant plus si l'occupant n'est pas le propriétaire, il n'est pas toujours aisé de remonter aux documents de référence.

La luminosité et l'acoustique prévisionnelle des locaux de travail sont aussi des aspects pour lesquels il convient de réfléchir par anticipation en relation à l'activité qui y sera déployée. Par exemple, la tendance au bâtiment HQE fait apparaître des phénomènes de sur-éclairage sur les zones de travail (baies vitrées à tous crins). De même, pour les bâtiments HQE (2), il faut s'interroger sur les effets acoustiques quand l'architecte chargé de sa construction ne prévoit pas de mettre de climatisation au nom d'une ventilation naturelle par ventilation mécanique (ouverture des fenêtres). Certains matériaux (ex : faux plafond, cloisons intermédiaires, planchers techniques, groom de portes) ont fait leur preuve en termes d'absorption acoustique. De même, les matériaux de construction (par exemple, les verres absorbants de façade ou panneaux isolants) peuvent compenser les variations thermiques sur les postes de travail (chaleur en été, froid en hiver).

Citons enfin le cas des bâtiments I.G.H (Immeubles Grande Hauteur) avec leur avantage structurant puisque les normes incendie imposent une surface minimum par occupant Mais aussi leurs limites maximales d'archivage papier visant à ne pas faire augmenter les potentiels calorifiques des zones de travail.

### DE LA STABILISATION DES BESOINS «MACRO»

Le macro-zoning détermine l'emplacement des différents services en dessinant les positions de travail par poste type. Cette phase projet est l'objet de tiraillement entre les encadrants de l'entreprise qui cherchent à se préserver des positions de travail vacantes en prévision des embauches à venir. Au-delà de la comptabilisation des besoins en postes, cette phase projet pâtit très souvent d'un manque de finesse dans l'analyse des besoins métier. Régulièrement, l'équipe projet adopte des raisonnements simplificateurs aboutissant à des propositions trop symétriques et uniformisées avec en arrière-plan l'idée prédominante que *«l'humain de toute façon s'adapte à tout»*. Dans d'autres cas, l'équipe projet s'aligne sur une charte d'entreprise qui présente des aménagements prototypés par métier. Ce type de charte n'a jamais force de règlement et laisse généralement une latitude opérationnelle importante au chef de projet en ne proposant que des exemples d'aménagement. En définitive, avant même d'aborder les aspects de confort pour les salariés, le cabinet ARETE doit souvent commencer par enrichir le débat sur les conditions, les contraintes objectives de production et leurs possibilités d'évolution. Cela implique d'identifier les interactions entre services pour évaluer la pertinence de rapprochements, évaluer les particularités des équipes en besoin matériel, la réalité de leur présence sur site, la proportion de leur temps consacré à une activité téléphonique ou à une activité à fort coefficient de concentration. Il faut souvent également refaire le point sur les besoins de stockage de première, de seconde proximité ou d'archivage distant (ex : services RH et juridiques), recenser les besoins en salles de réunion (de plus ou moins grande capacité) réservables ou non, les besoins en termes de reprographie. Cette étude des besoins doit passer par les cadres intermédiaires afin que leur management puisse se réaliser dans des conditions favorables à leur activité. Ceci principalement pour éviter les situations de tension. Dans cette perspective, il convient de bien prévoir de préserver des espaces d'échanges informels en n'oubliant pas que l'innovation provient souvent des échanges collatéraux.

---

2) Haute qualité environnementale.

## La mise en œuvre d'un projet de déménagement/aménagement

### LE MICRO-ZONING ET SES MULTIPLES ENJEUX

Alain Resnais dans «*Mon oncle d'Amérique*» (1980) filme avec humour deux cadres qui ont la même fonction, le même bureau raccordé à la même ligne téléphonique.



Inévitablement, les deux protagonistes finissent par se disputer leurs appels et leurs responsabilités. Au cours de nos expertises il nous est arrivé d'identifier des stratégies d'aménagement visant à terme à faire accepter par exemple l'inutilité du management intermédiaire notamment en disposant les n+1 et les n+2 côte à côte sur les plans prévisionnels. Dans un tel contexte, lorsqu'un subordonné veut avoir une réponse ferme, il finit par s'adresser directement au N+2.

Les enjeux du micro-zoning sont nombreux pour le CHSCT comme pour l'entreprise : en cas d'inadéquation ou de non-conformité (PMR, par exemple) des aménagements, le coût des modifications après mise en place est élevé alors qu'il est quasi nul en amont du projet. Le micro-zoning suppose également une disposition intelligente des séparations des zones de travail : bureaux fermés, semi-ouverts, cloisons toute hauteur, mi-hauteur, séparations au moyen de rangements, isolation des zones de circulation.

Les aménagements autour des postes de travail doivent aussi être examinés : des ingénieurs de tracé de ligne SNCF ont besoin de lire à plat de longs plans papier dénommés «*draps de lit*» pour y intervenir collectivement au crayon ; une équipe projet d'ingénieurs informatiques fonctionnant sur des méthodes agiles (ou lean) suppose des possibilités d'affichage vertical beaucoup plus significatives que la normale. En clair : le travail de bureau n'a rien de standard.

Nous aboutissons à la question de l'ergonomie du poste de travail pour lequel se pose encore la question de ses finalités : pour un travail couplant informatique et papier la taille du plan de travail est importante. Pour une activité à dominante téléphonique, l'isolement inter-poste ne doit pas trop céder au prestige du design. Pour une activité impliquant des réunions d'appoint devant un même écran, prévoir la possibilité de sièges invités. Pour les postes à fort coefficient de concentration, le travail en mode «*bench*» (ex : 6 postes pour un même plan de travail) n'est pas vraiment recommandé.

## La mise en œuvre d'un projet de déménagement/aménagement

### DE LA PERTINENCE DE L'EQUIPE PROJET

Ce travail d'identification des besoins revient, en principe, à l'équipe projet qu'elle soit inscrite dans un processus de simple réaménagement ou de déménagement. Sauf que l'équation n'est pas si simple : entre le budget global du projet et les attentes utilisateurs, l'équipe est vite prise en injonction paradoxale. La solution souvent adoptée : repenser les moyens de production afin d'en réduire les besoins par le truchement de bureaux mutualisés, par exemple. S'il peut être légitime de repenser ces moyens dus à des évolutions techniques (ex : la GED - gestion électronique de documents - réduit les besoins en stockage de proximité), cela implique de s'inscrire dans le sens d'une amélioration et d'une coopération avec les utilisateurs et le CHSCT. Trois recommandations aux équipes projet et aux I.R.P : porter une attention particulière à la gestion des périodes de travaux afin de préserver les conditions de travail des salariés dans cette phase de transition (obligation d'isoler les flux d'air, d'eau et d'électricité entre zones de travail et zones de travaux) ; parallèlement au projet de réimplantation, créer une commission paritaire IRP/direction qui étudie le projet à chacune de ses phases d'avancement (ex : du choix d'un nouveau site à celui des postes de travail) ; enfin, garder à l'esprit que la conception des projets doit servir les besoins des utilisateurs avant le design des lieux : qu'on se le dise, les canapés en pleine visibilité des zones de bureau ne sont jamais utilisés dans la vraie vie au travail, autant de ressources spatiales susceptibles de satisfaire des services dont les besoins de stockage de proximité restent encore importants (ex : DRH, Juridique). Notre crédo serait plutôt que l'usage crée l'esthétique. Et non l'inverse.