

Comment accompagner le changement des espaces de travail ?

Constats

« La révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde de l'entreprise. Loin de se résumer à l'usage d'outils numériques, elle marque l'arrivée dans l'entreprise, de méthodes de conception, de production, de collaboration, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation. »¹ Opérer un changement d'espace de travail dans ce contexte est une équation à multiples inconnues où se jouent de nombreuses interactions entre des domaines en perpétuel mouvement.

1. Des interactions entre différents domaines du monde du travail

Un changement d'espace de travail peut être décidé pour des motifs de différents ordres, rarement isolés. Par symétrie, sa mise en œuvre est susceptible de modifier à son tour chacune des composantes de l'activité de travail.

De la même façon que l'immeuble est porteur de l'image de l'entreprise, l'ordonnement de ses espaces ne saurait être réduit à sa seule dimension fonctionnelle. Le lieu d'activité constitue également un repère spatial pour l'histoire singulière de ses résidents².

Qu'il s'agisse de relocalisation d'un lieu de travail, de redistribution des surfaces au sein d'un immeuble ou du simple réaménagement de postes de travail, modifier un espace de travail est un acte fort qui nécessite la prise en considération de ses effets collatéraux. Mesurer les différents enjeux de cette transformation permet de mieux appréhender les phénomènes de résistance et les causes de la crainte du changement.

2. A chaque organisation de travail ses dispositifs immobiliers

Les constats opérés suggèrent que l'implantation d'une nouvelle culture du numérique implique de reconfigurer les locaux de l'entreprise et de « *concevoir de nouveaux espaces plus ouverts, plus conviviaux favorisant l'échange et la coopération plus que l'appropriation individuelle d'un espace défini ou l'anonymat des open-spaces* »³. Pour autant, l'activité de chacun des acteurs d'une même entité peut être transformée à des degrés divers par la révolution du numérique. Les solutions immobilières proposées peuvent également être différentes.

Le modèle managérial est fortement remis en cause par les mutations en cours. Les nouvelles pratiques collaboratives estompent les frontières de la hiérarchie et encouragent l'animation de communautés. La mobilité accrue des collaborateurs requiert une nouvelle compétence de management à distance. Une scission semble s'être opérée entre les organisations ayant adopté un pilotage par objectif et celles demeurant sur le modèle industriel d'une activité de travail structurée par ses cadres temporel et spatial.

Les premières semblent s'adapter plus aisément aux nouveaux modes de travail où le collaborateur jouit d'une certaine autonomie dans la gestion de son espace et de son temps. Il apparaît plus difficile pour les autres de s'accommoder de ces nouveaux usages où le manager de proximité se trouve démuni face à l'injonction contradictoire de l'autonomie et du contrôle.

3. Les acteurs du changement

Les entreprises ayant participé à des opérations intégrant un changement de modèle du poste de travail mettent en avant le fait qu'une telle transformation ne peut s'envisager que dans le cadre d'un projet d'entreprise bénéficiant du soutien de ses principaux dirigeants. Outre la direction immobilière, les directions en charge des ressources humaines et des services informatiques sont également fortement mobilisées par de tels projets.

La réussite du projet suppose une bonne implication préalable des directions métiers et de leurs collaborateurs. Il est plus facile de s'approprier des solutions que l'on a contribué à concevoir. La consultation des instances représentatives du personnel est un passage obligé où le dialogue contribue d'autant mieux à la réussite du projet que les promoteurs de ce dernier en présentent objectivement motivations et objectifs. Dans la mesure où les changements peuvent avoir un impact sur le service rendu, les clients peuvent utilement être associés.

S'agissant plus particulièrement des services publics, on notera que la stratégie d'implantation des différentes entités résulte également de la prise en compte d'autres paramètres que ceux liés au cœur de métier des services concernés. La recherche d'équilibre dans l'aménagement du territoire peut en être un ; l'opportunité d'un financement des investissements par une collectivité territoriale, un autre.

FOCUS : L'exemple du ministère de la Sécurité sociale belge

Confronté à des difficultés d'efficience et de notoriété, le Service public fédéral de la Sécurité sociale belge a procédé à une refonte de son modèle d'organisation. Interpellée en 2005 par les résultats d'une enquête interne soulignant le caractère critique des contraintes temporelles pour ses employés, l'équipe de direction du ministère s'est engagée dans une démarche reposant sur le principe de liberté de choix du lieu et du temps de travail.

En 2008, les deux tiers des agents ont adopté le travail à domicile jusqu'à trois jours par semaine. La numérisation totale des archives simplifia la mise en place du télétravail. Le ministère a déménagé en 2009 dans de nouveaux locaux spécialement conçus pour accueillir un nouveau mode de travail collaboratif : disparition des bureaux fixes au profit de bureaux flexibles, création d'espaces semi-ouverts et insonorisés réservés aux réunions et aux échanges.

Encouragée par les premiers résultats, l'équipe de direction a poursuivi la transformation du ministère autour d'un mot d'ordre simple : permettre à tous les collaborateurs d'entreprendre de façon libre et responsable toute action améliorant in fine le service rendu aux citoyens-usagers. A la suite de cette expérience fondée sur le sens de l'action, la confiance et la liberté, le ministère a été élu à plusieurs reprises meilleur environnement de travail du pays.

Recommandations / préconisations issues de ce constat

Le service public envisage rarement les composantes d'un projet de transformation globalement et en appréciant leurs éventuelles interactions. Traditionnellement, les sujets font l'objet d'un redécoupage fonctionnel permettant une redistribution des tâches selon la logique d'organisation des services.

Le Conseil partage la conviction des préfets préfigureurs des nouvelles régions qui considèrent que les enjeux essentiels du succès de la nouvelle organisation des services régionaux de l'État tiennent à la fois à une gestion adaptée des ressources humaines et au renouvellement des modes de travail.

1. Une approche globale

Les projets de transformation auxquels l'administration est et sera confrontée imposent de constituer des équipes pluridisciplinaires autour d'un responsable disposant de la légitimité et des moyens pour garantir le bon avancement du projet dans son ensemble et ce, dans chacun de ses sous-domaines concernés.

Le partage d'une même vision de la nature et des objectifs du projet est une recommandation forte issue de l'expérience des acteurs ayant participé à la transformation des modèles d'espaces de travail au sein de leur structure. Compte tenu de l'étalement dans le temps de ce type d'opération, une communication transparente et sincère est à promouvoir.

La co-construction d'un projet d'entreprise suppose le partage de valeurs. A l'occasion de tels projets, l'administration peut naturellement être conduite à s'interroger sur les nouvelles missions du service public. Le renouvellement du ministère de la Sécurité sociale belge constitue de ce point de vue, un exemple remarquable⁴.

2. Offrir des libertés dans un cadre partagé en confiance

La conduite d'un changement d'espace de travail impose d'adopter les meilleures pratiques pour la conduite de projet. Il convient de veiller à associer les acteurs concernés pendant toute la durée du projet, depuis les phases préparatoires de définition du projet jusqu'à l'accompagnement de l'exploitation des solutions mises en œuvre.

La responsabilisation et le gain en autonomie des collaborateurs est une des composantes fortes des modes de travail qui se développent avec l'acquisition d'une nouvelle mobilité. Définir un cadre partagé permet de concilier initiative individuelle et intérêts collectifs. Cette remarque vaut aussi bien pour la bonne réalisation du projet (établir une stratégie commune sur la base d'un diagnostic partagé est incontournable) que pour la bonne appropriation des solutions retenues qui doivent être conformes aux objectifs annoncés.

L'implication des acteurs ne peut être obtenue sans confiance. Si celle-ci ne peut se décréter, elle peut se gagner par le respect de chacun et de règles partagées par tous.

3. Faire mieux indépendamment des moyens mis à disposition

Faire mieux avec moins est le défi auquel sont confrontés les acteurs des services publics. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication doivent être mises à profit pour optimiser les moyens et les coûts. S'agissant d'immobilier, la recherche de solutions adaptées doit notamment permettre une consommation moindre des m².

Faute d'un travail de fond sur les besoins immobiliers des services, la réduction des surfaces peut être aisément assimilée à une dégradation des conditions de travail. Les exemples d'opérations conduites dans le secteur privé démontrent qu'il est possible de mettre en place des solutions innovantes qui répondent au critère de meilleure performance immobilière et de mieux-être des collaborateurs.

Sans qu'il soit totalement possible d'en mesurer l'apport, il est désormais admis que la qualité de l'environnement de travail est un facteur de la performance des organisations. S'agissant de services publics, l'immobilier est également un élément de la qualité perçue par chaque citoyen.

¹ Mettling B. (2015) Transformation numérique et vie au travail, rapport à l'attention de Madame la ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. 120 p. [en ligne] http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Mettling_-_Transformation_numerique_vie_au_travail.pdf

² Evette, T. et Lautier, F. (1995) De l'atelier au territoire: le travail en quête d'espaces. Paris : L'Harmattan. 256 p.

³ Mettling B. (2015) Transformation numérique et vie au travail, rapport à l'attention de Madame la ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. 120 p. [en ligne] http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Mettling_-_Transformation_numerique_vie_au_travail.pdf

⁴ <http://socialsecurity.belgium.be/fr> ; Vanhée, L. (2013) Happy RH - le bonheur au travail, rentable et durable. Bruxelles : La Chartre. 224 p.; Getz, I. Institut pour l'Innovation et la Compétitivité (2014). La confiance comme base pour innover l'État. Le Cercle des échos [en ligne] <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-98023-la-confiance-comme-base-pour-innover-letat-1006992.php>