



La Lettre

Juillet-août 2016

DÉMÉNAGER : UNE OPPORTUNITÉ POUR RÉINVENTER LE TRAVAIL

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH

Le déménagement d'une entreprise est souvent vécu par ses collaborateurs comme une source majeure de désagréments et de mécontentements. L'ensemble des repères du quotidien changent brutalement. Les automatismes établis au fil du temps doivent être reconstruits. La surface attribuée, les proximités et distances nouvelles au sein de l'espace de travail, la qualité des services : tout est alors perçu à travers le filtre de « pertes » par rapport aux anciens locaux. Sans parler des réorganisations personnelles qu'impose cette nouvelle localisation géographique.

De nombreux DRH l'ont expérimenté, pour qui l'enjeu premier consiste souvent de fait à limiter ou à compenser ces mécontentements : écouter et prendre en compte les attentes exprimées par chacun, construire un package d'accompagnement individualisé, ajouter des équipements (du frigo au babyfoot, en passant par la machine à expressos).

De multiples enjeux à traiter

Une autre approche est possible, sous réserve d'avoir mené le plus en amont possible une réflexion beaucoup plus large que celle sur le seul changement géographique. En effet, la nature des transformations à l'œuvre en ce début de XXI^e siècle est telle que de multiples enjeux peuvent être pointés lors d'un déménagement :

✿ L'environnement physique de travail, bien sûr. Mais à partir d'une nouvelle donne : dans de nombreuses activités, le travail aujourd'hui ne requiert plus la présence physique tout au long de la semaine de celui qui l'exerce. Ce travail peut être pour partie réalisé par le collaborateur dans des tiers-lieux, à son domicile ou en nomade, comme en témoigne le développement du télétravail.

De plus, selon les moments, le contenu du travail peut requérir des espaces différents parce que renvoyant à des modalités de travail de natures diverses. Les lieux adaptés ne sont plus les mêmes selon qu'il s'agit d'interagir de manière agile sur un point à traiter avec un groupe de collègues, de s'isoler et se concentrer, d'échanger de manière informelle, etc. Et les espaces physiques de travail peuvent être pensés non à partir d'un lieu statique affecté à la personne, mais pour répondre de manière *ad hoc* à ces différents besoins.

✿ Les outils de travail, ensuite. Nous parlons bien sûr ici de digitalisation. Mais pas à partir du seul « possible technique », puisque se contenter de déployer des outils nouveaux ne change en rien la réalité du travail. L'enjeu est d'articuler la réponse en termes d'outils avec les enjeux que doit traiter l'entreprise quant au contenu du travail : plus collaboratif, plus transversal, s'alignant sur des temporalités diverses, etc.

Cette transformation est bien sûr largement facilitée lorsque l'entreprise déménage et a ainsi l'opportunité de rebattre les cartes.

✿ Les interactions entre les personnes et modes de fonctionnement de l'entreprise, également. Hier, les relations au travail étaient structurées par l'organisation hiérarchique de l'entreprise, tout échange était pensé à partir de ce canal vertical. Désormais, pour pouvoir adresser les enjeux auxquels elle est confrontée, l'entreprise doit décroquer les relations, fluidifier les échanges, multiplier les coopérations. Aussi bien entre les différents acteurs internes qu'avec les clients et autres parties prenantes externes.

* Le mode de management, enfin. À partir du moment où le présentiel n'est plus la règle absolue et où le canal hiérarchique n'est plus le passage obligé, l'entreprise va devoir réinventer la relation entre un collaborateur et son manager. Du manager considérant ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition au manager se positionnant comme ressource pour ses collaborateurs. Il développe alors la capacité d'articuler la relation à distance rendue possible par le digital avec une relation de proximité réinventée.

Adresser la complexité

Détailler ces différents enjeux permet de mettre en évidence la complexité de la mue à opérer pour l'entreprise, au vu des dimensions qui doivent être traitées. Cette complexité est sans doute une des raisons pour lesquelles certaines organisations abordent encore leur projet de déménagement à l'ancienne, par le petit bout de la lorgnette.

Il est pourtant possible de traiter l'ensemble de ces enjeux et d'aborder cette complexité, en adoptant une approche de type systémique. Chaque enjeu est alors traité de manière distincte, tout en travaillant les impacts de chacun d'entre eux sur les autres.

Au cœur de tout, la transformation du travail

Pour autant, l'entreprise doit avoir clarifié un point auprès de ceux qui seront mobilisés sur ce projet : ce qui est au cœur de tous les sujets, ce qui constitue le centre de gravité de l'ensemble du

dispositif à construire, c'est bien un enjeu supplémentaire : le contenu du travail et sa transformation radicale dans de nombreuses entreprises.

La nature de ce que peuvent apporter les collaborateurs s'est profondément transformée. Désormais, ils gèrent en premier lieu des informations et des relations. Plus que d'excellence dans l'exécution, le besoin est dans la capacité d'adaptation continue, la prise d'initiative, l'intelligence des situations, les mises en relation, l'identification et la diffusion des informations pertinentes. Et c'est donc le travail lui-même qui peut être réinventé lors d'un déménagement.

Abordé sous cet angle large, le déménagement de l'entreprise se révèle être une extraordinaire opportunité pour accélérer les transformations. Poser les différents enjeux à adresser, mettre en évidence les liens entre eux, les partager avec l'ensemble des collaborateurs, construire avec eux les réponses adaptées. Voilà un chemin qui permettra de faire du déménagement un grand projet générant adhésion et mobilisation. L'enjeu étant de conduire le projet de déménagement en initiant les nouvelles modalités de travail, qui seront à pérenniser une fois l'installation définitive faite.

Cette approche permet de transformer un chantier où il n'y avait que frustrations pour les collaborateurs et coups à prendre pour l'entreprise en un projet accélérant la mue et générant l'enthousiasme.

Identité RH en actions : préparer le déménagement des services centraux de BNP PARIBAS

- * **Le besoin** : les services centraux de BNP Paribas quitteront fin 2016 pour deux ans leurs locaux historiques du Boulevard des Italiens pour une reconfiguration complète de ces immeubles. Il s'agit désormais de définir ce que sera cet environnement de travail en 2018, lors du retour des collaborateurs dans ces lieux.
- * **La démarche** : dans un premier temps, l'équipe dédiée à ce projet a identifié l'ensemble des enjeux à traiter, puis a catégorisé les transformations à mener et les articulations entre ces différents projets. Le livrable est constitué d'une feuille de route détaillée couvrant l'ensemble des projets et précisant les responsabilités, le calendrier et les articulations à travailler.
- * **Les résultats** : le projet « Italiens 2018 » est désormais sur les rails. La feuille de route a été traduite en plan de déploiement et de communication qui va mobiliser largement les équipes dans la construction des solutions à compter du second semestre 2016.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.