

## Atelier espaces de travail – 14 septembre 2022

### Compte rendu synthétique

#### **Étaient présents :**

Stéphanie Gaymay, DRH Sud-Centre-Est, et Anne Galiègue, chef de projet /RH/ QVT/ Environnement de travail, Vinci Facilities ; Pascale Gustin Favier, Directrice développement RH, Holding Textiles Hermès ; Laura Bouchillou, DRH et Dan Chiche, Responsable International et en charge du projet Usages et espaces de Terra Lumia, Crédit Agricole Centre Est

**Pour Cime :** Martine Le Boulaire ; Anne Bastien

\*\*\*\*\*

Ce qui a suscité cet atelier : les réflexions de Vinci Facilities pour son compte propre (suite au réaménagement de son siège à Lyon et à sa participation à l'étude en cours de Cime Innovation sur le thème des espaces de travail en lien avec l'innovation en R&D), ainsi que pour le compte de ses clients. Le métier de Vinci Facilities (le service aux entreprises pour le soin de leurs bâtiments, de l'environnement, des hommes) lui donne en effet une situation privilégiée pour accompagner les entreprises sur la gestion des espaces de travail comme levier de l'engagement de ses occupants.

#### Quelques apports introductifs (Martine Le Boulaire)

L'intérêt pour l'aménagement des espaces de travail n'est pas nouveau mais il évolue dans le temps en fonction des enjeux : historiquement, ils étaient pensés pour mieux contrôler les travailleurs (standardisation des espaces, manager au centre ou en surplomb), ou pour susciter plus de synergie au sein des équipes (début des open spaces) ... Les débats en cours répondent à de nouveaux enjeux.

Au-delà des enjeux de coûts toujours existants (Stellantis qui instaure le télétravail comme la règle et le travail sur site comme l'exception, le flex-office pour limiter les m2), au-delà des enjeux d'image (attractivité de l'entreprise), le tournant dans la conception des espaces de travail (spatial turn), dépasse largement la question des aménagements physiques pour interroger la question du travail : l'organisation, la culture, la construction de la performance.

Les réflexions sont également largement influencées par le principe de réalité avec des écarts entre la promesse et le vécu des occupants, des écarts entre les bénéfices attendus et réels des nouveaux aménagements, l'inadaptation des conceptions pensées à un instant t et qui s'avèrent dépassées dans le temps... Certaines entreprises ont commencé à prendre conscience de cela, appréhendant leurs projets d'aménagement non comme un projet immobilier (confié à une Direction des Services Généraux ou encore une Direction des Achats, en lien avec un cabinet d'architecture d'intérieur et/ou un fournisseur de meubles de bureaux...) mais comme un véritable projet de transformation, impliquant une réflexion sur

les changements induits pour les occupants, sur les transformations attendues dans les usages et les modes de fonctionnement, et intégrant les enjeux de NWOW (new ways of working).

Ces évolutions sur la façon d'appréhender ces projets n'en sont vraisemblablement qu'à leur début : reste certainement beaucoup à faire pour exploiter davantage le potentiel de bénéfices apportés par une réflexion sur les espaces de travail, à repenser la gestion et le pilotage des projets, à les penser dans la durée et non « one shot » comme beaucoup actuellement. Ce constat nécessite notamment une veille sur le sujet, un accompagnement post-occupation à inventer, l'implication de nouveaux acteurs dans l'entreprise, dont la DRH.

#### *Les échanges autour de cette introduction :*

L'important n'est pas forcément que la DRH s'empare du sujet des espaces de travail, mais que l'entreprise s'en empare de manière globale et que chacun y trouve son rôle. C'est un sujet transverse, mais il est important qu'il soit porté par l'entreprise, par la Direction, et ce dans la durée.

Le côté positif est que c'est un système complexe : on peut appréhender la question des espaces de travail par différents bouts pour faire évoluer l'ensemble du système.

#### Le projet Passerelles de HTH (Pascale Gustin Favier)

Le projet est aujourd'hui très avancé puisque 80% des équipes ont aujourd'hui emménagé dans les nouveaux locaux.

A l'origine du projet, une réunion avec la Direction Générale et 2 coachs pour définir l'ambition du projet, au-delà de la nécessité de gérer la croissance de HTH. L'ambition, en toile de fond du projet encore aujourd'hui est la suivante : « Bâtir un lieu de vies pour accueillir, se connecter, grandir ensemble et faire rayonner notre filière ».

Le projet n'est pas seulement un projet « culturel », c'est aussi un projet industriel, tertiaire et logistique avec des contraintes dures (site avec une chaîne de production, création de nouveaux bâtiments de stockage...) et structurantes : nécessité de maintenir la production en parallèle des travaux.

Pendant les travaux, Le choix a été fait de maintenir les collaborateurs sur site pour les laisser au plus près du chantier. Ce choix a eu de nombreux bénéfices pour préparer positivement les collaborateurs aux nouveaux locaux et aux règles d'occupation / de vies associées :

- Proximité du chantier permettant des visites régulières, une projection concrète des futurs occupants, des célébrations dans la durée des étapes, ...
- Possibilité de préparer les équipes aux espaces de demain, en jouant avec la modularité des Algeco, en faisant co-construire chemin faisant les règles de vie dans des espaces ouverts, ... Ces règles de vie ont donné lieu aux « accords d'attitude » qui prévalent aujourd'hui dans les bâtiments (gestion du bruit, ...).

Ce choix a facilité une gestion du projet basée sur une approche coaching (test and learn, co-construction, prospective régressive permettant en se projetant dans le futur d'imaginer les 2 scénarios qui ont permis d'aboutir soit à une réussite du projet soit à un échec...), un changement « enzymatique » basé sur des référents ou ambassadeurs, des REX (analyse d'impacts). Il a aussi facilité l'appropriation et la projection des futurs occupants dans ce qui va être leur « maison ». Les managers ont été préparés à gérer les nouveaux modes de fonctionnement et règles associées à l'occupation de nouveaux locaux : guide, conférences scénarisées (comment réagir face à un collaborateur qui souhaite manger dans les zones où cela n'est pas autorisé, ...). Le rôle des équipes d'exploitation pour le déménagement a aussi été déterminant.

Pour conduire le projet, l'ambition a été traduite de manière opérationnelle en 5 principes éclairants sur les priorités : « conforter un management responsabilisant et coopératif ; favoriser l'agilité, la modularité, l'évolution dans le temps ; s'inscrire dans l'univers Hermès ; prendre soin de notre collectivité tout en sachant être attentif à chacun ; se sentir accueilli et entretenir le sens de l'appartenance à la filière » (par exemple, des éléments représentant les différents métiers sont présents dans le hall et le bâtiment, les passerelles et le point café 131 permettent de se faire croiser les différents métiers, cols bleus et blancs). Ces principes, pensés pour guider les choix lors de la construction du projet, ont été repris pour s'adapter à la période d'occupation.

Le bilan après emménagement est aujourd'hui très positif, les occupants ayant tout simplement emménagés dans « leur » maison, avec déjà les bons réflexes (accords d'attitude). Reste des points de vigilance : le passage de relais entre le mode projet et l'amélioration continue (faire vivre dans la durée les changements souhaités), l'exemplarité (notamment des membres du Codir), enfin faire société des différentes communautés.

### Le projet Terra Lumia du Crédit Agricole Centre Est (Laura Bouchillou et Dan Chiche)

Le projet est en cours, avec une livraison des locaux prévue pour mi 2023.

Terra Lumia n'est pas un projet immobilier mais un projet d'entreprise, avec des ambitions sur les dimensions humaines, environnementales et patrimoniales (notamment s'ouvrir sur le territoire. Terra fait référence à la terre, vocation du Crédit Agricole. Lumia à la transparence, à l'ouverture (sur le territoire, pour les collaborateurs des agences qui auparavant étaient accueillis comme des visiteurs externes, utilisation du Parc comme lieux de travail...)

A l'origine, l'idée du Crédit Agricole était de maintenir les équipes sur site pendant les travaux. Cela s'est avéré impossible et les équipes ont été déployées sur des sites temporaires proches. L'inconvénient est que les collaborateurs ont une perception dégradée de ce qui les attend dans les nouveaux locaux, du fait des conditions proposées par les sites actuels dont les prestations sont moins qualitatives que celles qu'ils auront au final (acoustique, lumière, transparence, organisation des open space, mobilier...).

Les locaux temporaires ont cependant permis des observations : comment se positionne le manager vis-à-vis de son équipe (au milieu du plateau ou en pool de managers par exemple).

Chaque équipe a travaillé sur les locaux correspondant à ses besoins. L'idée est de favoriser la modularité et la mobilité, de donner envie en faisant vivre les lieux / plateaux de travail, de créer des connexions en pensant l'attractivité du Hub d'entrée (transparence, salle de travail, lieu où prendre un café ensemble, ...). Les partis-pris du CACE : pas de flex-office (chacun a sa place), quelques bureaux partagés (incitant à emprunter le bureau d'un directeur en son absence par exemple, ce qui bouscule déjà beaucoup la culture interne), des espaces repensés pour être attractifs (donner envie de venir travailler sur site versus de télétravailler).

### *Échanges autour du télétravail :*

Le télétravail est un sujet de réflexion important pour les entreprises : il est proposé pour les collaborateurs du siège de CACE à raison de 2 jours maximum par semaine. La réflexion et la négociation démarre en octobre pour les agences, pour lesquelles le télétravail sera très difficile à gérer car il se superpose, dans des équipes qui sont déjà à petits effectifs, à des absences de différentes natures (congés, formation, ...) et la nécessité d'un effectif minimum pour l'ouverture de l'agence.

Chez HTH, le télétravail n'est pas autorisé. Alors que l'entreprise était confrontée à des demandes en la matière, ces demandes ont « disparues » depuis l'emménagement dans les nouveaux locaux. L'hypothèse est que les collaborateurs ont trouvé dans ces nouveaux locaux des raisons de venir travailler en présentiel.

### Le projet Vinci Facilities de Vinci Facilities (Anne Galiègue et Stéphanie Gaymay)

L'offre de service « expérience occupants » de Vinci Facilities est dans la continuité de ses activités cœur de métier (soin des hommes). L'idée de cette offre fait également suite au rachat d'une entreprise de Hospitality Management (service dans l'hôtellerie de luxe) et d'un cabinet d'architecture. Il paraissait logique de faire un pas de plus pour proposer une offre de gestion des espaces autrement, et finalement de proposer une prestation de gestion de l'expérience occupant en effet miroir de la gestion de l'expérience collaborateurs.

Dans cette approche, l'espace de travail est appréhendé comme une ressource et non comme un outil, et il se regarde à l'échelle du poste de travail, du bâtiment et même du territoire.

Vinci Facilities définit ainsi son domaine d'action : les conditions vécues sur le(s) lieu(x) de travail (**hors pratiques managériales**) permettant le déroulement de l'activité (matériel, ambiances physiques, ambiances générales, ambiances relationnelles, culture, communication, ...). Forte de cette définition, Vinci Facilities a l'ambition de répondre aux enjeux suivants pour les occupants des locaux de ses clients :

- Être accueilli (visiter, intégrer, se déplacer et se restaurer)
- Disposer d'un environnement stimulant pour la pensée et la productivité
- Éprouver la culture de mon entreprise

- Remettre mon cœur de métier au centre de mes préoccupations
- Engagement/ QVCT/ RSE

Sur ce domaine d'action, Vinci Facilities propose une forme de diagnostic sur le vécu par les occupants (écoute en continu, observation et analyse des usages, des ambiances, entretiens de découverte, utilisation de grille d'observation in situ, interviews ou baromètres pour la mesure des ressentis...) et d'accompagnement au plan d'action (propositions d'amélioration, monitoring des actions). Outre sur sa propre expérience, l'entreprise pour développer sa démarche et sa méthodologie s'appuie sur des théories éprouvées (Henri LEFÈVRE, la théorie des besoins de Maslow<sup>1</sup>, psychologie du développement et références en urbanisme).

Elle se positionne en tiers facilitateur, en sentinelle pour collecter de la data sur les ressentis. Elle s'appuie pour cela sur ses propres collaborateurs en activité chez le client, en relation privilégiée avec les occupants dans la durée. Elle peut agir en délégation et en soutien aux donneurs d'ordre.

### *Débats autour de l'offre Vinci Facilities*

Le point fort de cette proposition est la capacité de la méthode à faire remonter de la data, du factuel, de l'objectivable ; ce que la plupart des entreprises ont des difficultés à faire car ce besoin de suivi est nouveau.

Le point sensible reste le point d'équilibre entre ce que relève de la responsabilité de l'entreprise et la responsabilité de l'acteur Vinci Facilities. La question de la frontière est essentielle, d'autant plus difficile à gérer qu'il n'y a certainement pas une frontière universelle. Au-delà de la question de la frontière, se pose la question des interfaces :

- Quels acteurs chez le client : un directeur en charge du projet ? un directeur opérationnel ? un consultant interne ? les managers des équipes impliquées ?
- Quels acteurs chez Vinci Facilities, ou plutôt quel profil d'acteur ? avec quelles compétences ? (le profil actuel est plutôt celui de Hospitality Management qui convient sur certains aspects mais pas sur tous)

Et la question du niveau de partenariat (délégation de service qui peut varier selon les entreprises, selon les acteurs, selon les besoins, selon la criticité des situations...).

### Conclusions autour de l'atelier Espaces de travail

Les échanges conduits au cours de cet atelier et leur intérêt conduisent à proposer d'organiser une deuxième séance de travail en début 2023, élargie à plusieurs autres entreprises qui conduisent une démarche de transformation de leurs espaces de travail. Vinci Facilities et CIME proposent quelques noms d'entreprises de la Région à inviter à participer à ces travaux.

---

<sup>1</sup> Est suggéré en séance de plutôt s'appuyer sur les facteurs de démotivation (Herzberg).