

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Anne-Françoise Palem et Monsieur Alain Delahaut pour leur aide et leur soutien tout au long de leur supervision. Leur suivi et leurs conseils m'ont été précieux dans l'écriture de ce travail.

Je remercie ensuite Roland De Coninck pour son accueil et sa disponibilité tout au long de nos entretiens. Merci aussi pour sa patience car il a pris le temps de m'expliquer tous les concepts du Facility Management et de me faire découvrir les nombreux aspects de ce domaine.

Un grand merci enfin à Olivier Moch, à Patrick Bartholomé et à Nicolas Dalem pour leur relecture et leurs recommandations. Ils m'ont motivée et ont su m'orienter pendant la rédaction de ces pages.

C'est grâce à toutes ces personnes que ce travail a pu être réalisé et que je peux aujourd'hui le soumettre à votre jugement.

Encore merci à vous tous !

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	4
Introduction	5
I. Explication de quelques notions	8
a) Ma vision de la communication	8
b) La communication d'entreprise	11
a. La communication interne	12
b. La communication de crise	13
c) Le Facility Management	15
a. Définition du Facility Management	15
b. Les besoins du Facility Management	17
c. Les objectifs du Facility Management	17
d. Le Facility Management dans la situation économique actuelle	21
d) Le Facility Manager	24
II. Le projet « Mobility »	26
a) Les origines du projet	26
a. Bienvenue au « Siemens Business Park »	28
b. Une mobilité selon trois axes	28
III. Les différentes étapes	32
a) Déterminer la vision	32
b) Élaboration du concept	34
c) Elaboration des plans	36
d) Les principes physiques du projet	36
e) Avantages et inconvénients du projet	41
IV. La communication chez Siemens	44
a) Présentation du service communication	44
b) La communication interne	45
c) Les outils de communication externe	52

V. La communication au service du projet	54
a) L'interaction entre les deux services	54
b) L'établissement d'une stratégie de communication interne	55
c) Le plan de communication	61
VI. La préparation au changement : une gestion de crise en interne	64
a) Introduction	64
b) Qu'est-ce qu'une crise ?	64
c) L'origine de la crise qui nous concerne	67
d) Faire accepter le projet	67
a. La dynamique de changement	68
b. La préparation des Managers	69
c. La préparation des collaborateurs	70
VII. Gestion de crise Vs Mobility	74
a) Les prémices du changement ou avant la crise	75
a. Première étape : établir une cellule de crise	77
b. Deuxième étape : le recensement	78
b) La gestion du changement ou pendant la crise	86
a. La « Burning Platform »	86
b. La collaboration	87
c) Le suivi du projet ou après la crise	89
a. Les outils d'analyse de la satisfaction	90
b. L'enquête SQI	91
Conclusion	94
Abstract	97
Bibliographie	99
Annexes	106

PRÉAMBULE

Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais tout d'abord vous faire part de quelques précisions.

Ce Travail de Fin d'Etudes est rédigé et présenté dans la section communication de la Haute Ecole de la Province de Liège et mes connaissances sur le Facility Management sont encore limitées en ce qui concerne les aspects techniques de la profession. Ce travail n'aura donc pas la prétention de développer en profondeur le métier complexe qu'est celui du Facility Manager, mais je tenterai d'apporter mon point de vue de communicatrice sur la présentation de ce domaine en faisant ressortir les aspects relationnels qui bordent le travail du Facility Manager dans l'exercice de sa profession.

Dans ce travail, le Facility Management revêt la forme d'un exemple de cas pratique qui va me permettre d'analyser l'importance de la communication dans une entreprise. Le projet FM que je vais présenter me permettra de partir d'un cas concret pour poser mon postulat qui est : **le Facility Manager est aussi un communicateur !**

Ce cas pratique, c'est le projet « Mobility » de l'entreprise Siemens. Selon les propos de Roland De Coninck, porteur du projet, 90% du travail d'un Facility Manager est un travail de communication. Alors analysons ensemble cette communication et voyons si le bien-être du personnel fait réellement partie des préoccupations du Facility Manager.

Ceci dit, je vous souhaite une agréable lecture.

INTRODUCTION

La communication est à la base de toute bonne relation. Dans un cadre public ou dans un cadre privé, elle permet en général de régler les conflits et de faire disparaître les tensions. Mais communiquer n'est pas à ce qu'on pourrait croire un « jeu d'enfants ». C'est une réelle compétence qu'il faut apprendre à maîtriser et qui nécessite certaines aptitudes de base : psychologie, empathie, écoute, maîtrise de soi, etc.

En entreprise, la communication n'a réellement trouvé sa place que depuis peu. Elle a souvent été considérée dans le passé comme une dépense inutile. Aujourd'hui, elle est reconnue pour ses apports fondamentaux. La communication externe, par exemple, permet à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaire (communication vers les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les consommateurs), sa notoriété et son capital sympathie (communication avec la presse, les écoles, le grand public). La communication interne a quant à elle pour principal objectif de motiver le personnel afin d'accroître sa productivité. Parallèlement à cela, le bien-être du personnel est de plus en plus pris en compte par les institutions et le salarié est avant tout considéré aujourd'hui comme un être humain qui a besoin d'être écouté et entendu. Ses besoins et ses attentes font même partie de la politique d'entreprise.

La communication en entreprise se décline sous de nombreuses autres formes (financière, environnementale, publicitaire, marketing, etc.) mais tous ces aspects ne seront pas développés dans ce travail de fin d'études. La raison tient dans le choix même du sujet de ce travail, c'est-à-dire la communication au service d'un projet en Facility Management. En effet, même si des aspects financiers et environnementaux viendront compléter l'analyse du projet, nous ne nous attarderons pas sur leur communication.

Par contre, deux autres axes de la communication seront particulièrement mis en avant dans le travail : la communication interne et la communication de crise.

La communication interne car, dans un projet de Facility Management, le principal public touché est le public interne de l'entreprise (les collaborateurs et les Managers). La communication vers ces personnes sera de ce fait abondante et nécessaire.

La communication de crise quant à elle me permettra d'avancer une hypothèse : **la gestion d'un projet FM peut-elle se comparer à la gestion de crise ?** Dans ce point, je parlerai également de la prévention et de la gestion des conflits ainsi que des stratégies à adopter pour rassurer les gens et dédramatiser la situation.

Nombre de tensions sont dues à un vide en information qui laisse la place aux rumeurs et aux bruits de couloirs. Avant d'en arriver au conflit, ou à la crise en interne comme je l'évoquerai dans ce travail, il est nécessaire de mettre en place stratégie et plan de communication. Nous verrons ensemble comment cette communication a été préparée dans le cas pratique que j'ai décidé de vous présenter : le projet « Mobility » de Siemens. La communication sert en effet aux projets d'entreprise

et je vous montrerai dès lors le rôle qu'a tenu (et que tient toujours) cette communication un peu particulière.

Ensuite, comment ne pas évoquer la situation économique actuelle lorsque l'on entend le mot « crise » ? En effet, il y a bien longtemps que ce mot n'avait pas pris une telle ampleur dans les esprits. Des crises, il en arrive en permanence. Elles peuvent revêtir une multitude de formes et concerner un public plus ou moins vaste. Dans le domaine des crises qui ont pris une ampleur internationale, nous pouvons citer la grippe aviaire, la dioxine ou encore la grippe AH1N1 qui nous touche en ce moment de plein fouet.

La crise économique n'a pas la même incidence que ces exemples qui ont une portée bien plus dramatique, mais elle a tout de même des répercussions dans tous les pays et touche toutes les populations. Peu de secteurs sont épargnés et nos entreprises en font actuellement les frais. Dans les journaux, on ne compte plus les articles évoquant le nombre à la hausse des faillites en Belgique mais également toutes les restructurations qui en découlent.

On pourrait se demander pourquoi je parle dans ce Travail de Fin d'Etudes de la situation économique actuelle ? Elle est pourtant intimement liée au Facility Management. Le secteur de l'entreprise belge se porte mal, et il semblerait que le Facility Management apporte une réponse aux entreprises qui se trouvent dans une situation économique difficile, ou qui veulent simplement faire des économies. C'est pour cela que je tenais à évoquer cet aspect dans mon travail, sans pour autant trop m'y attarder.

Le Facility Management permet de réduire les coûts liés aux services d'une entreprise qui ne font pas partie de son « core business ». Il permet, entre autres, de diminuer le nombre de mètres carrés utilisés grâce à un aménagement différent des espaces, des procédés d'archivage plus économes ou la mise en place de nouvelles façons de travailler. Il permet également de nombreuses économies d'énergie par l'utilisation de matériaux isolants ou l'investissement dans les énergies renouvelables. Il touche aussi de nombreux autres domaines d'économies mais je ne m'attarderai pas sur ces derniers dans ce travail.

Cet aspect financier est souvent utilisé par les « Project Managers » qui veulent convaincre leur direction du bien fondé de leurs projets. Mais il existe bien d'autres aspects et bien d'autres publics à prendre en compte si on veut que son projet soit une réussite. Je veux parler des aspects humains, relationnels, communicationnels envers les collaborateurs mais également les Managers. Il ne suffit pas d'imposer un projet pour qu'il fonctionne, il faut que tout le monde y adhère car les risques de rejet ou de boycott du système sont bien présents et risquent de détériorer l'environnement de travail et de créer un climat malsain dans l'organisation.

Nous revenons donc encore une fois sur l'importance de la communication dans un tel projet mais également sur la nécessité d'un suivi de prévention de crise et de conflit car la réduction des mètres carrés pourrait a priori ne pas aller de pair avec le bien-être des salariés.

Mon Travail de Fin d'Etudes s'organisera autour des points suivants :

Je commencerai par définir les différentes notions essentielles à la bonne compréhension du sujet et je remettrai celui-ci dans son contexte. Il me semble en effet nécessaire d'établir un lien entre les différentes notions qui vont être abordées mais également de m'arrêter un peu plus en détails sur la présentation du Facility Management, concept qui n'a pas l'habitude de figurer dans les travaux en communication.

Je parlerai ensuite du projet, de ses objectifs et du déroulement des différentes phases de son implémentation. Avant de parler de prévention et de gestion de crise en interne, il me faudra tout d'abord expliquer d'où proviennent les origines mêmes de cette crise. Je vous présenterai donc le nouvel environnement de travail de la société ainsi que les différents changements qui sont à l'origine du bouleversement dans les habitudes des salariés.

Dans un troisième temps, je présenterai les différents moyens de communication utilisés pendant le projet, en insistant sur la communication vers les salariés, et je terminerai en faisant le parallèle avec la gestion de crise évoquée auparavant.

Outre les grands points énoncés ci-dessus je marquerai une parenthèse, dans la partie consacrée à la définition du Facility Management, sur les points relatifs à son apport en situation de crise et sur la place qui lui est accordée dans notre pays. Je tenterai également d'expliquer pourquoi le domaine a du mal à se développer en Région wallonne.

En ce qui concerne ma méthodologie, j'introduirai des liens théoriques dans l'analyse de mon cas pratique afin de rendre plus fluide la lecture de ce travail. En développant mon sujet, je ne voyais en effet pas l'intérêt de diviser ce travail en deux parties bien distinctes, à savoir une partie purement théorique et une partie pratique, comme cela se voit très souvent dans les Travaux de Fin d'Etudes. Je me contenterai d'expliquer en début de travail les termes repris dans mon titre afin de faire le lien entre les différents éléments qui le composent. Je reviendrai tout au long de ces pages sur les termes et les concepts qui y seront développés.

I. Explication de quelques notions

Loin de moi l'idée ou l'envie de m'attarder sur des concepts trop théoriques dans cette première partie car j'ai l'intention de revenir sur les termes qui seront nécessaires dans l'analyse de mon cas pratique. Je vais donc me limiter à définir les termes qui me semblent les plus importants pour la bonne compréhension de mon sujet et expliquer le choix de ces derniers.

J'espère ainsi rendre la lecture de mon travail plus agréable.

a) Ma vision de la communication

Définir la communication a plus comme objectif de situer ce travail de fin d'études dans son contexte que de vous apprendre ce qu'est la communication.

En effet, je veux surtout insister sur le fait que la communication est à la base de ma formation et que, cela dit, mes propos seront ceux d'une communicatrice et non ceux d'une étudiante en Facility Management surtout lorsque j'aborderai cette notion.

Retenons surtout que nous envisagerons la communication plutôt comme une relation, à l'image des chercheurs de l'école de Palo Alto qui l'envisageaient comme « *un ensemble dynamique dans lequel les relations entre les éléments viennent au premier plan*¹ ».

La communication est ici reprise sous le sens de « *communier* », qui est relatif au partage. Nous nous trouvons donc dans la logique des théories relationnelles où l'acte communicationnel est considéré comme un système, et non dans celle des théoriques de la transmission qui ont un point de vue plutôt linéaire d'une communication à sens unique.

Mais en quoi consiste un système ?

« *Un système est un ensemble vivant d'éléments en relation, arbitrairement limité, hiérarchisé, organisé et finalisé*² ».

Voyons de plus près les éléments qui composent cette définition du système :

- ✘ Un ensemble vivant d'éléments : cet ensemble est dynamique : il bouge, change, se déplace et est composé d'éléments : émetteur, récepteur, message ;
- ✘ En relation : les différents éléments sont en contact permanent ;
- ✘ Arbitrairement limité : il faut limiter le système afin de pouvoir l'étudier ;
- ✘ Organisé : les éléments entre eux s'organisent ;

¹ GEHLEN, Anne-Françoise. *Théories de la communication : 2^{ème} communication*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, catégorie sociale – année 2007-2008 – p. 15

² Idem

- ✗ Hiérarchisé : les éléments sont hiérarchisés et occupent des positions hautes et basses qui peuvent changer ;
- ✗ Finalisé : le système est orienté vers un but, une fin.

Mettons en relation cette définition du système avec la notion d'entreprise :

Les agents de l'entreprise constituent cet ensemble vivant d'éléments dynamique qui comprend de nombreux publics différents évoluant sans cesse dans l'institution. Cette évolution s'effectue dans l'espace et le temps mais également dans la hiérarchie et les relations. Ces relations permettent aux individus d'entrer en contact, de se voir, de se parler mais aussi de s'organiser. Les tâches et les rôles de chacun sont déterminés, les agents se sentent ainsi à leur place et se voient pleinement intégrés dans l'organisation. Des positions hautes et basses se mettent en place aussi bien au niveau de l'organigramme que des rapports. Toutes ces composantes forment l'entreprise, système arbitrairement limité, qui facilitera sa gestion mais aussi son fonctionnement. Un système limité est aussi un système que l'on pourra étudier, analyser, comptabiliser. Pour finir, ce système est orienté vers un but, souvent de rentabilité et de profit.

La notion de système repose également sur 4 concepts clés³ :

1. Le modèle est circulaire et complexe : on se situe dans une communication qui n'a ni début ni fin et qui peut être à tout moment perturbé par l'apparition d'un sens imprévu, qui n'est donc pas déterminé.
2. Le modèle est interactif : tous les éléments du système interagissent les uns sur les autres et leurs comportements sont ainsi influencés par cette action réciproque, aussi appelée feedback. Tous les acteurs ont la possibilité de changer de rôle.
3. Le modèle s'inscrit dans la totalité, sans omettre le contexte : un système est un tout non réductible à la somme de ses composants – le tout est plus que la somme de ses parties. C'est une entité relationnelle qui implique de prendre en compte le contexte dans lequel on se trouve.
4. Le modèle est organisé pour exister : un système peut être décrit comme un programme. Sans organisation, il ne peut pas fonctionner. Il n'existe que parce qu'il est tourné vers un but. Ce dernier consiste à trouver un équilibre harmonieux entre les éléments du système pour qu'il existe, se modifie, perdure.

Définir ainsi la communication permet de mettre l'accent sur la situation de relation qui existe au sein de cette dernière. Dans l'analyse du cas pratique, j'insisterai en effet sur le rôle du dialogue et des relations entre les différents acteurs. Comme cité précédemment, ces relations peuvent être d'ordre organisationnel mais elles peuvent également revêtir une forme plus relationnelle. Les interactions entre chaque acteur de l'institution ont une grande importance et les rôles qu'ils

³ GEHLEN, Anne-Françoise. *Théories de la communication : 2^{ème} communication*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, catégorie sociale – année 2007-2008 – p. 15

adoptent vont déterminer toute une dynamique basée sur l'influence. Certains se verront attribuer naturellement un statut de meneur, d'autres de suiveur, certains de contestataire, d'autres encore de victime et toutes ces personnalités devront être gérées différemment.

Une autre définition considère l'entreprise comme un système :

« L'homme est un organisme dont les actions se déploient dans un environnement. Comme lui, et à l'image de tout système vivant (la cellule, le cerveau, la famille...), l'entreprise est un système complexe, non simplifiable, constitué d'une multitude d'éléments qui interagissent les uns avec les autres pour s'adapter à un environnement social, économique, humain. Rendre la vie à l'entreprise, c'est arrêter de l'étouffer sous des règles rigides par un management qui ne respecte pas sa biologie, c'est-à-dire ni l'écosystème dans lequel elle évolue, ni la diversité de ses cellules⁴ ».

Une entreprise est donc un système qui évolue sans cesse grâce aux interactions entre les différents publics qui la composent. Une entreprise a besoin d'être dirigée, hiérarchisée et organisée afin que chacun ait conscience de ce qu'il doit faire et puisse s'y retrouver dans l'organisation des postes et des activités. Son management doit évidemment se faire respecter mais il doit aussi respecter et écouter ses collaborateurs afin de ne pas étouffer leur créativité et leur bien-être. Un bon Manager se doit d'être empathique s'il veut gérer son équipe dans un climat serein.

Remarque : je parle dans le titre de **ma vision** de la communication car j'ai choisi d'aborder celle-ci selon un angle particulier. La communication est en effet un domaine très large, qui recouvre de nombreux secteurs et est définie d'une multitude de manières différentes. Pour ne pas développer tous ces aspects, et pour ne pas rester dans un concept trop général, j'ai voulu axer cette définition sur les points qui me semblaient correspondre le plus au sujet de ce travail. Comme nous allons parler de communication interne, de gestion des conflits, d'écoute, de relation, de dialogue et autres, j'ai voulu mettre en avant une série de définitions qui se rapprochaient le plus de cette réalité, de **ma réalité**.

⁴ <http://www.osphere.fr/les-10-cles/46-2-solutions-emergent-de-entreprise> - consulté le 08.03.2009

b) La communication d'entreprise

Un petit détour par la communication d'entreprise me permettra d'introduire la communication interne ainsi que la communication de crise qui font partie de ses déclinaisons. Ces deux points prendront en effet toute leur importance dans la suite de ce travail.

Mais remettons tout d'abord chaque chose dans son contexte.

La communication d'entreprise est devenue un enjeu important dans la circulation rapide de l'information au sein de l'institution⁵. Et il est aujourd'hui admis par tous que l'entreprise doit communiquer⁶. Les Managers accordent donc de plus en plus de moyens pour communiquer vers leurs différents publics.

Il existe différentes catégories de communication d'entreprise qui diffèrent selon le public qu'elles visent mais également selon leur objet.

On peut notamment retrouver au sein de la communication d'entreprise⁷.

- ✗ La **communication interne** qui a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés.
- ✗ La **communication externe** qui comprend l'ensemble des messages et actions destinés aux publics extérieurs à l'entreprise (consommateurs et acheteurs, journalistes, associations de défense des consommateurs, distributeurs, clients, fournisseurs, milieux bancaires et financiers, actionnaires, pouvoirs publics...).

La communication externe peut à son tour se décomposer en fonction de son objet.

- ✗ La **communication institutionnelle** (également appelée communication corporate) est une communication de l'entreprise sur elle-même. Elle permet à l'entreprise de valoriser son identité et son image auprès des différents publics qui l'intéressent. Elle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise et non sur les spécificités de ses produits ou de sa marque.
- ✗ La **communication publicitaire** a pour but de faire vendre des produits ou des services et s'adresse donc au grand public.
- ✗ La **communication financière** cible les investisseurs, les actionnaires mais aussi le grand public et présente les finances de l'entreprise de façon à les rendre plus transparentes. Le rapport annuel est un exemple de moyen de communication financière.
- ✗ La **communication environnementale** sert l'entreprise qui souhaite entrer dans une meilleure maîtrise des impacts environnementaux de ses activités dans le contexte de l'obtention d'un label environnemental⁸ ou de sa politique de responsabilité sociétale (corporate social responsibility).

⁵ ALMEIDA, Nicole d' et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 2^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2000, p.16

⁶ <http://www.marketing-etudiant.fr> – consulté le 09.03.2009

⁷ *Idem*

⁸ <http://www.rife-wll.net/> - consulté le 02.05.2009

- ✗ La **communication d'influence** vise à convaincre et à persuader les leaders d'opinion dans les choix et les prises de position d'un enjeu majeur pour la réussite de l'entreprise.

a. La communication interne

Dans le projet « Mobility », cas pratique que nous développerons par la suite, la communication interne tient une place particulièrement importante puisque les changements ont avant tout concernés le public interne de l'entreprise.

Nous analyserons en détails dans le point consacré à la communication au service du projet les outils qui ont été utilisés tout au long de ce dernier.

Dans cette partie, nous allons plutôt développer les objectifs de la communication interne en restant dans un cadre assez général.

« Si l'on admet (et pourquoi ne pas l'admettre ?) que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui afin que cette image ne soit pas détériorée par des propos négatifs, des bruits divers ou des rumeurs, même infondés. Par ailleurs, on considère de plus en plus, à juste titre, que la communication interne doit être assimilée aux techniques de management. Comment, en effet, maintenir un climat social paisible, sans communiquer vers et avec les salariés ?⁹ »

Ici encore, il s'agit de communiquer avec les salariés, d'instaurer un dialogue et non de se contenter de leur fournir des informations sans qu'ils puissent interagir et renvoyer un feed-back.

La communication interne doit un jouer un rôle de motivation auprès des salariés. Elle sert aussi à créer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise, « à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion sur l'échiquier de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié¹⁰ ».

Dans un monde où les rapports hiérarchiques ne sont plus si marqués, où on parle de collaborateurs et non plus de travailleurs, mais aussi où la précarité des postes de travail est grandissante, les salariés deviennent attentifs à ce qui se passe dans leur entreprise et sont de plus en plus demandeurs d'informations. Cette information, si elle n'est pas correctement gérée ou pas assez transmise, peut se transformer en rumeur et devenir dangereuse pour l'entreprise. La rumeur est source de conflit et de crise. Pour ne pas en arriver là, il faut contrôler l'information et communiquer abondamment mais pas n'importe comment ! Il faut aussi garder à l'esprit qu'il ne sert à rien de communiquer si on n'a rien à dire.

⁹ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, p.79

¹⁰ Idem, p.81

« Des salariés motivés par une bonne politique de communication sont 50% plus productifs que ceux qui ne sont pas motivés¹¹ ». De nombreuses études corroborent cette donnée. Les techniques de management en vue de motiver les collaborateurs sont de plus en plus nombreuses et variées.

Il faut donc communiquer pour motiver

« Si l'on s'attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins, et des attentes de l'individu. Toute personne souhaite être prise en considération. Motiver l'individu, c'est donc tenir compte de son contexte psychologique, social, professionnel. De plus, les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe. Motiver, c'est aussi lutter contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes¹² ».

L'écoute des salariés est un point essentiel pour la motivation. Les enquêtes de satisfaction sont un moyen incontournable pour « prendre la température », découvrir ce que les salariés pensent et ressentent¹³. D'autres indicateurs renseignent également sur la motivation des collaborateurs : le taux d'absentéisme, le « turn-over¹⁴ », les accidents de travail, etc. Mais le point le plus important dans notre cas, c'est que cette motivation va permettre d'affaiblir la résistance aux changements.

b. La communication de crise

La communication de crise intervient lorsqu'on se trouve dans une situation exceptionnelle, voire hors du commun, et elle nécessite une préparation et une infrastructure spéciales ainsi qu'un plan particulier.

« La communication de crise est une branche de la communication d'entreprise. Une organisation qui ne posséderait pas une réelle stratégie de communication globale aurait peu de chances d'avoir une communication de crise efficace. Celle-ci repose sur un socle de messages, valeurs, cibles... totalement dépendant du dispositif de communication d'entreprise¹⁵ ».

Les notions de crise et de communication de crise seront abordées plus en profondeur dans le point relatif à la préparation au changement.

¹¹ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, p. 80

¹² Idem, p. 83

¹³ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 84

¹⁴ Ce terme fait référence à la rotation des employés dans une entreprise, à la fréquence de leurs remplacements.

¹⁵ LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2001, p. 13

« Pourquoi estime-t-on qu'une situation de communication peut être de crise ?

Sans doute parce qu'il nous est beaucoup plus difficile, dans ces cas-là, d'influencer l'autre, les autres¹⁶ ».

En situation de crise, communiquer devient en effet tout un art et nécessite beaucoup de psychologie. La pression est parfois telle qu'il n'est pas donné à n'importe qui de gérer le stress occasionné par ce genre de situation. Lorsqu'une crise touche l'extérieur d'une entreprise, il faut pouvoir réagir face à la presse. Les journalistes aujourd'hui sont souvent plus à la recherche d'un « scoop » que d'une information vérifiée. Comme le dit si bien Marie-Hélène Westphalen dans son *Communicator*, « quelques blessés » deviennent vite « de nombreux morts » et « un produit chimique » se transforme en « matière radioactive ». Ces transformations sont souvent dues à un vide en information qui laisse la place à des rumeurs qui sont elles-mêmes des amplificateurs de crise.

J'ai appris durant ces trois années d'études qu'un bon communicateur se distinguait par sa personnalité plus que par sa formation, bien qu'une technique reste indispensable, et j'ai toujours été d'avis que cette approche était la bonne. Je pense d'ailleurs qu'il n'est pas donné à tout le monde de communiquer et surtout d'entretenir des relations de confiance avec ses différents publics. En temps de crise, gérer les tensions et les conflits demande une grande maîtrise de soi. Au final, il faut convaincre les esprits difficiles et user de différents stratagèmes pour y arriver.

Tout ce travail de persuasion, de motivation, de compréhension a fait partie de l'implémentation du projet « Mobility » et nous allons voir plus loin les moyens qui ont été utilisés pour mener à bien toute la dynamique de changement.

¹⁶ MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF, 2002, p. 94

c) Le Facility Management

Le cas pratique de ce travail touche au domaine du Facility Management. Je veux en effet démontrer le lien entre la communication et ce domaine qui, à première vue, apparaît fort technique. C'est pour cette raison qu'il me semble important de m'attarder sur une définition et une explication du Facility Management avant de me lancer dans le détail du projet. Ne perdons également pas de vue que ce travail a pour objet principal la communication.

a. Définition du Facility Management

La définition la plus fréquemment reprise du Facility Management est celle de l'IFMA :

« Le Facility Management couvre l'ensemble des activités et des prestations de services qui - dans le contexte de la gestion globale des bâtiments - contribuent à un fonctionnement optimal des personnes afin de leur offrir un environnement de travail meilleur.

Il s'agit notamment d'activités telles l'immobilier et la gestion des contrats, l'entretien industriel et le nettoyage en général, le catering, la sécurité et la mobilité, l'ICT, la gestion des déchets... et ce, tant pour les institutions du pouvoir public, le non-profit sector et le secteur des soins de santé¹⁷ ».

L'idée qui attire notre attention dans ce travail est l'amélioration de l'environnement de travail des salariés et la prise en charge de leur bien-être. C'est sur cet aspect je vais m'attarder.

« Le Facility Management (FM), c'est une branche d'activité qui intègre toutes les disciplines susceptibles d'optimiser l'environnement de travail, au sein d'une organisation ».

Ces disciplines sont nombreuses : *« aménagement des espaces, gestion de l'air conditionné, service de pressing, entretien de la flotte de véhicules, sécurité du parking, déménagement des bureaux, photocopieuse : une série de services indispensables à la vie de l'entreprise mais qui sont loin de son core-business¹⁸ ».*

Et selon la même source, *« le rôle du Facility Manager est de s'assurer que tout est disponible et fonctionnel au sein d'une entreprise pour que le personnel puisse travailler efficacement ».*

Quelle que soit la définition, le champ d'action du Facility Management est plutôt large. Les professionnels ont d'ailleurs parfois du mal à s'accorder sur une définition.

« Sans doute parce qu'il s'agit d'une fonction récente dont le statut se précise progressivement, le périmètre des services généraux n'est pas stabilisé : certains responsables prétendent même qu'il y a autant de définitions de la fonction (et de variantes sur les domaines d'activité qu'elle recouvre) qu'il y a... d'entreprises !¹⁹ »

¹⁷ <http://www.ifma.be/fr> - consulté le 22.03.2009

¹⁸ Outsourcing... « *Outsourcing et Facility Management* ». In : *Entreprendre* : magazine de Beci, Bruxelles, sept. 2008, p 47-56. Dossier.

¹⁹ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, Manager*. Paris : Dunod, 2008, p.13

Précisons que les « services généraux » renvoient au Facility Management et que cette appellation est surtout utilisée en France. Certains pensent que le Facility Management constitue le cœur de la fonction services généraux.

A peu de différences près, les deux domaines se rapportent aux mêmes activités. Nous pouvons envisager l'appellation « Facility Management » comme la plus récente d'une vaste liste de nominatifs tels moyens généraux, services communs ou encore administration générale²⁰.

Nous pouvons cependant définir les enjeux de la fonction et les classer en deux grandes catégories : les enjeux sociaux et les enjeux économiques²¹.

✘ « Les **enjeux sociaux** concernent toute une série de domaines essentiels pour la vie de l'entreprise et des collaborateurs : en premier lieu, la sécurité des occupants et le respect de la réglementation touchant l'hygiène et la santé, mais aussi la fourniture de services qui contribuent à la préservation du climat social, tels que la propreté, l'aménagement et l'ergonomie du poste de travail, l'accueil, la restauration... »

« Les enjeux sociaux s'expriment aussi à travers la part que prennent les services généraux dans des dossiers spécifiques liés à des réorganisations ou des réaménagements d'espace de travail : la capacité à produire de tels projets, leur sens de la concertation avec les partenaires sociaux (notamment les Comités d'hygiène et de sécurité) participent très largement à la qualité du dialogue social dans l'entreprise ».

✘ « les **enjeux économiques** traduisent la contribution majeure des services généraux pour optimiser les ressources de l'entreprise :

- les bâtiments dont il faut assurer le bon état de conservation ;
- l'occupation des surfaces qu'il s'agit d'optimiser, compte tenu du coût des mètres carrés ;
- les équipements (installations techniques, informatique, téléphonie) dont il faut garantir le bon fonctionnement au quotidien à travers une maintenance efficace ;
- les budgets alloués aux différentes prestations dont il faut assurer un pilotage au plus juste en fonction des besoins des utilisateurs et des contraintes financières de l'entreprise²² ».

De ces enjeux nous pouvons définir les missions du Facility Management²³ :

✘ la gestion et l'optimisation des locaux ;

²⁰ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, Manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 13

²¹ Idem, p. 9

²² Idem, p. 9-10

²³ Idem, p. 11

- ✘ les services aux occupants ;
- ✘ la sécurité des occupants et des locaux ;
- ✘ le pilotage des ressources et des budgets.

b. Les besoins du Facility Management

Le Facility Management répond à certains besoins de l'organisation qui sont dus aux nouvelles formes d'organisation du travail. Les organisations abandonnent de plus en plus leur modèle pyramidal pour un modèle qui leur permette de travailler de manière plus efficace sur des projets. Ce modèle favorise la collaboration entre les différents départements, accroît la communication, etc.

Pour travailler ensemble sur un projet, « *une relation différente à l'espace est nécessaire, intégrant un besoin de mobilité à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'une forte demande de lieux d'échange et de convivialité*²⁴ ».

c. Les objectifs du Facility Management

Selon que l'on s'adressera à un directeur ou à un syndicaliste, les objectifs du Facility Management seront bien entendu différents. Il arrive même que ces objectifs soient contradictoires d'un département à l'autre. Les attentes du département financier n'iront peut-être pas de pair avec ceux du département ICT.

Nous pouvons cependant les classer en trois catégories : objectifs financiers, environnementaux et sociaux.

✘ Sur un plan financier

De manière générale, le Facility Management permet de faire des économies. Il vise à rentabiliser l'exercice de l'entreprise, notamment en optimisant l'espace disponible pour obtenir une diminution du nombre de mètres carrés utilisés. Les espaces libérés peuvent ainsi être vendus ou les contrats de location résiliés, ce qui entraîne une réduction des coûts pour l'entreprise²⁵.

À côté des frais immobiliers, un travail sera fait sur les frais « fixes » liés à l'énergie, aux taxes, à l'entretien et au nettoyage du bâtiment.

L'aspect financier est indissociable de la fonction, au même titre que l'aspect relationnel qui entoure la dynamique de changement et accompagne les agents internes de l'entreprise. Sans argent, aucun projet n'est réalisable. Et sans promesse de rentabilité, le constat est le même.

²⁴ Idem p. 32

²⁵ DE POORTER, Katrien. La Poste : Working Tomorrow. Vers un environnement de travail dynamique. Travail de fin de cycle Formation Facility Management. Novembre 2008.

Au-delà de cet aspect, le bien-être du personnel est également un axe sur lequel les entreprises s'appuient. Certaines organisations mettent en avant les qualités relationnelles prises en charge dans leur gestion du Facility Management.

Nous développerons en détails ce point dans le plan social mais évoquons ici la difficulté qu'ont ces deux domaines à coexister à cause de leurs objectifs antagonistes.

Certaines entreprises, bien que se présentant comme à l'écoute de leurs collaborateurs, sont obligées de se plier aux impératifs financiers du marché, surtout dans la situation économique dans laquelle nous nous trouvons.

C'est entre autres le cas de La Poste qui a connu il y a peu quelques problèmes organisationnels. L'entreprise a en effet été secouée par une série de grèves dans le courant de la semaine du 2 mars 2009 qui ont empêché la distribution du courrier dans l'entièreté du pays. Les salariés s'étaient réunis pour protester contre les projets de leur employeur qui voulait embaucher des livreurs indépendants, ce qui devait aboutir à une restructuration du personnel interne.

« Les syndicats de La Poste mènent cette semaine un mouvement de grève de trois jours pour réclamer une revalorisation du statut du personnel et faire part de leur ras-le-bol par rapport à l'évolution profonde opérée par La Poste en vue de la libéralisation en 2011 du secteur postal²⁶. »

Bien évidemment, nous ne pouvons nier l'implication de la crise économique dans cette histoire, et nous pouvons dès lors affirmer qu'il est parfois difficile de concilier économies et bien-être du personnel. La préparation à la libération du marché postal en 2011 ne peut être faite sans frais, même si cette perspective « incite La Poste à œuvrer à une image dynamique et flexible de l'entreprise en prenant en compte le confort de ses collaborateurs dans un environnement de travail approprié²⁷ ».

Dans cette situation qui peut être comparée à une crise, les Managers doivent argumenter sur la nécessité d'une adaptation forcée entièrement due à la libéralisation du marché. L'entreprise va en effet être obligée de passer par des changements pour survivre et rester concurrentielle, et les restructurations font malheureusement partie de la stratégie. La politique d'embauche va devoir intégrer une certaine idée de flexibilité qui aboutira sur des emplois également plus flexibles et sur des salariés qui ne seront plus assignés à un poste fixe.

Outre l'aspect négatif des restructurations, le Facility Manager doit réfléchir à des concepts d'environnement de travail qui permettent à l'entreprise de faire des économies sur sa gestion. La grande question des réductions des coûts refait surface et aboutit à des solutions qui permettent un meilleur rendement des surfaces utilisées et qui obligent le personnel à être plus polyvalent.

²⁶ <http://www.roulartaprofessional.be/cmp/78/2/89531/economie-grève-a-la-poste--le-courrier-est-bloqué-aux-centres-de-tri.html> - consulté le 04.03.2009

²⁷ DE POORTER, Katrien. La Poste : Working Tomorrow. Vers un environnement de travail dynamique. Travail de fin de cycle Formation Facility Management. Novembre 2008, p. 13

Beaucoup de concepts en Facility Management visent ces objectifs de rentabilité, c'est un fait, mais ceux-ci doivent être menés en prenant en compte les besoins et le bien-être du personnel.

Nous développerons ce point tout au long de ce travail.

✘ Sur un plan environnemental

Se constituer « entreprise verte » est devenu une véritable tendance dans le monde des entreprises. C'en est même devenu un argument de vente mais également une très bonne publicité corporate. Les entreprises visent une politique de protection de l'environnement qui les humanise mais également qui les rend compétitives sur le marché.

Elles prennent des dispositions dans de nombreux domaines : diminution de la consommation en eau, recherche d'énergies alternatives, isolation des bâtiments, politique de recyclage, formations du personnel sur le thème de l'environnement, et ces dispositions sont gérées par le service Facility Management.

« Aujourd'hui, la grande majorité des entreprises perçoit la responsabilité environnementale au moins comme une contrainte nécessaire, voire comme une opportunité de gains dans les dépenses énergétiques, la récupération des matériaux, dans un rapport gagnant-gagnant entre les intérêts de la collectivité et ceux de l'entreprise²⁸ ».

La dimension environnementale est devenue telle qu'une communication environnementale est née pour répondre à ce besoin de légitimation auprès des différents publics de l'entreprise.

Les moyens utilisés pour économiser l'énergie sont nombreux. Prenons l'exemple d'Ernst&Young²⁹, qui se mobilise autour des valeurs du développement durable et le prouve en s'engageant dans une démarche active³⁰, notamment par la construction récente d'un nouvel ensemble de bureaux répondant à tous les critères du développement durable.

En termes d'impact sur l'environnement, l'entreprise a investi dans 240 panneaux solaires, dans des capteurs de lumière, dans une récupération des eaux de pluie (environ 120.000 l d'eau sont récupérés pour le refroidissement des bâtiments en été) mais également dans des panneaux publicitaires équipés de lampes économiques. Pour terminer, l'énergie utilisée par l'entreprise est 100% verte et provient des centrales hydrauliques de la Vallée du Rhône³¹.

L'impact sur l'environnement passe aussi par une prise de conscience éco-responsable des collaborateurs de la société. Ces derniers s'investissent dans cette politique par différents moyens :

²⁸ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, Manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 38

²⁹ Ernst & Young est une multinationale dont le siège principal de Belgique est basé à Diegem. Ses secteurs d'activités sont nombreux et ses services concernent entre autres la comptabilité, la fiscalité et la consultance. L'entreprise joue un rôle phare sur le plan financier et économique et assume également une importante responsabilité d'ordre social.

³⁰ <http://www.ey.com/global/content.nsf/France/responsabilite-sociale-entreprise> - consulté le 18.03.2009

³¹ Propos de Ghislain Vanfraechem – le 02.03.2009

une sélection de papier plus écologique pour l'ensemble de la papeterie et des éditions, le paramétrage par défaut en recto/verso des imprimantes, un recours plus systématique au courrier électronique pour l'envoi de documents (invitations, brochures). La réduction de la consommation de papier repose également sur l'informatisation des procédures administratives (facturation, gestion des ressources humaines).

Pour limiter la consommation énergétique et ainsi limiter les émissions de CO₂, l'entreprise encourage l'utilisation d'outils de travail collaboratifs tels que la visioconférence, la télétransmission ou le partage de fichiers.

✘ Sur un plan social

Ce point est sans nul doute un point capital à prendre en compte dans la conception et la mise en place d'un projet en Facility Management.

~ Nous verrons dans le point consacré à la préparation au changement que le facteur
~ humain n'est pas à négliger si l'on veut que le projet soit réalisable.
~

Sans l'adhésion des Managers, mais également des collaborateurs de l'entreprise, le projet ne peut être correctement mis sur pied.

Ceci dit, la nécessité du bien-être au travail pour une meilleure rentabilité n'est plus à démontrer. Les ouvrages sur la motivation des salariés sont légion et les moyens utilisés de plus en plus nombreux et originaux. La sieste, les massages, la relaxation sont autant de concepts que l'on retrouve de plus en plus souvent sur son lieu de travail. Les employeurs ont bien compris la nécessité de motiver leur personnel afin de booster leur productivité mais également d'attirer et de garder du personnel compétent.

Le Facility Manager, outre la mise en place de ces concepts, prend en compte cette notion de bien-être dans l'ensemble de ses préoccupations, et ses services essayent de le refléter un maximum. Ainsi, le facteur humain n'est jamais délaissé, en tout cas en ce qui concerne les projets qui ont été réalisés avec succès.

Selon les propos de Ghislain Vanfraechem³², le but du Facility Management est de créer une atmosphère de bien-être pour les collaborateurs afin qu'ils se sentent au travail comme à la maison.

Les infrastructures des nouveaux bâtiments d'Ernst&Young sont donc adaptées de manière à rendre plus agréable le travail quotidien. De nombreuses salles de repos sont à la disposition des salariés et des services variés leur sont offerts. L'entreprise a par exemple investi dans un service appelé « Easy Life » qui propose une vaste gamme de produits à vendre afin d'éviter aux salariés de se rendre dans les magasins pendant leur temps de midi ou après journée. Autre exemple, certains collaborateurs aiment faire du sport pendant leurs poses et d'autres viennent chaque jour au travail en vélo. Pour ces personnes, des douches sont à disposition.

³² Propos de Ghislain Vanfraechem – le 02.03.2009

La communication entre tous les collaborateurs est également un point sur lequel Ghislain Vanfraechem a insisté lors de la mise en place de son projet. Les départements ne sont aujourd'hui plus isolés les uns des autres comme c'était le cas auparavant. Les différents services d'un département ont été mêlés les uns aux autres afin d'augmenter la communication et les rencontres entre les différents corps de métier de ces départements.

Dans une entreprise traditionnelle, peu d'événements amènent tous les collaborateurs à se rencontrer. Les nouveaux concepts de Facility Management semblent bouleverser positivement ces anciennes habitudes.

C'est en tout cas l'impression qui ressort des entretiens que j'ai mené mais nous analyserons en détails ce qu'il en est réellement dans le point consacré aux avantages et inconvénients des concepts du Facility Management.

Par ailleurs, le concept du « flex office », qui sera lui aussi détaillé plus loin dans le travail, met sans arrêt les gens en relation puisque ceux-ci sont amenés à partager les plans de travail et à utiliser des postes de travail différents. Les contacts sociaux sont également encouragés par les « coffee corners » qui permettent une communication informelle très enrichissante.

d. Le Facility Management dans la situation économique actuelle

1. Une grande tendance à développer

« La crise financière mondiale plongera sans doute la Belgique dans une récession en 2009. Toutefois, le mauvais climat économique exercera une influence sur le Facility Management, qui est un vecteur d'économies³³ ».

Bien que ce travail soit axé sur les conséquences en interne du travail du Facility Manager, il est toutefois intéressant de s'attarder sur le rôle du Facility Management en pleine période de crise économique.

En effet, le Facility Management peut constituer une solution intéressante dans le combat contre la crise économique. Il est censé permettre aux entreprises de réduire comparativement leurs dépenses en rationalisant les coûts annexes à leur « core-business », c'est-à-dire à leur activité principale.

Comme a pu le constater Johan Ryckx – coordinateur de la formation de troisième cycle en FM à KaHo Sint-Lieven (Saint-Nicolas) – les reprises, les fusions et les tentatives déployées dans cette direction sont légion. En période de crise, il est particulièrement tentant de sous-traiter entièrement le FM pour réaliser rapidement des économies.

³³ Crise... « La crise, une bénédiction pour le facility management ? ». In : Profacility Guide, Bruxelles, janv.-fév.-mars 2009, p. 10-11. Dossier.

Une autre constatation est que le FM devient plus écologique. Johan Ryckx pense que la hausse des carburants est le principal facteur incitant à construire ou à produire de façon plus économique. « *Une entreprise de construction qui sait qu'elle devra prendre en charge les frais de chauffage a tout intérêt à veiller aux économies d'énergie pendant la construction*³⁴ ».

De son côté, Alain Delahaut – coordinateur de la formation en FM de la HEPL – considère également la problématique de la mobilité comme une source d'innovations techniques et organisationnelles. « *Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle législation, en particulier, l'accessibilité d'une entreprise par les transports publics constitue un critère essentiel dans le choix d'un lieu d'implantation* ».

L'Association Internationale de Facility Management (IFMA) a organisé début de cette année 2009 une conférence sur le thème de la crise économique. Cette table ronde avait pour titre « Le FM, une opportunité en période de crise économique ? ». Lors de cet événement, quelques ténors du Facility Management ont fait le tour du domaine et il ressort que le Facility Management n'est pas encore très bien intégré dans nos entreprises. Selon Alain Vandenbrande de chez Facilicom, « *le FM est en Belgique encore un peu à la traîne par rapport aux pays avoisinants*³⁵ ». Comparé à nos voisins et en particulier aux pays anglo-saxons, le Facility Management reste en effet encore fort méconnu.

Les causes de cette différence ne sont pas faciles à déterminer, mais certains avancent que le Facility Management a du mal à s'implanter chez nous car beaucoup de nos sociétés sont des PME trop petites pour recourir aux services d'un tel département.

Dans ce contexte, et « grâce » la crise, le Facility Management devrait gagner en professionnalisme et en crédibilité. C'est en tout cas ce qui ressort des conclusions du débat. « *Le manager FM doit être reconnu par l'organisation de l'entreprise comme un spécialiste de l'utilisation des bâtiments. La chance est grande pour que le FM rattrape son retard relatif en Belgique par rapport aux pays avoisinants*³⁶ ».

2. Le FM : accessible à chacun ?

Le Facility Management est un domaine en pleine évolution. Le champ d'application du Facility Manager ne cesse de se développer et les compétences qui lui sont demandées sont de plus en plus nombreuses. Pourtant, dans les entreprises francophones, le Facility Management n'a pas encore trouvé sa place et certains se posent la question de savoir pourquoi ce domaine a du mal à se faire une place.

³⁴ Crise... « *La crise, une bénédiction pour le facility management ?* ». In : Profacility Guide, Bruxelles, janv.-fév.-mars 2009, p. 10-11. Dossier.

³⁵ Idem.

³⁶ Idem.

Il est vrai que le Facility Management constitue un coût important pour une entreprise.

« Les coûts liés à l'environnement et au cadre du travail représentent une part très significative du budget de fonctionnement des entreprises : après la masse salariale, ils sont souvent le deuxième poste de dépense³⁷ ».

Yves Van Hooland, président de l'IFMA Belgian Chapter, est également de cet avis mais il insiste surtout sur les économies que peut rapporter un bon Facility Management. Comme nous allons le voir dans le cas pratique de ce travail, le Facility Management a permis de réduire de moitié les surfaces utilisées par la société.

En termes de formations, les possibilités ne sont également pas nombreuses. En Belgique, seuls deux établissements scolaires permettent aux étudiants de se former en cours du jour. Ils proposent également une formation post-graduat pour les professionnels³⁸. Ces établissements, en collaboration avec l'IFMA, sont la Haute Ecole de la Province de Liège et la KaHo Sint-Lieven à Sint-Niklaas. En dehors de ces possibilités, c'est encore très souvent sur le terrain que les gens apprennent le métier.

C'est dans le but de faire reconnaître le Facility Management à sa juste valeur que l'IFMA essaie de mettre en place des infrastructures professionnelles. Les formations, aussi bien à Liège qu'à Sint-Niklaas, s'appuient sur le savoir de professionnels, spécialistes dans leur secteur. Les questions et les réponses viennent ainsi directement du domaine facilitaire. Les cours sont rendus plus interactifs et leur contenu plus intéressant³⁹.

L'IFMA organise par ailleurs des événements destinés à promouvoir le métier, mais ces événements ont un certain coût et toutes les entreprises ne sont pas prêtes à investir de l'argent dans ce poste.

Pour avoir effectué mon stage à l'IFMA et participé à tous les événements de l'association, j'ai en quelque sorte l'impression que le cercle reste assez fermé à cause de cette barrière financière. Ce sont souvent les mêmes personnes qui participent aux événements de l'IFMA et je ne suis pas sûre que l'objectif de promotion soit tout à fait rempli. Il faudrait réfléchir à des moyens de communication qui viseraient les entreprises qui ne font pas encore partie de l'association et leur présenter les avantages d'une bonne gestion en Facility Management. Ce serait aussi intéressant d'organiser des événements plus axés sur la pratique du métier et sur l'apport de techniques qui pourraient être directement appliquées aux sociétés.

La formation post-graduat, destinée aux professionnels, répond en quelque sorte à cette demande mais ici encore le coût reste élevé. Les employeurs ne sont pas toujours prêts à dépenser de telles sommes pour former leur personnel. C'est ici que la communication doit intervenir pour promouvoir le domaine. Les services de communication et de Facility Management ont donc tout intérêt à s'unir pour encourager le domaine et convaincre la Direction qui ne voit pas toujours où se trouve son intérêt.

³⁷ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 39

³⁸ Un troisième partenariat serait en cours de discussion avec l'université bruxelloise Erasme.

³⁹ <http://www.ifma.be/fr/professionalisering-door-onderwijs/> - consulté le 22 mars 2009

d) Le Facility Manager

Il me semblait intéressant de m'arrêter sur la définition du Facility Manager car au fur et à mesure de mes entretiens, j'ai noté des avis divergent sur le rôle de ce dernier. Je voulais également vérifier si mes convictions étaient partagées, à savoir que le Facility Manager doit bien faire preuve d'un sens développé de la communication.

Selon Ghislain Vanfraechem⁴⁰, un facility Manager est une personne qui possède les qualités suivantes : flexibilité, communication, sociabilité, et qui doit pouvoir gérer les coûts de son organisation. Il doit également être très diplomate car il doit savoir négocier et trouver des accords avec tous les publics concernés, un peu comme il le ferait en politique.

Pour Benoît Schmits, Director Biological Sites and Facilities Management chez GSK, un Facility Manager doit être capable d'anticiper les changements. En tant qu'interface entre les départements de l'entreprise, il doit faire preuve d'un grand sens communicatif afin de relever le défi de faire accepter les changements par tous.

« L'aspect communication du métier est vraiment très important. Nous jouons un rôle d'interface entre tous nos collègues. Lorsque nous développons un projet, nous devons être à l'écoute des besoins de chacun. Souvent, l'implémentation d'une nouvelle procédure bouleverse les habitudes des collaborateurs de l'entreprise. A nous de faire passer le message correctement, afin que tous acceptent au mieux les changements⁴¹ ».

Selon ces dires, il paraît évident que le Facility Manager doit posséder un certain sens relationnel, être capable de communiquer et constituer un relais, une interface entre les différents départements de la société dans laquelle il travaille.

« Trouver le juste milieu entre besoins et coûts, satisfaction des collaborateurs et respects des standards, ergonomie et technologie..., difficile jeu d'équilibriste auquel est quotidiennement confronté le Facility Manager⁴² ».

Mais la définition qui, selon moi, est la plus appropriée, celle qui me parle le plus, est celle qui est citée dans « Planète Facility » et reprise dans l'ouvrage « Fonction responsable des services généraux » :

Un Facility Manager est « un véritable chef d'orchestre et un facilitateur. Il ne doit pas savoir obligatoirement jouer de tous les instruments, mais il sait les choisir et les faire jouer ensemble. À la fois gestionnaire et Manager, c'est avant tout un homme de dialogue, un stratège qui sait s'adapter à des logiques et des acteurs différents... Il fait le lien entre la direction, les utilisateurs et les multiples prestataires qui interviennent...⁴³ »

⁴⁰ Propos de Ghislain Vanfraechem – le 02.03.2009

⁴¹ Enthousiasme... « L'enthousiasme au service des projets ». In Profacility Guide, Bruxelles, sept. 2006, p. 6-7. Dossier

⁴² Idem

⁴³ Planète Facility, n°39, novembre 2006 – repris dans l'ouvrage de MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 57

Ici, le mot dialogue m'interpelle et appuie la définition que j'ai de la communication. C'est bien sur l'échange et la relation que le Facility Manager doit insister pour convaincre les collaborateurs et gérer les tensions dues aux changements qu'il apporte avec lui.

Je dois encore faire une petite précision sur le titre de Facility Manager. Certaines personnes sont d'avis que le titre est un peu inapproprié car il recouvre une multitude de fonctions. Les personnes qui sont reprises dans le département FM n'ont en effet pas tous suivis la même formation : certains sont des ingénieurs, d'autres des informaticiens, etc. C'est de là que le service est souvent considéré comme un département technique.

Le tableau ci-dessous reprend les différents métiers du Facility Management.

Tableau n°1 : Les métiers du Facility Management⁴⁴

Multitechnique Services attachés aux bâtiments (hard FM)	Multiservices Services aux utilisateurs (soft FM)	Gestion des énergies, de l'environnement et du cadre de travail
Aménagement et gestion de l'espace	Accueil physique et téléphonique	Distribution et gestions des énergies et fluides
Ascenseurs	Archivage, gestion documents	Gestion de l'environnement
Chauffage, climatisation	Courrier	Gestion des déchets
Contrôles techniques légaux	Déménagements, transferts d'entreprise	Gestion des polluants
Courants forts, courants faibles	Distribution automatique	Traitement et hygiène de l'air
Entretien	Gestion locaux communs, entreposage	Hygiène, sécurité et conditions de travail
Espaces verts, aménagement extérieurs	Propreté, nettoyage, hygiène	Veille, conseil, contrôle
Maintenance et entretien des installations spécifiques	Véhicules d'entreprise	
Maintenance et travaux	Reprographie, éditique, imprimerie	
Mobilier, gestion des investissements	Restauration collective	
Sécurité	Voyages et déplacements	

Dans la suite de ce travail, j'envisagerai le Facility Manager uniquement comme le porteur du projet et non comme un spécialiste d'un des domaines précités. Toutes les notions de communication qui feront parties de ce travail s'adresseront à cette personne et non au département dans son entièreté.

⁴⁴ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 64

II. Le projet « Mobility »

Le projet « Mobility » qui, comme vous l'avez maintenant compris, va faire l'objet de mon cas pratique ne se limite pas, comme son nom peut le faire croire, à l'amélioration de la mobilité interne et externe des collaborateurs de l'entreprise. En réalité, sa raison d'être va bien au-delà de cet objectif. Autour de la mobilité, le projet a la volonté de créer un ensemble de structures pensées autour d'un changement organisationnel. Il propose en effet un environnement de travail non plus basé sur des rapports d'autorité mais sur un modèle qui privilégie la collaboration entre les agents de l'entreprise ainsi qu'entre les différents départements. Nous le verrons plus loin, les rapports entre les départements ont été rendus plus transparents et les collaborateurs sont amenés à travailler plus souvent ensemble. Le projet d'entreprise est encouragé grâce à des espaces de travail partagés.

Pourquoi ce projet et pas un autre ?

Le choix de ce projet pour le développement de mon cas pratique n'est pas tout à fait un hasard.

Il peut s'expliquer selon trois points :

- Je voulais un projet déjà bien implanté afin de pouvoir analyser la communication avant, pendant et après les changements. Le suivi après le projet me paraissait important et je voulais voir si les résistances au changement étaient toujours présentes après une certaine période d'adaptation.
- Ensuite, le projet « Mobility » est un projet renommé sur la scène du Facility Management. Il a en effet remporté les Facility Awards en 2005, récompense attribuée au meilleur projet facilitaire de l'année et décernée par l'IFMA, l'Association Internationale de Facility Management. Il est donc un réel exemple dans le domaine.
- Enfin, après avoir effectué plusieurs visites dans des entreprises qui ont adopté le même principe, c'est le projet « Mobility » qui m'a le plus marqué et que je voulais développer.

a) Les origines du projet

À l'origine, le siège social de Siemens Belgique se situait dans des bâtiments anciens qui étaient très coûteux en termes d'énergie. Leur situation géographique au cœur de Bruxelles rendait également la location chère et l'accessibilité au site était très limitée.

L'espace attribué aux archives était beaucoup trop important compte tenu du coût au mètre carré et le ratio brut/net⁴⁵ était quant à lui très faible. Il était à cette époque estimé à 65%, ce qui signifie que 35 mètres sur 100 étaient mal utilisés (trop de locaux techniques, cages d'escalier trop volumineuses).

⁴⁵ Les mètres carrés bruts correspondent à la surface comprise de mur à mur extérieurs. C'est la surface que prend le bâtiment au sol. Les mètres carrés nets sont ceux réellement utilisables pour le business de l'entreprise (il faut retirer l'épaisseur des murs, les sanitaires, les ascenseurs, les escaliers, etc.).

Sur la base de ce postulat, une étude a été menée par le département Real Estate⁴⁶ pour trouver de nouveaux bâtiments afin d’optimiser l’occupation de la surface. Deux contraintes étaient à prendre en considération lors du choix de ces derniers :

- ✗ ils devaient se trouver dans la région de Bruxelles Capitale pour des raisons de neutralité politique ;
- ✗ ils devaient assurer une bonne accessibilité pour les personnes venant des deux pôles de la Belgique (proximité des transports en commun et des autoroutes).

La société a fait le choix d’investir dans l’achat d’un site hors de la Capitale (question d’accessibilité et moins coûteux), mais également deux fois moins importants en superficie, sans pour autant se faire quitte de la moitié des salariés. Il a donc fallu trouver et développer des techniques rendant ce projet réalisable.

Après implémentation du projet, le ratio brut/net a été calculé à 85% ce qui signifie que nous avons gagné 20% d’espace utilisable depuis l’aménagement dans les nouveaux bâtiments.

Tableau n°2 : Comparaison chiffrée des deux sites

	Ancien site	SBP Anderlecht
m²	24.000	11.500
Employés	800	620
Postes de travail	800	500
Coûts opérationnels	5,8 Mio EUR	3,4 Mio EUR

Remarque : ces données, et toutes les informations qui vont être développées, ne concernent que l’application du projet « Mobility » sur le site du siège principal de Siemens, basé à Anderlecht, qui a connu la phase de déménagement.

Siemens est en effet une société mondiale qui possède plusieurs sites en Belgique, mais ceux-ci ne feront pas l’objet d’une analyse détaillée dans ce travail.

⁴⁶ Ce département s’occupe de la gestion des bâtiments et du mobilier.

a. Bienvenue au « Siemens Business Park »

C'est donc sur le choix de deux bâtiments situés Square Marie Curie à Anderlecht que le concept a commencé à se développer. Le site, surnommé « Siemens Business Park » par le service communication, pouvait désormais accueillir les 620 salariés du siège principal selon les nouveaux concepts qu'allait apporter le projet « Mobility ».

b. Une mobilité selon trois axes

« Siemens met un point d'honneur à créer pour ses collaborateurs un environnement de travail agréable respectant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'entreprise a élaboré une véritable stratégie en matière de mobilité afin de favoriser la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de ses murs. Le tout nouveau Siemens Business Park, à Anderlecht, est un bel exemple de la façon dont mobilité et flexibilité vont de pair. Mais les autres sites de Siemens vous offrent également de multiples possibilités de travailler de manière mobile⁴⁷ ».

Comme cité ci-dessus, la mobilité a été étudiée selon trois axes⁴⁸.

- **Un axe interne** : aussi appelé « Intramuros ». L'objectif est d'éviter les déplacements à l'intérieur des murs de l'entreprise.

Les déménagements internes constituent un poste très important en termes de coûts. Une entreprise est un système vivant dans lequel les salariés évoluent sans cesse. Une affectation à un autre service, une promotion, l'arrivée d'un nouvel agent sont autant d'éléments qui amènent à des déménagements de personnes et de mobiliers. En plus de coûter cher, il faut compter que le salarié qui déménage sera, pendant au minimum une journée, privé du confort nécessaire pour travailler correctement et sera donc moins productif.

Le concept du « Full Dynamic Office » apporte une réponse à ce problème en proposant, entre autres, un système de partage des postes de travail ainsi que la possibilité au collaborateur de travailler de n'importe quel endroit du bâtiment. Ce système s'intègre dans un concept global de mobilité qui fait partie de la stratégie chez Siemens.

- **Un axe externe** : ou « Extramuros ». Il encourage une autre manière de fonctionner.

L'entreprise a adopté les systèmes de « Teleworking », de « Homeworking » et des « Satellite Offices » pour permettre aux collaborateurs de travailler sans devoir nécessairement se rendre au bureau.

Le Télétravail permet de se connecter à l'entreprise par le biais du réseau téléphonique et donne ainsi la possibilité de travailler de n'importe quel endroit (dans un bureau satellite, à

⁴⁷ Brochure de présentation rédigée par le service communication pour le projet « Mobility »

⁴⁸ Propos de Roland De Coninck – le 25 mars 2009

l'hôtel ou même à l'étranger). Le « Homeworking » donne la possibilité de travailler de chez soi.

Les bureaux satellites permettent aux collaborateurs de travailler plus près de chez eux et leur évitent de passer dans des embouteillages. Ces bureaux satellites sont situés à Gand, Anvers/Berchem, Herentals, Huizingen, Bruxelles, Namur et Mons.⁴⁹

Ces trois systèmes apportent une multitude d'avantages aux collaborateurs :

- ✗ Gain de temps sur les routes ;
- ✗ Diminution de la pollution ;
- ✗ Diminution du stress dû aux déplacements et aux embouteillages ;
- ✗ Une gestion du temps plus flexible.

« Carestel Hotspots »

Siemens a été la première entreprise à passer un contrat avec la chaîne de restauration « Carestel » pour permettre à ses collaborateurs de se connecter en toute sécurité au réseau d'entreprise dans les 31 restaurants d'autoroutes équipés de hotspots. Ce contrat apporte en contrepartie de la clientèle à la chaîne⁵⁰.

Aux heures de pointe, les embouteillages sont un véritable casse-tête pour les salariés qui se rendent au travail. Avant de tomber dans les premiers embarras de circulation, les collaborateurs ont désormais la possibilité de se rendre dans le premier restaurant Carestel qu'ils trouvent pour commencer leur journée. Ces endroits peuvent également servir de lieux de réunion et de meeting. Ce système développé par l'entreprise permet également d'éviter certains frais d'utilisation (espace en mètres carrés, frais de chauffage, etc.).

Évolution du télétravail chez Siemens :

Les statistiques nous montrent une évolution positive du télétravail ces dernières années⁵¹. En l'espace de 10 ans, le pourcentage de personnes utilisant ce concept a considérablement augmenté. Aujourd'hui, un travailleur sur cinq a adopté cette façon de travailler chez Siemens.

- **Un axe « on the road »** : qui vise les moyens alternatifs au déplacement sur la route. Il veut changer la façon de se déplacer.

Au lancement du projet, il existait une réelle volonté de rendre le site plus facilement accessible avec les transports en commun (tram et bus sont situés à moins de 5 min) afin, d'une part, d'éviter les embarras de circulation du centre ville et, d'autre part, de promouvoir des déplacements plus écologiques. Le groupe de projet est donc parti de la question

⁴⁹ Communiqué de presse sur le site <https://www.swe.siemens.com/> - consulté le 31.03.2009

⁵⁰ La chaîne de restauration a été reprise dans les annexes

⁵¹ Les statistiques sur le télétravail ont été reprises dans les annexes

suivante : *Quelles infrastructures mettre en place pour éviter que les gens ne perdent trop de temps sur les routes ?*

- a. La société a conclu un contrat tiers payant avec la SNCB⁵². Les abonnements de train sont remboursés à 80% par Siemens et les autres 20% font l'objet d'un remboursement auprès de l'Etat. Les employés voyagent donc gratuitement.

Ce système de transport gratuit apporte des avantages à l'employé mais également à l'employeur⁵³ :

- Pour l'employé

- Gratuité totale du trajet domicile-travail
- Pas de prépaiement pour la validité de la Carte Train
- Sécurité lors des déplacements « *Le rail étant nettement plus sûr que la voiture* »

- Pour l'employeur

- Moins d'administration (une facture mensuelle globale pour tous les employés)
- Un prix réduit pour une Carte Train validée pendant un an. L'employé voyage pendant 12 mois et l'employeur ne paie que 10 mois
- Récupération de la TVA de 6%
- Participation proactive et concrète au développement durable
- Moins d'embouteillage, donc moins d'absentéisme

Ce système répond donc à tous les objectifs de mobilité externe du projet et s'inscrit également dans une politique environnementale certaine.

- b. Une indemnité est octroyée aux piétons et aux cyclistes et des douches leur sont mises à disposition.

Parallèlement aux déplacements en commun, des formes alternatives à l'utilisation du véhicule sont proposées.

- c. Le « Carsharing » ou le partage de voiture.

Siemens a passé un contrat avec la société Cambio (une société de car sharing créée par Taxistop et la STIB). L'objectif de Cambio est de promouvoir l'utilisation partagée de voitures au sein de la ville en mettant des véhicules à la disposition des collaborateurs qui peuvent les utiliser pendant les heures de bureau.

Ces derniers peuvent directement faire leur réservation par l'Intranet. Le but est de combiner les transports en commun avec les déplacements locaux. Siemens compte de nombreux sites et les rejoindre en transport en commun n'est pas toujours un gain de temps.

⁵² Société Nationale des Chemins de fer Belges

⁵³ « *Succès croissant pour la gratuité du trajet domicile-travail* ». In : Le Metro, Bruxelles, 18 mars 2009, p 20.

Ces voitures permettent donc de se déplacer plus facilement entre les différents sites et le système entre dans la stratégie globale de mobilité des employés.

- d. Le carpooling ou covoiturage, « initié par Taxistop, vous permet de trouver une personne pour vous déplacer ensemble vers, par exemple, votre lieu de travail, et d'ainsi partager les frais⁵⁴ ». Le principe du covoiturage est connu de tous et est vivement encouragé par de nombreuses politiques environnementales. Malheureusement il n'est encore que peu utilisé. Il apporte pourtant de nombreux avantages (partage des coûts, sociabilité, diminution de la circulation et de la pollution).
- e. Une gestion différente des parkings est organisée en fonction d'un indice de mobilité et non plus en fonction de la hiérarchie comme cela se faisait auparavant. Proportionnellement à la fréquence des déplacements, la place de parking sera plus ou moins éloignée des bâtiments. C'est un peu le même système qui régit le nouvel environnement de travail : le « desk sharing » amène également les collaborateurs à se placer selon l'usage et la fréquence de leur présence dans les bâtiments.

On remarque que tous les aspects du projet suivent un même fil conducteur et que tout est pensé en fonction d'une amélioration de la mobilité, dans tous les sens possibles.

⁵⁴http://www.bruxelles.irisnet.be/fr/citoyens/home/mobilite_a_bruxelles/se_deplacer/voitures_et_motos/carpooling_carsharing.shtml - consulté le 30.03.2009

III. Les différentes étapes

a) Déterminer la vision⁵⁵

Avant de commencer le projet, il a fallu clairement définir qu'elle était, au sein de la direction générale de Siemens Belgique, la vision sur l'environnement de travail en tant que facteur de changement dans la manière de fonctionner.

Une session de brainstorming, aussi appelée « management workshop », a été organisée afin de définir, d'une part, les attentes de Siemens dans le contexte de l'environnement de travail et, d'autre part, tous les risques liés à ce projet, c'est-à-dire les *Hopes* et les *Fears*, ou encore les espoirs et les craintes.

Le but d'un brainstorming est de « résoudre un problème en cherchant les causes et les solutions⁵⁶ ».

C'est une technique de communication qui favorise la génération d'idées et qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions à un problème donné. Un brainstorming réunit en général une dizaine de participants qui proviennent de différents départements. Ces personnes devront exprimer toutes leurs idées, sans aucune restriction, et ces dernières seront notées sur un tableau (paper-board) visible de tous.

Une session de brainstorming se déroule en trois phases :

1. La phase de Recherche → les participants exprimeront les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit. Ici, pas de censure ni de critique !
2. La phase de regroupement et de combinaison des idées → le groupe cherchera à exploiter et à améliorer les idées émises.
3. La phase de conclusion → au terme de l'exercice, on effectue l'analyse des solutions proposées. On discerne celles du domaine du réalisable de celle du domaine de l'utopie. Les solutions et les causes dégagées devront alors être confrontées aux exigences de l'entreprise, ainsi qu'aux autres outils.

Remarque : Cette vision devait être claire, rigoureuse et non-négociable (on ne discute pas toutes les décisions qui sont prises par le Comité Général), inspirée et « sexy » (elle doit impressionner), adaptée aux différents métiers, soutenue activement par la Direction Générale et entretenue même après le déménagement.

Il a fallu ensuite mettre en évidence les grands écarts avec l'environnement existant (au niveau départemental mais aussi individuel) et donner une image globale du projet (grâce à des plans, des visites) pour rendre le projet tangible auprès des collaborateurs.

⁵⁵ Propos de Roland De Coninck – le 10 mars 2009

⁵⁶ <http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Brainstorming.htm> - consulté le 06.04.2009

Les objectifs ont ensuite été déclinés sur papier et, au niveau stratégique, il est ressorti du « workshop » que l'on voulait un environnement de travail qui :

- ✗ Stimule la communication entre les collaborateurs mais également l'innovation ;
- ✗ Stimule l'interaction entre les différents départements ;
- ✗ Supporte les différentes activités et les différents processus internes de l'entreprise de manière optimale (chacun doit pouvoir trouver le poste de travail qui lui convient le mieux selon son type d'activité : concentration, réunions, appels téléphoniques, accueil de visiteurs) ;
- ✗ Facilite les processus internes entre les différents départements ;
- ✗ Contribue à l'équilibre professionnel/privé ou « Work Live Balance » (offrir une meilleure qualité de vie aux collaborateurs. Le collaborateur doit pouvoir évoluer dans un cadre agréable, confortable et adapté à sa personnalité. Il doit aussi avoir accès à un coin détente ou encore pouvoir se restaurer) ;
- ✗ Favorise la productivité des collaborateurs ;
- ✗ Attire les jeunes talents (volonté d'être attractif sur le marché en termes d'image) ;
- ✗ Apporte des économies en termes de superficie et en adéquation avec les objectifs commerciaux de Siemens. Au niveau des coûts, le projet doit évidemment être efficient et rentable.

« Siemens One »

Ces termes se rapportent à la politique d'image de l'entreprise. Siemens avait la volonté d'améliorer sa communication avec sa clientèle externe. Le problème rencontré jusqu'alors concernait la communication entre ces agents externes et les nombreux départements différents de l'entreprise. Lorsqu'une personne avait une question à poser à propos d'un service quelconque, elle ne savait pas à qui s'adresser. Pour pallier ce problème, les relations entre les départements ont été rendues plus transparentes afin d'apporter à chaque question une réponse, ou du moins le bon interlocuteur. Cette politique de transparence doit en théorie assurer un suivi optimal de chaque question, même si cette dernière touche à différents services de l'entreprise.

Cette interactivité entre les services est un grand changement culturel car, auparavant, les services évoluaient de manière autonome. La collaboration, dans n'importe quel domaine, n'est jamais une chose aisée. Elle demande beaucoup de préparation et de communication.

b) Élaboration du concept

Après avoir déterminé la vision avec le Comité de Direction, il a fallu concrétiser le projet sur un plan opérationnel afin de permettre au groupe de projet de voir à quoi pouvait ressembler un environnement de travail reprenant les caractéristiques précitées.

Une première visite a été faite avec la Direction dans une société qui avait adopté un concept similaire. Grâce aux témoignages des utilisateurs, le projet est devenu beaucoup plus concret aux yeux de la Direction.

Les premières réactions à la dynamique de changement sont apparues à ce stade. Ce point sera développé en détails dans le chapitre Gestion de crise Vs Mobility.

Roland De Coninck a dû passer par une phase de « lobbying » afin de convaincre tous les membres du Comité d'Exécution que le concept répondait clairement aux objectifs qu'ils avaient eux-mêmes définis. Cette phase a été longue et tumultueuse, environ trois mois de discussion, et il a ensuite fallu veiller à ce qu'une décision se prenne.

Une fois qu'un accord fut trouvé au niveau du Comité d'Exécution, une première session d'information fut lancée vers l'ensemble du personnel.

Les moyens de communication utilisés sont expliqués dans le chapitre sur la communication au service du projet.

La constitution de l'équipe de projet

L'équipe de projet reprend tous les partenaires importants dans la réalisation du projet.

D'un côté se trouvent les représentants des utilisateurs, les futurs locataires, et de l'autre côté les responsables de la mise en œuvre du projet (les fournisseurs, le Facility Management, la communication interne, les Ressources Humaines, le département ICT, le département Real Estate, le département des finances⁵⁷).

Amener autant de personnes différentes à travailler ensemble n'est pas évident, surtout lorsque leurs objectifs sont contradictoires. C'est un vrai combat de mettre tout le monde d'accord, de réussir à faire regarder tout le monde dans la même direction.

Roland De Coninck a eu l'idée de placer une personne neutre au centre de ces deux parties. Cette personne, sous le titre de « program Manager », devait veiller à ce que des décisions se prennent et trouver des consensus lors des conflits d'intérêts. Notons que cet agent ne fait pas partie du département Facility Management et ne connaît rien des aspects techniques du projet. Il n'avait ainsi aucun parti pris et aucun intérêt à mettre sur la table des négociations. C'était une sorte d'interface entre les différents acteurs et son rôle de médiateur était très important dans les négociations.

⁵⁷ La structure détaillée de l'équipe de projet a été placée en annexe

Au dessus de toutes ces personnes se trouve le Comité de Direction, et à côté de toute cette structure des « Floor Stewards » ont été désignés dans chaque département afin de porter et de représenter le projet auprès de leurs collègues.

Le rôle des Floor Stewards

Ils s'occupent de surveiller si la nouvelle charte est bien appliquée mais ils sont également le relais entre les collaborateurs et les Managers. Ils écoutent les remarques et suggestions de chacun avant de les faire parvenir à la direction. Les premiers signes de malaise ou même de conflit peuvent ainsi rapidement être contrôlés.

Ils constituent également une assistance de première ligne en cas de questions (comment, où, quand, ...), ils peuvent se comparer à des utilisateurs pilotes ou même à des « coaches », et ils sont les premiers à découvrir les nouveautés.

Le projet a été mis en œuvre sur une durée de huit mois et le groupe de projet se réunissait environ une fois par semaine, ou une semaine sur deux selon les saisons, pour faire l'état d'avancement du projet et balayer les différents thèmes à développer :

- ✘ La mise en place du projet : les données chiffrées en mètres carrés, les besoins en informatique, le nouveau bâtiment, les travaux à effectuer avec le département Real Estate⁵⁸ ;
- ✘ Les besoins des utilisateurs : un représentant clé de chaque département, qui connaît les processus internes de l'entreprise, est désigné dans le groupe de projet afin de coordonner les actions à l'intérieur de son département et de renseigner le groupe de projet sur ses besoins (les données chiffrées de son département, le nombre de mètres carrés nécessaires à l'archivage, les différents types d'archivage, le matériel nécessaire au département, le nombre de pièces pour se concentrer, pour se réunir, pour faire des meetings). Il occupe une place d'interface entre le groupe de projet et les utilisateurs.

Roland De Coninck s'occupait quant à lui de définir les charges qui recensaient les besoins des collaborateurs grâce à toutes les informations collectées dans les différents départements.

À ce stade, les représentants des utilisateurs ont visité l'entreprise pour se rendre compte et visualiser à quoi le nouvel environnement de travail pouvait correspondre. Ils allaient ainsi faire part de leur expérience aux autres collaborateurs.

⁵⁸ Le département Real Estate prend en charge tout l'aspect immobilier du Facility Management. C'est lui qui s'occupe des bâtiments, des achats ou locations.

c) Elaboration des plans

La **Macro Implantation** consiste à déterminer quel département va aller à quel étage mais également quel département se trouvera à côté de quel autre service.

Cette étape s'est faite en concertation avec des représentants de chaque service. Il a fallu gérer les demandes de chacun car certains ne voulaient pas aller à tel étage, ou se situer dans telle aile du bâtiment. D'autres avaient besoin de deux étages mais ne voulaient pas être séparés par un troisième.

Comme dans un puzzle, il a fallu disposer chaque morceau à sa place et faire preuve de beaucoup de diplomatie pour satisfaire tout le monde.

La **Micro Implantation** est l'élaboration de dessins plus peaufinés qui permettaient aux collaborateurs de voir à quoi allait ressembler leur nouvel environnement de travail. Des dessins en 3D ont également été réalisés et mis à disposition sur l'Intranet.

d) Les principes physiques du projet

Ces principes découlent directement d'une réponse aux objectifs décrits dans la vision. Ils traduisent physiquement la mise en place de ces objectifs.

Le full dynamic office

« Needs of the activity determine the choice for the workplace to use⁵⁹ »

Le « Full Dynamic Office » répond à l'axe interne de la mobilité. Il permet aux collaborateurs de ne plus être dépendants d'un poste de travail fixe et les amène à travailler d'une manière beaucoup plus flexible. C'est le partage d'un environnement de travail.

Desk Sharing

Les postes de travail ne sont plus attribués à une personne en particulier. Ce concept vaut autant pour les collaborateurs que les Managers. Chacun s'installe désormais à l'endroit le plus adéquat pour effectuer la tâche à accomplir et les chefs de service ne font pas exception. Même la direction au plus haut niveau s'est pliée à ce système.

Activity Based

Les postes de travail sont organisés en fonction de l'activité. Plusieurs zones différentes ont été pensées selon une utilité spécifique. Ainsi, chaque collaborateur peut choisir sa place en fonction de la tâche qu'il doit accomplir. Ils ont également à leur disposition un ordinateur portable et un trolley pour faciliter leurs déplacements à l'intérieur de l'entreprise.

⁵⁹ Propos de Roland De Coninck – le 19.02.2009

Pour répondre à cette volonté de flexibilité, de nombreux concepts et infrastructures ont été mis en place.

✦ Cocoon

Les « Cocoons » sont des zones fermées et vitrées, pouvant accueillir de 1 à 3 personnes, qui permettent de s'isoler un peu, de téléphoner intensivement ou de se concentrer. Ils sont aussi destinés au travail de groupe.

✦ Lounge

Les « lounges » sont des espaces individuels protégés et propices à la concentration. Toutefois, leur ouverture invite à la communication. Très pratiques, ils conviennent aussi à la collaboration avec un collègue sur une même tâche.

✦ Bench

Les « benches » peuvent accueillir entre 4 et 6 collaborateurs équipés d'ordinateurs portables. Ils conviennent particulièrement au travail d'équipe.

✦ Desk (wave)

Les « wave desks » sont destinés aux personnes utilisant une infrastructure fixe ou dédiée (par exemple des ordinateurs de bureau, du matériel informatique spécifique, etc.) et qui ont donc besoin de postes de travail fixes. Cette configuration est également adaptée au travail en équipe.

✦ Meeting room

Les « meeting rooms » sont des zones fermées et vitrées, sortes de salle de réunion, adaptées aux meetings.

La réservation des salles de réunion et des cocoons se fait par la messagerie Outlook ce qui augmente la visibilité des réservations.

✦ Relax zone

A côté des infrastructures de travail, un des objectifs du projet visait à rendre l'environnement de travail plus agréable aux collaborateurs. Des zones de repos où les travailleurs pourront se relaxer, mais également trouver boissons et en-cas, ont été aménagées dans les bâtiments. D'autres espaces tels les « meeting corners », les « meeting rooms », les « forums » et autres, permettent d'accueillir des visiteurs mais permettent également les réunions autour de boissons fraîches disponibles au bar libre-service. Le bruit est ainsi localisé dans ces zones.

La mise en place de toutes ces infrastructures nécessite le respect de certaines règles indispensables au bon fonctionnement du concept. Le partage des plans de travail ne se fait pas automatiquement et est même contraire aux habitudes.

Une charte⁶⁰ a par ailleurs été rédigée à destination de tous les utilisateurs afin de veiller au respect des principes du nouvel environnement de travail.

✦ Le clean desk

Etant donné que les postes de travail ne sont plus nominatifs, il est important de les libérer à la fin de la journée et de ne plus laisser traîner ses documents ou ses effets personnels. Les gens doivent apprendre à devenir plus structurés. Le respect de cette règle permet également de faire des économies sur le nettoyage des postes de travail puisqu'il est plus facile pour les femmes d'ouvrage de circuler entre des bureaux libres et rangés. On estime à 2/3 la réduction de ces coûts.

Les lockers

Les « lockers » sont de petits casiers personnels équipés d'une serrure à combinaison. C'est la seule surface qui reste attribuée au collaborateur. Ce dernier peut y disposer ses effets personnels, son ordinateur portable, son classeur. Sous les « lockers », des espaces (non fermés) sont destinés au rangement des « trolleys », petite valisette à roulette qui permet de se déplacer plus facilement dans l'entreprise.

✦ Gestion des documents

Les archives tenaient une place bien trop importante dans l'ancien site de Siemens. Des mesures drastiques ont été prises à ce sujet⁶¹.

Les archives ont tout d'abord été classées selon quatre catégories :

1. **Les archives actives** : c'est-à-dire celles consultées tous les jours ;
2. **Les archives vivantes** : que l'on consulte de temps en temps et qu'il faut garder sur le plateau ;
3. **Les archives dormantes** : à garder pour des raisons légales ;
4. **Les archives mortes** : qui ne sont plus consultées depuis longtemps.

Les archives mortes ont ensuite été jetées et certaines dormantes ont été scannées. La volonté de ce tri était de réduire de 2/3 les archives.

Catégoriser tous les documents et déterminer lesquels devaient être gardés ou non sur papier a pris beaucoup de temps.

⁶⁰ La charte a été placée en annexe

⁶¹ Ce point est développé en détails dans le chapitre « La communication au service du projet »

Un système appelé « GED », ou gestion électronique de la documentation, a été mis en place pour une meilleure gestion des documents. Il permet aux collaborateurs de scanner leurs documents et de les classer dans des dossiers sur le réseau de l'entreprise. Chacun peut ainsi avoir accès aux documents à l'aide de mots clés.

Ce concept n'est cependant pas généralisé à l'ensemble de la société. La gestion électronique des documents se fait par département et chacun gère le système un peu à sa façon.

✦ Infrastructure ICT

Les concepts de « desk sharing » ou de « clean desk » nécessitent la mise en place de nouvelles technologies adaptées à un environnement de travail flexible et varié.

« Ces systèmes apportent une aide significative à la gestion des installations techniques, améliorent le niveau de confort des occupants et participent aux économies d'énergie⁶² ».

Badges

L'accès au site d'Anderlecht est géré par un système de contrôle d'accès équipé de lecteurs de badges. L'emploi du badge est obligatoire pour avoir accès aux deux bâtiments du site ainsi qu'aux parkings.

Le badge est également nécessaire à l'intérieur du bâtiment pour l'utilisation du « follow me printing ».

Voice over IP

Puisque les postes de travail ne sont plus nominatifs, les téléphones ne sont plus attribués et il est nécessaire de s'identifier au niveau de la téléphonie lorsqu'on passe d'un poste de travail à l'autre. Il ne faut pas oublier non plus de se « délogger » à la fin de journée pour que les appels soient déviés vers le prochain poste de travail utilisé.

Wireless LAN

Pour avoir accès à Internet de n'importe quel poste de travail, un réseau sans fil a été installé sur l'ensemble du site.

Follow me printing

Le nombre d'imprimantes a été radicalement réduit. Désormais, ce n'est plus une imprimante par poste de travail mais une poignée par étage réparties dans des espaces appelés « parcs à imprimantes ». Ces imprimantes fonctionnent selon le principe du « Follow me printing » dont le concept, expliqué ci-dessous, permet de faire de grandes économies de papier.

⁶² MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, Manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 34

Une fois qu'une impression est lancée à partir d'un ordinateur, un signal est envoyé sur un serveur d'impression et reste en attente. Pour obtenir ses copies, il faut se rendre à la première imprimante disponible et scanner son badge. Tous les documents en attente seront alors imprimés.

Si les documents ne sont pas récupérés dans les 24 heures, ils disparaissent de la mémoire du serveur. Ce système empêche les impressions intempestives et permet de faire des économies autant sur le papier que sur les machines. Les documents restent également anonymes.

Ces imprimantes sont dotées des fonctions scan, photocopie et impression couleur.

« La fonction services généraux a vocation à s'appropriier ces nouveaux outils et à les adapter au contexte de l'entreprise. En tant qu'utilisatrice de ces technologies et fédératrice d'informations, elle doit les intégrer dans son quotidien⁶³ ».

⁶³ MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, Manager*. Paris : Dunod, 2008, p. 35

e) Avantages et inconvénients du projet

Le « Full Dynamic Office » est un concept qui ne laisse pas les critiques indifférents. Chacun a son avis sur la question et qu'on soit pour ou contre un tel projet, on est en tout cas tous d'accord pour dire que c'est quelque chose d'innovant.

D'une manière générale, l'Open Space apporte les avantages et les inconvénients suivants⁶⁴ :

✘ Les avantages :

- Il propose une manière flexible de travailler ;
- Il est un gain de temps dans les trafics mais également à l'intérieur des murs de la société ;
- Il améliore la communication entre les personnes ;
- Il intensifie les échanges par le contact direct ;
- Il favorise le travail d'équipe ;
- Il est réputé pour augmenter la motivation et la productivité.

✘ Les inconvénients :

- Il augmente le « contrôle social » ;
- Il ne permet pas de donner des coups de téléphones personnels ;
- Il y a une surveillance mutuelle entre les collaborateurs ;
- Les écrans des ordinateurs sont visibles par tous ;
- Les rumeurs circulent plus vite ;
- Il faut prendre soin de son apparence ;
- Il apporte trop de nuisances sonores ;
- Il ne permet plus la personification du poste de travail.

Ces avantages et inconvénients restent dans un domaine très théorique et chacun peut se faire son opinion là-dessus. Même si des points se révèlent très certainement indiscutables, d'autres peuvent par contre être remis en question.

Les nuisances sonores sont évidemment plus importantes dans ce type d'environnement de travail, mais elles peuvent être largement diminuées si tout le monde respecte les concepts mis en place, à savoir l'utilisation des salles prévues aux réunions bruyantes ou aux coups de téléphones. Il en va de la participation de chacun pour que l'ensemble du concept tienne en place.

⁶⁴ Environnement... « *Environnement de travail : ambitionner un lieu de travail plus efficace* ». In : Profacility magazine, Bruxelles, n°21, janv.-fév.-mars 2009, p. 29-43. Dossier.

Cependant, les nuisances sonores en « Open Space » sont bien inférieures que sur des plateaux classiques. Ces derniers sont en effet beaucoup plus ouverts car ils sont équipés d'étagères basses qui ne filtrent pas les sons et ils ne contiennent pas de pièces prévues pour les activités bruyantes. En « Open Space », les plans sont conçus pour que les zones de travail ouvertes se situent entre deux « cocoons » ou autres installations qui isolent les bruits qui y circulent.

Ensuite, on ne peut nier que le « flex office » permet une meilleure communication ainsi qu'une meilleure collaboration entre les différents agents puisque ces derniers ne sont plus confinés dans leur bureau. Travailler sur un plateau qui utilise le « desk sharing » permet également à chacun de se placer là où cela lui plait et lui permet de rencontrer de nombreuses personnes. Les contacts sociaux sont de ce fait encouragés.

Dans le projet « Mobility » il semblerait pourtant que certains aspects posent problèmes, notamment au niveau du nombre de « cocoons » disponibles. Selon les propos d'un collaborateur de la société, ces petits espaces vitrés et fermés seraient très pratiques pour effectuer des activités un peu plus bruyantes mais il n'y en aurait pas suffisamment.

Toujours selon lui, le concept est dans son ensemble intéressant mais il n'est pas adapté à tous les corps de métier. Pour des développeurs ou des administratifs, le concept ne pose pas de problème mais appliqué à des commerciaux, ce n'est plus pareil. Les commerciaux ont en effet beaucoup de réunions et téléphonent à longueur de journée. On remarque que les plateaux des commerciaux ne disposent pas d'assez de « cocoons » pour qu'ils puissent travailler dans le silence.

Une autre faille a été soulevée par cette même personne. Elle concerne les Managers qui ne respecteraient pas le partage des espaces isolés et qui réserveraient les « cocoons » à l'année. Ces Managers ne prendraient pas la peine de se connecter dans la zone de travail et iraient directement vers ces postes isolés.

En tant qu'étudiante en communication, le concept du « flex office » me paraît être le meilleur moyen pour encourager les relations interpersonnelles et augmenter le sentiment d'appartenance à une société.

Néanmoins, je comprends que des personnes puissent être réticentes à un tel concept. Surtout les collaborateurs qui ont parfois des dizaines d'années d'expérience dans une même entreprise et qui sont habitués à leur poste de travail fixe et personnalisé. Cet emplacement, souvent perçu comme quelque chose de symbolique, assure une certaine reconnaissance dans l'entreprise. Perdre ce privilège sans contrepartie est souvent vécu comme une sanction et amène les gens à se révolter ou à boycotter le concept.

Le Facility Manager doit faire preuve de beaucoup de finesse et d'empathie pour faire prendre conscience à ces personnes de l'évolution positive de leur projet, sur tous les plans concernés par les changements. Il doit également développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs pour leur société afin qu'ils se sentent impliqués dans les changements et considèrent le projet en partie comme le leur. Ils auront ainsi plus de facilités à accepter les nouveautés.

Ceci est évidemment valable pour n'importe quel projet d'entreprise. Impliquer son personnel a pour but de le faire accepter les changements sans trop de problèmes. C'est une technique de

management parmi beaucoup d'autres mais qui a l'avantage de créer un climat serein dans l'entreprise.

Une autre condition est également nécessaire à l'implémentation du projet : tout le monde doit respecter les conditions reprises dans la charte, à savoir le partage des postes de travail et le « clean desk » (ces points ne sont évidemment pas les seuls). Mais en plus, les hauts responsables doivent également suivre le mouvement pour, d'une part, montrer l'exemple aux collaborateurs et, d'autre part, empêcher ces derniers de penser qu'ils sont les victimes d'une injustice et que leurs sacrifices n'ont servi à rien.

Il est par ailleurs prouvé que les salariés acceptent plus vite le changement lorsqu'il est suivi par la Direction.

Dans la liste des inconvénients, je suis également d'avis qu'un certain contrôle doit exister de la part des autres collaborateurs, même involontairement, mais on ne peut nier que chacun de nos faits et gestes est maintenant à la vue de n'importe qui. Je prends l'exemple de ces grands bâtiments situés aux abords de la capitale et qui sont entièrement recouverts de vitres. Cette conception permet aux personnes de l'extérieur de voir tout ce qui se passe dans les « bureaux » de l'entreprise et je mets bureaux entre guillemets car ces entreprises ont bien souvent adopté le concept du « flex office ». Tout cela pour dire qu'il ne doit pas être agréable de devoir en permanence faire attention à son apparence. Et pour les personnes qui n'aiment tout simplement pas travailler en équipe, évoluer sur des plateaux doit être une véritable contrainte.

Au final, je pense néanmoins que le « flex office » est un concept positif et que si les dérives sont évitées, l'environnement de travail peut être des plus agréables. Il faut également veiller à ce que chacun puisse s'isoler lorsque c'est nécessaire car tout le monde a besoin de se retrouver seul de temps en temps.

IV. La communication chez Siemens

« Siemens est une entreprise pionnière dans les secteurs de l'information et de la communication, dans l'industrie, l'énergie, le transport, la technologie du bâtiment, les solutions médicales et l'électroménager. De par un éventail très vaste de produits et de services, Siemens est un phénomène unique dans le monde de la technologie⁶⁵ ».

Siemens Belgique-Luxembourg est une entreprise multinationale qui possède plusieurs sites en Belgique. Le site d'Anderlecht qui est situé Square Marie Curie a adopté à 100% le concept « Mobility » et il sert désormais de vitrine à l'entreprise pour la présentation de son concept. Depuis son lancement, les autres sites sont également entrés dans la phase de changement mais n'ont pas encore adopté le concept dans sa totalité.

La communication autour du projet est donc loin d'être terminée puisque les différents sites sont en pleine phase de changement. Avant d'entrer dans l'explication détaillée de cette communication, je vais tout d'abord vous présenter le service à l'origine de toute cette diffusion d'informations.

a) Présentation du service communication

La cellule communication

Le service communication de Siemens est composé de 28 personnes, un chiffre très important qui peut paraître démesuré pour certains. On observe en effet très rarement un nombre aussi conséquent de communicateurs dans une entreprise.

Cela dit, Siemens Belgique compte tout de même 2600 salariés et l'entreprise est active dans de nombreux secteurs. Et chacun de ces secteurs possède un communicateur spécialisé qui sert d'interface avec le reste du service communication.

Nous pouvons présenter le service comme ceci :

Un noyau central reprend des communicateurs qui possèdent toutes les compétences. Ils s'occupent de la communication interne, de l'événementiel, de la presse, des relations publiques, du sponsoring, etc. Chaque agent est spécialisé dans un domaine précis.

Autour de ce noyau se situent les différents secteurs de l'entreprise : l'énergie, l'industrie, les soins de santé, l'informatique, etc.

Un communicateur est attaché à chacune de ces entités (ils sont parfois deux lorsque le nombre de salariés du département est important). Si le département souhaite par exemple organiser un salon, le communicateur « interface » va faire appel aux spécialistes de la communication événementielle qui font partie du « noyau » afin de travailler ensemble sur le projet.

⁶⁵ La plaquette de présentation de l'entreprise Siemens Belgique-Luxembourg est reprise dans les annexes.

Dans le département communication se trouvent également deux traducteurs. Ils se chargent, d'une part, de traduire les documents qui proviennent de l'extérieur et qui sont destinés au marché belge et, d'autre part, de traduire tous les documents destinés à la communication interne.

b) La communication interne⁶⁶

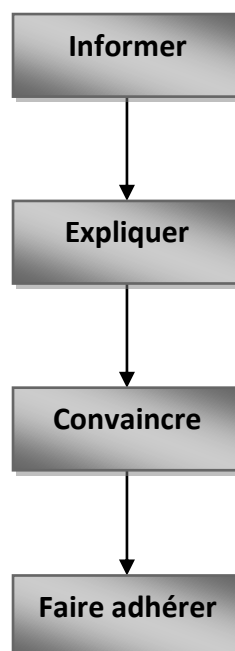
La communication interne peut être déclinée en trois axes bien définis qui sont : la communication descendante, la communication ascendante et la communication interactive.

✘ *La communication descendante*

C'est la communication qui part du haut de la pyramide hiérarchique, c'est-à-dire de la Direction, vers les salariés. Elle utilise le relais des cadres ou des outils de communication mis en place à cet effet. Il s'agit notamment du journal d'entreprise, du rapport annuel, des panneaux d'affichage ou des moyens de grande diffusion qui permettent de faire circuler les informations de masse, tels que les règlements par exemple.

Philippe Morel, dans son ouvrage intitulé « La communication d'entreprise », représente très synthétiquement, mais aussi très clairement, le schéma de fonctionnement de la communication interne.

Schéma n°1 : La communication interne



⁶⁶ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, 127 p.

Nous pouvons constater que la communication interne est un véritable outil de persuasion au service du management, mais cet outil veille également au bien-être des collaborateurs en les rassurant et en les impliquant dans la vie de l'entreprise.

Notons que la communication descendante est la forme la plus fréquente de communication dans une entreprise mais que cette dernière ne se suffit pas à elle-même. Il faut mettre en place des systèmes de « return » pour que les salariés puissent à leur tour s'exprimer et communiquer vers la direction de leur entreprise. En effet, « *les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise*⁶⁷ ».

La communication interne est donc un véritable outil de prévention et de gestion des crises en interne. (Même si la communication ne suffit pas à gérer les crises et que d'autres facteurs entrent en ligne de compte. La communication ne reste en effet qu'un outil et ne peut faire des miracles sans une bonne organisation tout autour). Nous reviendrons sur ce point par la suite.

⁶⁷ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, p. 91

Les outils de communication descendante de Siemens

1. Le rapport annuel

Ce document est aussi bien un outil de communication interne qu'externe. Il est rédigé par le service communication et chaque spécialiste s'occupe d'un secteur d'activité de l'entreprise (secteur de l'industrie, de l'énergie ou du médical).

2. L'ASAP

L'ASAP constitue l'outil de communication en interne le plus important du service. Il s'agit d'une newsletter hebdomadaire qui est envoyée vers tous les collaborateurs via l'Intranet. Elle contient toutes sortes d'informations, générales et autres. Elle reprend par exemple le nouveau contrat entre Siemens et la SNCB mais elle informe également le personnel que les ascenseurs ne fonctionnent pas.

Cette newsletter est personnalisée et permet à chacun de choisir les rubriques qui l'intéressent. Les informations proviennent en effet de tous les départements et la quantité des articles disponibles est assez importante. Seuls les articles corporate sont envoyés d'office à tout le monde.

3. Management mail

Ce mail d'information permet au top management d'adresser à tout le monde ses vœux de fin d'année ou encore son intention de vendre un site, mais ce moyen de communication sert surtout au directeur général lorsqu'il s'adresse à son top management.

4. SharePoint

Le « SharePoint » est une sorte de fichier de partage mis en ligne qui permet aux salariés de travailler plus facilement qu'avec leur messagerie électronique lorsqu'ils doivent collaborer sur un projet. C'est un outil pratique pour l'organisation de projets en commun. On peut y déposer des documents Word, PowerPoint, etc.

5. Sessions d'information

Des sessions d'information sont organisées pour présenter les nouvelles structures de l'entreprise. Pour le projet « Mobility », de nombreuses sessions ont fait le tour du projet et de toutes les infrastructures qu'il apporte avec lui.

6. Audiovisuel

L'audiovisuel a été très utilisé pendant les sessions d'informations vers les collaborateurs. De nombreux PowerPoint ont été créés dans les trois langues de la société (le français, le néerlandais et l'anglais) ainsi que des petits films de présentation du projet.

7. Livre d'accueil

Un petit dépliant de poche a été distribué à tous les collaborateurs lors de leur arrivée sur le nouveau site. Il reprend, entre autres, les trois axes de la mobilité décrits dans les objectifs du projet.

8. Plaquette institutionnelle

De nombreuses plaquettes de présentation de l'entreprise sont publiées par le service communication. Elles présentent l'historique de l'organisation, les différents départements, les services qu'elle offre, ses implantations régionales, ses réalisations, le concept « Mobility », etc.

9. Panneaux d'affichage

Des panneaux d'affichage sont situés à différents endroits de la société mais ils ne sont destinés qu'à l'information vers les collaborateurs. Les informations qu'ils contiennent sont d'ordre fonctionnel (« Le département un tel va être repeint », « Les ascenseurs ne fonctionnent pas »).

10. Journées Portes Ouvertes

Les journées portes ouvertes servent à la fois en interne et en externe. Lors de l'inauguration du nouveau site, le service communication a organisé une journée « portes ouvertes » à destination des salariés et de leur famille afin de leur faire découvrir l'entreprise dans son intégralité.

Concernant l'externe, une journée « portes ouvertes » est en projet pour le grand public.

11. Journées nouveaux agents

Une journée « nouveaux agents » est organisée chaque mois pour les nouveaux collaborateurs de la société. Lors de cette occasion, ils font connaissance avec leur nouvel environnement de travail ainsi qu'avec tous les services que l'entreprise leur offre.

12. Les réunions internes

Tous les deux mois, une réunion « project communication board » réunit tous les communicateurs internes. Il y a également des réunions entre les communicateurs qui s'occupent de l'Intranet, ou ceux des autres divisions.

Des réunions sont aussi organisées avec toutes les personnes d'une division pour leur expliquer la stratégie ou encore les projets de l'entreprise. Ces « Town Hall Meeting » sont données par les Managers.

✘ **La communication ascendante**

À l'inverse de la précédente, la communication ascendante part des salariés et remonte vers la hiérarchie. Cette communication répond à trois besoins : enquêter, détecter et stimuler.

Cette communication revêt de nombreuses formes qui sont décrites dans l'ouvrage de Philippe Morel. Elle peut être :

- formelle, lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ;
- informelle, lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'émetteur et le récepteur peuvent être identifiés ;
- un bruit ou une rumeur, lorsqu'elle ne possède aucune des conditions citées ci-dessus ;
- spontanée, quand elle n'est pas suscitée par une information descendante ;
- provoquée, quand elle répond à une information descendante ;
- un feed-back, quand elle est une réaction simple à une prise de décision ;
- une source d'information pour la hiérarchie concernant des questions qui reflètent des situations ou des attentes ;
- des revendications ou des contestations⁶⁸.

Les outils de communication ascendante de Siemens

1. Allround Online

Jusqu'au mois de janvier 2009, c'était un petit magazine papier distribué aux salariés. Il reprenait un peu les mêmes informations que dans l'ASAP mais il donnait la possibilité aux collaborateurs de s'exprimer. La parole était laissée à l'équipe qui avait réalisé l'article. Il reprenait par exemple des informations sur le marché de Noël avec des photos, des commentaires, des témoignages. Ce moyen de communication était plus « soft » que l'ASAP.

Suite à la crise économique, il n'existe plus en version imprimable mais il figure dans les projets du service de le développer en ligne. Auparavant, il était imprimé quatre fois par an. Le service projette de le faire paraître six fois par an.

2. Enquêtes et sondages

Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées au sein de la société en fonction des projets et des thèmes : satisfaction par rapport à la communication interne, par rapport à la newsletter ASAP, enquête sur le stress des collaborateurs, etc.

Ces moyens sont nécessaires « lorsqu'on souhaite appréhender le climat social de l'entreprise, connaître l'image perçue en interne, inventorier les attentes et les besoins des salariés, évaluer la

⁶⁸ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, p. 92

politique de communication, recenser les besoins spécifiques des commerciaux ou, plus simplement, connaître l'opinion des salariés et le climat interne de l'entreprise⁶⁹ ».

Lors des sondages et enquêtes, il est important de garantir l'anonymat aux salariés afin qu'ils répondent avec franchise. Il faut également qu'ils soient avertis des buts de l'enquête et que les résultats de cette dernière soient publiés et mis à la disposition de chacun.

Lorsque les résultats sont connus, il faut alors prendre les mesures nécessaires à l'amélioration des points défectueux. Il en va aussi de la crédibilité des enquêteurs.

« Quelles que soient les techniques ou les outils utilisés, la communication est un investissement et ses résultats doivent pouvoir être mesurés clairement⁷⁰ ».

N'oublions jamais que chaque action de communication poursuit un but de rentabilité. On ne communique pas vers les salariés par plaisir ou par souci de leur bien-être, mais bien parce qu'une bonne politique de communication motive le personnel et accroît la production de ce dernier. Mais n'entrons pas dans le cliché pervers de la manipulation. Les personnes qui communiquent sont avant tout des êtres humains qui font normalement preuve d'empathie et qui, malgré ces objectifs de rentabilité, veulent apporter aux salariés un environnement de travail agréable.

3. Boîte à idées

La boîte à idées est *« matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations. Elle constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante⁷¹ »*. Ce moyen de communication permet aux salariés de faire remonter leurs idées et suggestions sur le fonctionnement interne de l'entreprise et ce de manière anonyme.

Le service communication avait mis en place une boîte à idées pendant la phase de déménagement du projet mais cette dernière n'a pas rencontré un franc succès. Ce constat peut certainement s'expliquer par le fait que d'autres moyens plus interactifs ont été mis à la disposition des salariés et leur permettaient de communiquer plus facilement vers la hiérarchie. L'Intranet, par exemple, permet de poser directement les questions qu'on se pose sur des thèmes bien définis. Les enquêtes de satisfaction et les sessions d'informations participent aussi au recueil de l'information dans un but d'amélioration des conditions de travail.

⁶⁹ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, p. 95

⁷⁰ CHOUCHAN, Lionel et FLAHAUL, Jean-François. *Les relations publiques*. 2^e Ed. Mise à jour. Paris : Presses universitaires de France, 2007. (Que sais-je ? ; 966), p. 95

⁷¹ ALMEIDA d', Nicole et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 5^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2007, p. 50.

✘ **La communication interactive**

Cette communication, aussi appelée communication horizontale, vient compléter de manière logique les deux autres. Ici, on ne parle plus de niveaux de communication mais bien d'échange sur un pied d'égalité. Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est la communication interservices, la communication dans les lieux informels (devant la machine à café, au restaurant), mais également lors de réunions fortuites ou aux occasions commerciales.

Cette communication est souvent très riche en informations et il est important pour les Managers de pouvoir la gérer parce qu'elle est une source abondante de rumeurs.

Les outils de communication interactive de Siemens

1. Intranet

« L'Intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet (tels le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche), mais en circuit privé (étant réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, images et sons, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent⁷² ».

Avec autant de collaborateurs, et autant de sites, l'Intranet est un outil indispensable pour faire circuler l'information à l'intérieur de la société. C'est un véritable outil de travail. *« L'avantage d'un tel réseau interne tient en quatre mots : pas cher, sûr (le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder), rapide (échanges en temps réel) et transversal⁷³ ».*

On y retrouve des informations diverses (calendrier des événements de l'entreprise, informations pratiques, documents internes, règles de travail, services d'aide pour calculer son salaire), le répertoire de l'entreprise (nom, fonction, numéro de poste, ...), des forums, les enquêtes et sondages, etc.

L'Intranet de Siemens possède également toute une rubrique consacrée au projet « Mobility » dans laquelle les collaborateurs peuvent trouver toutes les informations relatives au projet : les plans des bâtiments, les modes d'emploi, un espace questions & réponses pour permettre à chacun de s'exprimer, etc.

2. Lieux de rencontre

Les lieux de rencontre se sont multipliés avec la mise en place du nouvel environnement de travail. « Flex Office » et « Open Space » sont bien évidemment des concepts qui favorisent les échanges. Les

⁷² WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 124

⁷³ Idem, p. 126

salariés sont amenés à se rencontrer plus souvent et disposent désormais de nombreux coins détentes où ils sont amenés à échanger des informations.

c) Les outils de communication externe

Je ne m'attarderai pas sur le rôle de la communication externe puisque j'ai axé ce travail sur les conséquences en interne du projet. Je me contenterai de vous présenter en quelques lignes les moyens de communication qui ont été destinés aux publics externes ainsi que la communication corporate qui s'est faite tout autour du projet.

En matière d'outils de communication externe, une plaquette de présentation a été réalisée à destination des nouveaux voisins de l'entreprise pour les avertir de l'arrivée de Siemens dans ses nouveaux bâtiments Square Marie Curie.

De nombreux articles de presse ont été rédigés sur le projet ainsi que sur la politique de mobilité générale de Siemens. Ces articles⁷⁴ sont parus dans des revues spécialisées en Facility Management mais également dans des revues de Ressources Humaines et dans la presse grand public. Environ une trentaine d'articles rien que sur le projet ont été rédigés sur une période de deux ans.

La communication post-projet

Nous avons déjà vu que Roland De Coninck était le porteur du projet « Mobility » et qu'il était chargé de le commercialiser à l'extérieur et l'étendre à l'intérieur de son entreprise. Il intervient entre autres dans des écoles où il donne des formations et présente le concept adopté par Siemens. Il organise également des formations à l'intérieur de l'entreprise pour les étudiants qui suivent le post-graduat en Facility Management. Pour ces étudiants, la visite du concept « Mobility » de Siemens fait aujourd'hui partie de leur formation.

J'ai placé ce point dans la communication externe car ce genre d'actions participe à la promotion de l'entreprise. C'est de la communication corporate dont les buts peuvent être déclinés ci-dessous :

- ✘ une augmentation de l'image et de la notoriété de l'entreprise : le concept « Mobility » apporte des améliorations sur de nombreux plans. Sur le plan social, elle met par exemple en avant les qualités relationnelles qu'apporte le projet et appuie sur la flexibilité offerte à ses salariés. Sur le plan environnemental, elle avance ses moyens d'économie d'énergie et son utilisation de matériaux recyclables. Elle joue également sur ses aptitudes organisationnelles en pointant la réussite et la reconnaissance du projet (Facility Awards 2005) tout en insistant sur la rapidité de l'implémentation du projet (huit mois seulement).
- ✘ une volonté d'être attractif sur le marché du travail : les visites de Siemens sont destinées aux étudiants en Facility Management, ce qui n'est pas anodin. L'entreprise veut en effet se rendre attractive pour attirer des jeunes talents et par la suite les convaincre de rester.

⁷⁴ Certains de ces articles sont repris dans les annexes

- ✘ la présentation des qualités de son produit (le projet) : quoi de mieux qu'une visite d'entreprise pour présenter les qualités de cette dernière ? Chez Siemens, les visites se font soit sur le site d'Anderlecht (qui a adopté le projet dans son entièreté), soit sur le site de Huizingen (qui est en pleine phase d'implémentation).

J'ai participé à une visite sur le site de Huizingen et ce dernier apporte un élément très intéressant aux personnes qui viennent de l'extérieur. Le site n'a en effet adopté le principe que pour une partie de ses bâtiments (les autres sont actuellement en phase de changement). La visite nous amène en premier lieu dans les bureaux qui sont toujours sous l'ancien système et nous conduit ensuite dans les bureaux qui utilisent le « Full Dynamic Office ». On a ainsi la possibilité de comparer les deux environnements de travail et de se faire une idée précise des changements qui ont été réalisés.

En tant que future utilisatrice, le « flex office » me paraît être un concept qui va de soi. Comme je n'ai encore jamais eu à m'attacher à un poste de travail fixe, même durant mes stages, partager l'environnement de travail me paraît être très enrichissant. Lorsque Roland De Coninck a présenté son projet, j'ai été étonnée d'apprendre que ce dernier avait permis une diminution de moitié des mètres carrés utilisés tout en maintenant un confort optimal aux utilisateurs. Une réduction drastique des espaces mal utilisés a permis de redéfinir les plans de façon à apporter à chacun le confort dont il avait besoin.

V. La communication au service du projet

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique sur la communication interne, la communication sert ici à motiver et à faire changer les habitudes. Elle sert également à « *exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement*⁷⁵ ».

Pour faire adhérer les collaborateurs au projet, il a fallu communiquer énormément, sur de nombreux supports différents, à propos d'une multitude de sujets, et il a fallu faire en sorte que tout le monde se sente impliqué.

Il a donc fallu prendre en compte les avis des collaborateurs, leurs besoins, leurs attentes, instaurer un dialogue proactif utile pour les deux parties. « *Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer*⁷⁶ ».

La communication a circulé dans les deux sens : vers les salariés grâce à tous les moyens précités, mais également vers les Managers grâce notamment aux relais des Floor Stewards.

Nous allons développer le point relatif à la communication au service du projet « Mobility ». Nous analyserons ensuite la pertinence des moyens qui ont été utilisés.

a) L'interaction entre les deux services

« *L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail*⁷⁷ ».

La communication ne s'est pas directement faite entre le service communication et le département Facility Management. Le lien s'est plutôt tissé par l'intermédiaire de Roland De Coninck.

En tant que « Corporate Mobility Manager », Roland De Coninck s'occupait des contacts avec le département de la communication interne. Il fournissait l'information à diffuser et le service communication s'occupait de choisir les canaux. Les réunions avaient lieu tous les quinze jours pour faire l'état d'avancement du projet et déterminer ce qui allait être communiqué vers les salariés. L'information était donnée de façon récurrente et en petite quantité pour que les gens aient le temps de l'intégrer et de se faire aux changements.

Le département Facility Management était quant à lui le maître d'œuvre du projet.

⁷⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 77

⁷⁶ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, p. 83

⁷⁷ ALMEIDA d', Nicole et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. Dunod :Paris :2000, 2^e Ed. p. 27

Remarque : même s'il vient de changer de fonction au sein de la société, Roland De Coninck occupe toujours ce rôle de relais entre la communication et les services du Facility Management.

b) L'établissement d'une stratégie de communication interne

Etablir une stratégie de communication permet de faire circuler l'information par le biais d'outils de communication réfléchis et adaptés à chaque situation. Il n'existe pas **un** modèle adapté à toutes les entreprises. Chaque organisation diffère par son secteur d'activité, par l'importance de son personnel, par les moyens qu'elle possède, etc. Néanmoins, il existe certaines règles applicables à toutes et une entreprise peut se baser sur ces règles pour ensuite adapter sa stratégie à ses objectifs communicationnels.

« Elaborer une stratégie de communication demande une bonne formation et de l'expérience. Toutefois, si on applique la méthodologie la plus souvent pratiquée, on minimise grandement les risques d'échec⁷⁸ ».

Une politique structurée permet également d'obtenir des résultats à long terme.

Dans son ouvrage sur la communication d'entreprise, Philippe Morel explique qu'il y a trois phases à respecter dans l'élaboration d'une stratégie de communication : la **phase d'investigation**, la **phase de réflexion** et la **phase d'action**.

Cette stratégie est valable pour l'ensemble de la communication de l'entreprise et pas seulement sa communication interne. Les points théoriques qui vont être développés devront donc être nuancés lorsqu'on parlera de communication interne.

✘ La phase d'investigation

Durant cette phase, on va recueillir un maximum d'informations sur l'entreprise : *« sa situation commerciale, financière, sociale (son « climat » interne) ; on va analyser ses qualités techniques, la qualité de ses produits, leurs performances, leur fiabilité ; on va vérifier sa position sur le marché, la nature et l'étendue de son environnement, la perception de son image en interne et en externe, et l'importance de sa notoriété. Bref, il s'agit d'établir un état des lieux aussi précis et exhaustif que possible. C'est une sorte d'enquête sur l'entreprise que l'on va réaliser⁷⁹ ».*

Cet état des lieux va nous fournir une énorme quantité d'informations qu'il faudra trier et catégoriser. Cette phase prend beaucoup de temps et nécessite le soutien total de la direction de l'entreprise. Il faut en effet avoir toutes les autorisations pour prendre les contacts à tous les niveaux.

⁷⁸ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, p. 24

⁷⁹ Idem, p. 25

On distinguera le public interne qui est le premier public d'une entreprise – sans lui, elle n'est rien – du public externe au sens large – l'événement concurrentiel, la place sur le marché, les forces et les faiblesses, ...⁸⁰

L'audit est le principal outil de cette phase. Mais, attention, il ne faut pas se contenter des affirmations de chacun. Il faut faire la part entre ce que l'on nous dit et ce qui est vrai ce qui va engendrer des vérifications permanentes.

Le problème de cette phase est qu'elle prend beaucoup de temps et qu'elle est difficilement quantifiable, donc difficile à rentabiliser. Ce temps paraît parfois démesuré pour un patron qui doit payer les services du consultant. Celui-ci doit toujours garder les traces de son investigation (rapports, preuves, analyses de presse, ...).

✘ La phase de réflexion

On va ici faire un diagnostic sur la base du bilan précédemment défini pour déterminer quels sont les besoins de l'entreprise. Ce diagnostic permettra par exemple de déterminer si le problème vient de l'intérieur ou de l'extérieur, mais aussi s'il est lié au domaine institutionnel ou encore publicitaire.

Dans notre cas nous resterons dans le domaine de l'interne. Nous envisagerons donc le cas où la situation interne risque de se dégrader et où il faudra intensifier la communication interne pour convaincre les salariés d'adhérer à la politique de l'entreprise.

Le diagnostic établi, on devra régler deux points indispensables qui sont :

- **Définir un objectif**

C'est-à-dire répondre à la question « quoi ? » → Qu'allons-nous faire et dire ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Quel est le message central à faire passer ? Et de ces questions, on devra répondre au « pourquoi ? », « comment ? » et « quand ? ».

- **Déterminer les cibles**

Les cibles sont nombreuses car la liste des publics qui peuvent être contactés par l'entreprise est longue. On peut cependant les classer en quatre catégories⁸¹ :

1. Les consommateurs et les réseaux de vente pour la communication marketing ;
2. Les citoyens pour la communication corporate ;
3. Les capitaux et les actionnaires pour la communication financière ;
4. Les collaborateurs de l'entreprise au sens large (salariés, fournisseurs, voisins) pour la communication interne.

⁸⁰ LECERF, Isabelle. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Notes manuscrites.

⁸¹ Idem

Les cibles privilégiées dépendent de la stratégie. Dans notre analyse de cas pratique, c'est évidemment la communication interne qui nous intéressera le plus.

✘ La phase d'action

On se trouve ici dans la phase de mise en œuvre. On va tenter de répondre à la question « comment ? » (comment va-t-on aboutir à la rencontre des objectifs et du public, quelles actions doit-on mener, et quels moyens utiliser ?) et à la question « quand ? » (à quel moment est-il plus pertinent d'agir ?)⁸².

Les étapes de la mise en œuvre peuvent se décliner ainsi⁸³ :

- **L'axe de communication**

Synthèse des points forts de l'entreprise, le fil conducteur auquel on va se référer, ce qui distingue l'entreprise des autres.

- **Les thèmes des messages**

Les thèmes correspondent aux attentes d'information d'un public spécifique (l'économie pour les financiers, la technique aux ingénieurs et le confort aux utilisateurs). Le langage sera adapté au thème traité et donc au public visé. Les communicateurs devront faire preuve de vulgarisation dans leurs actions de communication.

- **Le choix des moyens**

On va déterminer ici les moyens de communication adaptés aux actions que l'on va entreprendre. Parmi tous les choix possibles, le plus dur sera de choisir les moyens appropriés qui se placeront dans une même démarche communicationnelle. Il faut en effet suivre une certaine logique et rester réaliste avec les objectifs qu'on s'est fixés.

- **Le plan d'action**

Ce point reprend le détail des actions de communication qui vont être menées. Le « quand ? » permettra de prévoir les actions dans le temps et d'éviter par exemple l'organisation d'une conférence de presse en pleine période d'actualité brûlante. Le plan doit veiller à une certaine continuité de la diffusion de l'information. Il ne faut pas laisser une période trop longue entre deux actions afin d'éviter que les gens ne les oublient.

L'information vers les collaborateurs a été donnée au compte-goutte et régulièrement afin de laisser le temps à chacun d'intégrer les changements. Accabler les collaborateurs d'informations ne servira qu'à augmenter son stress et comme le dit l'adage : « Trop d'informations tue l'information ».

⁸² LECERF, Isabelle. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Notes manuscrites.

⁸³ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, p. 27-29

Les différentes étapes de la stratégie de communication autour du projet

Les trois phases de la stratégie de communication rapportées au projet « Mobility ».

La phase d'investigation a mis en évidence la volonté de changement de la direction. Cette dernière avait une toute autre approche de l'environnement de travail et elle a donc déterminé dans sa vision, comme nous l'avons vu auparavant, les points qui devaient être modifiés. Cette phase a également consisté à analyser la place de la société sur le marché et a mis en avant que les bâtiments étaient très coûteux.

La phase de réflexion a permis de poser un diagnostic sur l'entreprise et a montré quels étaient les besoins de cette dernière. On voulait accorder une plus grande mobilité aux agents internes de l'entreprise et de nouveaux concepts ont été réfléchis pour cela.

L'objectif était donc le déménagement des bâtiments et l'implémentation d'un nouvel environnement de travail. Le message central mettait en avant les différents axes de mobilité qu'allait apporter ce projet et était destiné aux utilisateurs, c'est-à-dire au public interne de l'entreprise.

La phase d'action est quant à elle décrite par point ci-dessous.

1. Convaincre la Direction

La première étape a été de convaincre la Direction du bien fondé du projet. Roland De Coninck, porteur du projet et Corporate Mobility Manager de Siemens à l'époque⁸⁴, a dû faire preuve de beaucoup de patience avant que les Top Managers adhèrent complètement à son idée. Lorsqu'il a été décidé d'acheter les bâtiments à Anderlecht, Roland est intervenu pour implémenter ce qui allait devenir le « Full Dynamic Office ».

2. Premiers contacts avec les collaborateurs

La communication vers les collaborateurs s'est d'abord faite par l'intermédiaire de l'Intranet. Les plans et l'évolution du projet ont été mis à la disposition de chacun par l'intermédiaire de cet outil informatique. Des illustrations en 3D ont été réalisées pour permettre au personnel de mieux se rendre compte des changements qui étaient prévus.

Un ASAP tenait également le personnel informé des évolutions du projet, de sa structure, de l'agenda et des personnes à contacter s'ils avaient une question.

La préparation au changement est également passée par la mise en place de nombreuses formations destinées au personnel.

3. Informer sur la vision

Les collaborateurs ont été informés sur la nouvelle vision de l'entreprise. L'information a circulé vers les salariés selon une voie passive (lettre du Président de Siemens dans l'ASAP) et

⁸⁴ Roland De Coninck fait partie de la société Siemens depuis 1973 et il n'a cessé depuis d'évoluer d'un poste à l'autre. Son parcours professionnel a été placé en annexe.

une voie active (information plénière où le Directeur Général a présenté la vision qui avait été définie en amont).

La Direction Générale a également communiqué sur le « Project Team » et sur les différents agents responsables des utilisateurs. Les salariés savaient alors à qui s'adresser à tout moment. Elle a ensuite expliqué la raison de ces changements et de l'implantation du siège social Square Marie Curie.

4. Project Board

On a ensuite communiqué sur la mission des différents agents par département, sur la structure du projet et sur les porte-paroles des différentes divisions concernées.

5. Data Capturing

Il s'agit de la présentation de la programmation département par département. La programmation reprend les besoins en infrastructure de chaque département. On recense les types de pièces dont on a besoin ainsi que leur nombre. A cette étape, on ne prévoit pas encore où tous les locaux vont se situer. Ces informations sont communiquées vers les salariés pour les rassurer en leur montrant que tout a été prévu pour leur confort et qu'ils pourront disposer d'un ensemble de locaux spécifiques à leurs besoins.

6. La macro implantation

Il s'agit de la communication sur l'emplacement des départements. On réfléchit à l'emplacement des différents départements et à l'établissement de la proximité interservices dans le département.

7. La micro implantation

C'est la mise à disposition de dessins peaufinés aux collaborateurs. Les plans sont dessinés avec plus de détails, on voit où les bureaux vont se trouver. Ces plans sont mis sur l'Intranet.

8. Le déroulement du processus de changement

On communique au fur et à mesure sur le déroulement des différentes phases de changement (comment ça va se passer ?) et on rédige un planning d'exécution (on communique les étapes dans les grandes lignes).

9. Communication pratique

Parallèlement au point précédent, on communique sur les aspects pratiques (qui n'ont rien à voir avec le business) : les commerces à proximité, les moyens de transport, etc.

Les gens pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre. Il ne faut pas contre-argumenter mais présenter ce à quoi ils auront droit et les possibilités qu'offre le nouveau site.

10. Communication sur les installations

On apporte l'information au fur et à mesure de la construction du nouvel environnement de travail et sur l'avancement des travaux. De nombreuses photos sont proposées aux salariés.

11. Journée Portes Ouvertes

Cette journée est destinée aux collaborateurs et à leurs familles afin de leur montrer à quoi le nouveau site va ressembler. Le but de cette action est de dédramatiser le processus.

Environ mille personnes sont venues visiter le site lors de la journée Portes Ouvertes. Des animations pour les enfants ont même été prévues. Le canal de la famille permet de continuer la communication en dehors de la sphère du travail, lorsque les collaborateurs se retrouvent dans le cadre familial.

12. Communication Intranet

Un espace *questions et réponses* sur l'Intranet permet aux collaborateurs de poser leurs questions sur les aspects pratiques du projet. C'est une sorte de Forum.

13. Brochures et folders

De nombreuses brochures ont été rédigées autour du projet.

Un petit folder format de poche a été distribué à tous les collaborateurs lors de leur arrivée sur le nouveau site de Siemens. Ce folder reprend et explique les trois axes de la mobilité de la société.

D'autres expliquent notamment l'utilisation des technologies ou encore le système de réservation des salles.

14. Floor stewards

Des réunions bimensuelles étaient organisées avec les floor stewards afin de répondre à leurs questions et leur permettre de remonter les réponses vers les collaborateurs. Ces séances permettaient également aux autres ambassadeurs de développer leurs connaissances.

15. Enquêtes et sondages

De nombreux sondages ont été effectués après la mise en place du projet pour permettre aux salariés de s'exprimer sur les nouvelles infrastructures mises en place. Ce point est par ailleurs repris à la fin de ce travail.

c) Le plan de communication

« Il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement de un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important, une opération de privatisation avec développement d'un actionariat interne ou une réorganisation du temps de travail.

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication⁸⁵ ».

Le plan de communication est un outil stratégique qu'on ne montre pas facilement autour de soi. C'est un document fondamental pour l'entreprise qui explique toutes les actions de communication. Il reprend entre autres les objectifs de l'entreprise ainsi que ses cibles, ses messages, ses outils, son budget mais aussi les contraintes liées à la concurrence, etc. Les personnes impliquées dans sa réalisation sont les chargés de la communication ainsi que le management de l'entreprise.

Pour le projet « Mobility » un plan de communication particulier a été réalisé⁸⁶. Sous la forme d'un tableau Excel, il reprend les différents publics visés, les canaux de communication, leur contenu, leur date de diffusion et l'état de leur diffusion (diffusé, en cours, à planifier).

Le plan de communication répond avant tout aux besoins d'information des publics internes. Dans notre cas, il vise également à rassurer ces différents publics sur les changements qui s'opèrent dans la société.

Ce tableau reprend les moyens de communication standards de l'entreprise :

✘ Les moyens de communication écrits :

- ASAP
- Charte
- E-mail
- Intranet
- Brochures
- Starter kit

✘ Les moyens de communication oraux :

- Meeting
- Workshop
- Session d'information
- Face-à-face
- Cours

⁸⁵ ALMEIDA, Nicole d' et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 2^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2000, p. 93

⁸⁶ Le plan de communication du projet n'est pas inséré à ce travail car je n'ai pu l'obtenir pour des raisons de confidentialité.

Mais aussi :

✘ **L'audiovisuel :**

L'audiovisuel est surtout utilisé dans notre cas comme un support de la communication orale⁸⁷. Les PowerPoint, les petits films et tous les autres moyens de communication audiovisuels ont appuyé les discours des ambassadeurs, des Managers lors des sessions d'informations et autres réunions avec les collaborateurs.

✘ **Les Floor Stewards (ou ambassadeurs) :**

Ils ne sont pas à proprement parler des moyens de communication mais les Floor Stewards jouent un rôle très important dans la diffusion de l'information vers les collaborateurs. Ils sont véritablement des ambassadeurs du projet auprès de leurs collègues et c'est par eux que la plupart des informations transitent.

Les réunions d'information

De nombreuses formations ont également été proposées au personnel ainsi que des informations plénières sur la résistance au changement afin de dédramatiser et de légitimer le processus. L'avantage de ces réunions d'information réside dans l'échange entre les organisateurs et les utilisateurs du projet. Les discussions permettent de soulever des points précis et de réfléchir ensemble à des solutions. Elles apportent des réponses immédiates et, en comparaison de durées, elles permettent de revenir sur plus de sujets que les moyens de communication écrits.

✘ **Formation à l'archivage**

La place attribuée aux archives dans une entreprise est souvent très importante. Qui ne connaît pas ces rangées interminables d'étagères pleines de classeurs poussiéreux qui ne sont presque plus consultés ?

Le problème, c'est que cet espace coûte cher pour une entreprise qui pourrait le récupérer pour une meilleure utilisation.

La réduction des archives était donc une priorité pour le groupe de projet lors du déménagement.

Les salariés ont suivi une formation portant sur la gestion des documents dans le but de diminuer le volume des archives de manière considérable.

✘ **Formation PEP**

Les formations « Personal Efficiency Program » avaient pour objectif d'apprendre au personnel à utiliser la bureautique de manière plus optimale (Outlook, suivi des tâches électroniquement, utilisation des outils informatiques à disposition). L'application du « Full Dynamic Office » nécessite en effet l'utilisation de nouveaux systèmes de bureautique qui nécessitent un apprentissage chez de nombreux utilisateurs.

⁸⁷ ALMEIDA d', Nicole et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 5^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2007, p. 75

✘ Informations plénières sur le changement

Ces informations concernaient la dynamique de changement, qui sera expliquée plus en détails dans le point suivant, afin de dédramatiser le processus. On rassure les collaborateurs en légitimant le changement, en affirmant que beaucoup d'entreprises passent par cette situation, que c'est normal d'être inconfortable dans le changement.

✘ La communication autour des ICT

L'utilisation de nouvelles technologies ne va pas de soi pour tout le monde.

Prenons l'exemple de la téléphonie : à l'époque, chacun avait un bureau attitré et, de ce fait, le téléphone l'était également. Les gens n'avaient pas à se soucier de s'encoder chaque matin et téléphoner était alors une chose relativement simple.

Maintenant que le « desk sharing » est d'application, il faut à chaque fois activer son téléphone à l'aide d'un code pour dévier les appels.

Tout est une question d'apprentissage et pour aider les collaborateurs à s'habituer à ces nouvelles technologies, de nombreux modes d'emploi très concrets et faciles ont été rédigés.

La communication sur le projet a été intense et déclinée sur de nombreux supports différents. La réussite du projet est en partie due à cette communication structurée, ciblée et organisée.

VI. La préparation au changement : une gestion de crise en interne

a) Introduction

En introduisant la notion de crise en interne, je veux démontrer le rôle que joue la communication de crise dans le Facility Management. Dans ce cas, la crise prend une forme un peu particulière. Elle ne touche pas les produits de l'entreprise, elle n'est pas liée à son secteur d'activité, et elle est difficilement visible et calculable car elle touche l'environnement de travail des agents internes de l'entreprise.

Les crises liées à l'entreprise sont souvent déclenchées par des facteurs socio-économiques (restructurations, délocalisation, faillite) ou encore écologiques (pollution de l'eau ou de l'air, nuisances sonores). Ce sont en tout cas les crises les plus médiatisées car elles touchent l'environnement externe de l'entreprise et ont des conséquences directes sur le monde qui les entoure.

Mais dans le cas qui nous concerne, je vais mettre en exergue une crise plus discrète, qui ne fait pas les choux gras de la presse. Cette crise concerne le bien-être des agents internes de l'organisation, leurs habitudes, leur environnement de travail mais également la gestion des conflits due à la dynamique de changement comprise dans le projet « Mobility ».

J'aimerais ainsi montrer qu'il est important de mettre en place toute une gestion de crise en interne.

Remarque : notons toutefois qu'une crise en interne est souvent l'équivalent d'un conflit, puisque la crise qui est ici évoquée a pour objet des relations interpersonnelles. La gestion des conflits pendra donc toute son importance dans cette partie et les relations entre les Managers et les collaborateurs seront également évoquées.

b) Qu'est-ce qu'une crise ?

« On peut définir une crise comme un événement inattendu, mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise. Il y a de nombreuses sortes de crise : défaillances techniques ou humaines, mauvaise gestion financière, conflit social, conséquences d'une catastrophe naturelle, d'une situation économique défavorable, rumeurs diverses, etc. Les exemples ne manquent pas. Face à l'un de ces événements inattendus, le manque de compétence, de prévision, de cohérence et de rapidité d'action ne fait qu'aggraver la situation. C'est dû à une mauvaise évaluation, à une incapacité à communiquer⁸⁸ ».

⁸⁸ MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, p. 113

Notons que la notion d'inattendu reprise dans cette définition peut être contestée comme nous allons le voir ci-dessous.

Le mot crise, d'un point de vue étymologique, provient du concept médical. Il est synonyme d'un état hors de la normale, qui a du mal à se stabiliser, et qui nécessite une intervention extérieure pour retrouver son état d'origine⁸⁹.

« Vivre une crise, c'est devoir se confronter à des situations problématiques hors du quotidien, c'est affronter la perte de repères alors qu'il conviendrait de développer des réflexes nouveaux plutôt que de reproduire des schémas inefficaces fondés sur des savoirs et des savoir-faire devenus inopérants⁹⁰ ».

Guy Dellicour, responsable de la communication financière à la Société Générale de Belgique a repris la définition suivante : *« La crise est un événement attendu ou inattendu qui a, ou pourrait avoir, un effet négatif sur la société, sa réputation, ses produits, ses services ou ses employés. La crise peut venir d'un produit retiré du marché, d'un licenciement, d'une remarque ou d'une action inappropriée que l'on prête à un cadre. Une fois que ces éléments deviennent publics, ils entraînent une série d'événements qui supposent une action de communication stratégique⁹¹ ».*

Marianne Hendrickx, Managing Director d'Idea Factory, définit la crise par ses effets : *« La crise atteint le métabolisme de l'entreprise, les fonctions vitales. Elle empêche – ou va progressivement empêcher – de faire tourner l'entreprise, de la diriger. Plus une crise avance, plus elle devient complexe. Il est donc important de garder dès le départ une action de communication stratégique⁹² ».*

En entreprise, les crises ne sont pas toujours spectaculaires, heureusement, mais toutes les entreprises peuvent être touchées par une crise.

« Qui a déjà connu une crise ? Près de la moitié de la salle lève la main. Que les autres se rassurent, ajoute Norman Woodhouse, elle arrive ! »

Toutes les entreprises ne sont pas égales devant la crise. Certains secteurs, statistiquement, ont plus de chances de tomber en crise, et cela suivant leur secteur d'activité.

Le secteur agroalimentaire, en effet, est positionné en première ligne vu le nombre important de consommateurs.

Suivent les industries pharmaceutiques ou encore les entreprises de transport et l'industrie du loisir.

Une crise prend de l'ampleur si certains critères interviennent :

- ✘ Si elle touche à un produit de grande consommation,

⁸⁹ LECERF, Isabelle. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Portefeuille de textes.

⁹⁰ MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. ESF, 2002, p. 84

⁹¹ LECERF, Isabelle. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Portefeuille de textes

⁹² Idem

- ✗ Par rapport à la notoriété de la marque,
- ✗ Le type d'activité de l'entreprise,
- ✗ L'opportunité pour les journalistes de fournir des images et encore mieux, des témoignages,
- ✗ Le nombre de victimes potentielles,
- ✗ La valeur socio-économique de l'entreprise,
- ✗ L'existence de précédents fâcheux,
- ✗ ...

Dans notre cas, la crise que nous allons analyser ne sera pas liée aux secteurs d'activités de l'entreprise mais plutôt à sa gestion interne.

La définition suivante serait donc plus appropriée :

« Une crise pourrait s'assimiler à un tremblement de terre à l'échelle de l'entreprise. Elle la secoue, la déstabilise. Brutale cacophonie qui provoque des réactions en chaîne : stress général, multiplication des interventions (chacun y va de son couplet : dirigeants, experts, victimes, élus locaux, associations...), raz de marée médiatique. Tout semble remis en cause ; la confiance dans l'entreprise à tendance à fondre comme neige au soleil. L'opinion se saisit de l'événement, l'entreprise est livrée en proie au public. Que reste-t-il de son image ?⁹³ »

Ces définitions balayent largement la notion de crise mais certains éléments sont à mettre plus particulièrement en avant :

- ✗ Une crise est un événement hors du quotidien qui implique une perte des repères.
- ✗ Elle peut être attendue, et donc gérée plus facilement.
- ✗ Elle peut avoir un effet négatif sur les employés de l'entreprise.
- ✗ Elle va toucher les fonctions vitales de l'entreprise et va l'empêcher de fonctionner correctement.
- ✗ Enfin, elle nécessite une communication stratégique.

Malgré les aspects négatifs qu'apporte une crise, retenons qu'elle peut représenter « *une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté⁹⁴* ».

Tout va se gérer dans la préparation et la mise en place de stratégies de communication efficaces vers les différents publics touchés.

⁹³ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 47

⁹⁴ LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2001, p. 7

c) L'origine de la crise qui nous concerne

« Aujourd'hui, le modèle pyramidal se craquelle. Les frontières de l'entreprise deviennent floues : les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable font évoluer les mentalités. Cette tendance est amplifiée par la financiarisation de l'économie et l'intégration de jeunes dans l'entreprise, plus conscients des défis humanitaires et écologiques auxquels est confrontée la société actuelle. Pour être en phase avec le marché, les entreprises doivent s'adapter à un environnement instable, réagir plus rapidement aux changements, développer l'autonomie de leurs équipes et favoriser entre elles la communication et l'information. Pour cela, les membres de l'entreprise ont besoin de s'extraire d'une organisation hiérarchique et d'avoir une vision plus globale⁹⁵ ».

Le projet que nous avons développé plus haut avait pour objectif de moderniser l'entreprise autant du point de vue de son image que de sa façon de fonctionner.

Siemens, comme beaucoup d'autres entreprises, était basée sur un modèle très hiérarchisé avec des positions de force et de statut très marquées. Il n'a pas été évident de remettre ce système en cause et la communication a joué un rôle primordial dans le changement des mentalités.

Un des objectifs du concept « Mobility » est en effet d'amener tous les salariés à travailler ensemble par la mise en place d'infrastructures appropriées mais également en encourageant la collaboration sur des projets d'entreprise.

Le nouvel environnement de travail constituait donc un grand changement mais le fonctionnement même de la société allait être remis en cause. Les salariés allaient devoir se côtoyer mais également faire fi des différents niveaux hiérarchiques pour apprendre à évoluer dans un projet commun.

d) Faire accepter le projet

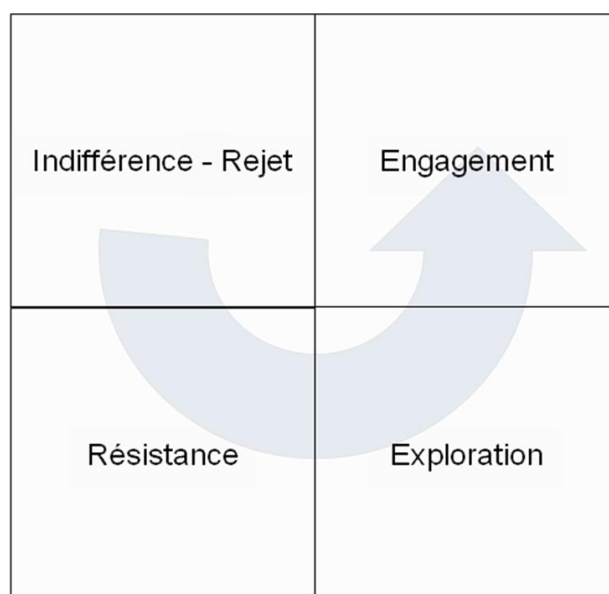
« Les individus sont en général réticents au changement, même si les apparences sont trompeuses. Après un éventuel engouement euphorique pour un projet novateur, ils en perçoivent peu à peu toutes les conséquences en termes d'efforts, d'aménagement des postes de travail, et de modification des relations interpersonnelles. Ils font des comparaisons entre le passé et le futur. Même leur vie personnelle et familiale peut être transformée, sans parler des mises à pied fréquentes, modernisation oblige. Il faut prévoir et prendre au sérieux ces inévitables résistances, parce qu'elles risquent tout simplement de faire échouer le changement ou, du moins, de créer un climat délétère⁹⁶ ».

⁹⁵ <http://www.osphere.fr/les-10-cles/45-1-entreprise-systeme-vivant> - consulté le 08.03.2009

⁹⁶ BREARD, Richard et PASTOR, Pierre. *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*. 3^e éd. mise à jour. Rueil-Malmaison : Éd. Liaisons, 2007, p. 97

a. La dynamique de changement

Schéma n°2 : Les 4 étapes de la dynamique de changement



La dynamique de changement est un processus qui prend du temps. Il faut arriver à faire changer les mentalités et à faire accepter les nouveaux concepts.

En théorie, un individu peut passer par quatre phases de changement :

1. La première est celle de l'indifférence ou du refus : c'est la réaction du « Oui oui, on verra ». Tant que rien n'est concret, les gens préfèrent laisser venir et n'accordent aucune importance à l'annonce du projet.
2. La deuxième phase est celle de la résistance : les gens commencent à se rendre compte que ça bouge, que le projet se met en place et se matérialise. Ils commencent à ce moment à résister. Le Manager qui a été prévenu qu'il ne posséderait plus de bureau et qu'il devrait désormais travailler avec ses collègues ne prend pas les informations au sérieux et attend de voir venir les choses. Il pense qu'il pourra s'arranger pour garder son poste de travail.
3. La troisième phase est celle de l'exploration : les gens voient qu'ils n'ont plus le choix, que les plans ne laissent aucune place à des bureaux fermés. Le projet n'est plus uniquement un concept, il devient réel. Les Managers et les collaborateurs essaient d'argumenter et de négocier pour garder leurs privilèges. Ils posent des questions d'ordre pratique sur le nouvel environnement de travail : « Comment vais-je faire pour accueillir des visiteurs ? », « Où vais-je pouvoir mettre mes affaires personnelles ? ». À cette étape, il est très important pour les porteurs du projet de posséder les réponses aux questions que les gens se posent.

4. La quatrième phase est celle de l'enthousiasme : les gens commencent à adhérer au concept, un consensus est trouvé entre les différentes parties sans oublier que la vision n'est pas négociable.

Remarque : les individus ne suivent pas toujours les quatre étapes dans cet ordre. Certains sont en effet d'abord très enthousiastes avant de tomber dans une phase de résistance lorsque les choses deviennent plus concrètes. D'autres sont par contre de suite très résistants. Certains restent quant à eux campés sur leur position et subissent le projet. Heureusement, cette catégorie est en général très faible.

En moyenne, entre 20 et 30% des personnes disent attendre ces changements depuis longtemps, entre 30 et 40% sont par contre très résistants aux changements et les derniers sont plutôt hésitants et se révéleront en fonction de l'évolution du projet.

Lorsqu'on sait cela, on sait aussi que tout le monde ne sautera pas de joie à l'annonce du déménagement. Mais en connaissant ces données, on pourra prévoir les stratégies à adopter en fonction des cas rencontrés.

b. La préparation des Managers

Le gain du nombre de mètres carrés et la réduction des frais qui y sont liés est souvent un argument de poids lorsqu'on veut convaincre les tops Managers de l'intérêt d'un tel projet. L'accent est souvent mis sur les données financières et ce point a toute son importance tant que l'on reste dans un concept théorique. Mais d'un point de vue pratique, les choses ne sont pas vues du même œil.

Passer au « flex office » signifie perdre ses repères matériels puisque, par définition, plus personne ne possède de bureau personnel et les Managers, en théorie, ne font pas exception.

Chez Siemens, comme dans beaucoup d'autres entreprises, la constitution de l'organigramme était très hiérarchisée et la place que l'on y occupait était proportionnelle à la surface en mètres carrés que l'on possédait. Le directeur d'un service avait un bureau plus grand que celui de sa secrétaire ou des collaborateurs qui travaillaient sous ses ordres.

Alors même si la théorie avait été acceptée par les Managers, il a fallu mettre en place un important travail de communication pour faire adhérer concrètement les Managers au projet et les convaincre des ses avantages.

De plus, il ne faut pas oublier que les Managers sont là pour donner l'exemple et que, sans leur approbation, il sera difficile d'agir sur les collaborateurs.

Heureusement, le top management de Siemens s'est directement impliqué dans le projet et l'a soutenu dès le début. Le « Full Dynamic Office » est entièrement suivi par la Direction et chaque Directeur utilise le concept du « Flex Office ». Tous, excepté le Directeur Général qui dispose toujours d'un bureau privé mais qui met ce dernier à la disposition des collaborateurs lorsqu'il est absent.

Dit comme cela, ce point peut paraître évident et sans réelle conséquence et pourtant, le respect des règles par la Direction est très important. En termes de légitimité, un projet a beaucoup plus d'impact sur les salariés si les Directeurs suivent le mouvement. En termes d'image, les salariés ne se sentiront pas lésés s'ils voient que leurs supérieurs ont également perdus certains de leurs privilèges. C'est un raisonnement très psychologique mais qui s'est souvent vu démontré. Si les Directeurs font l'objet d'un régime particulier (et que ce régime constitue un traitement de faveur), il n'en faudra pas plus pour créer tensions et conflits dans la société.

Mais comme « l'exception détermine la règle », il existe des sociétés qui fonctionnent très bien sans pour cela respecter tous ces points. Je reprends l'exemple de la société Ernst&Young qui a également adopté le concept du « flex office ». Le personnel doit partager les postes de travail, respecter le « desk sharing » et le « clean desk » et il utilise au quotidien à peu près les mêmes infrastructures IT que citées précédemment. La différence est qu'il reste encore un nombre assez important de postes de travail qui sont attribués à certains collaborateurs (entre autres dans la section informatique) mais les associés de l'entreprise possèdent également leur propre poste de travail.

On se trouve ici dans une situation un peu paradoxale puisque le concept n'est pas suivi par tout le monde mais qu'il semblerait a priori que cela ne pose pas de problème. Nous avons évidemment vu plus haut qu'Ernst&Young s'investissait dans une politique de bien-être pour ses collaborateurs et pour avoir personnellement visité l'entreprise, je peux confirmer que les collaborateurs ont l'air d'évoluer dans un cadre de travail très agréable.

c. La préparation des collaborateurs

« Une des situations les plus fréquentes pour les Managers, les responsables, c'est de faire passer l'information et de faire adhérer aux objectifs, aux enjeux, aux processus, initiés par la direction. C'est une vraie difficulté que d'avoir à relayer, transmettre les idées, les décisions des autres (que l'on doit faire siennes) en vue de motiver, de faire adhérer son équipe, un service, un groupe⁹⁷ ».

Chez Siemens, les différents sites avaient déjà adopté le concept de l'« Open Space⁹⁸ » bien avant le projet « Mobility » et le plus gros changement consistait dans l'application du « clean desk ».

Exemple de réflexes à adopter

Pour faire adhérer les collaborateurs au projet, le Facility Manager doit intégrer quelques règles de management dans sa communication. Il doit entre autres lors de la présentation du projet :

1. Communiquer clairement ce à quoi les collaborateurs doivent s'attendre. Les gens sont de nature méfiante, il faut tout de suite leur définir les objectifs.

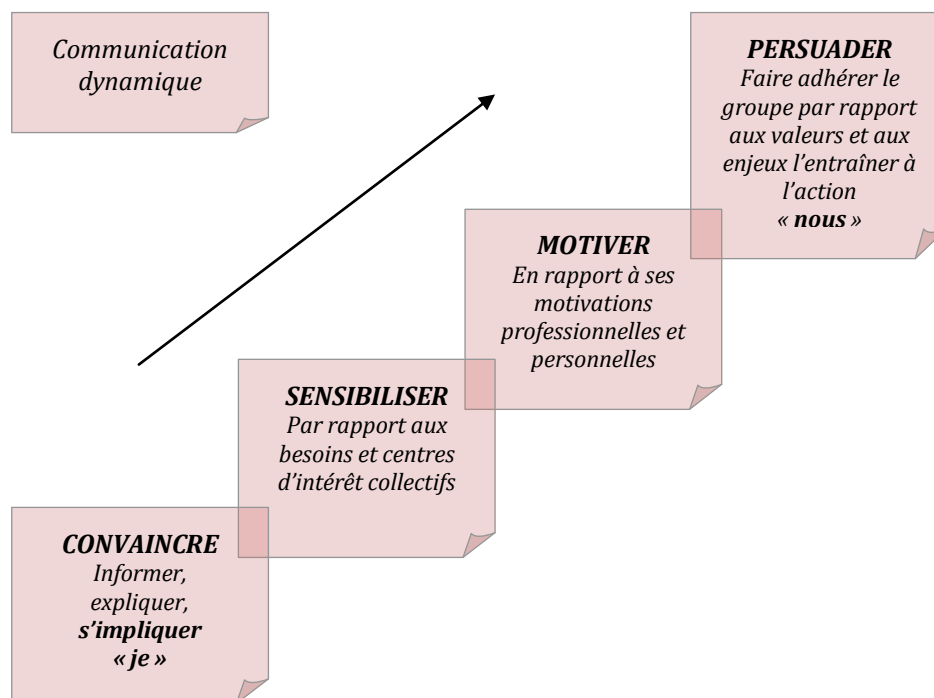
⁹⁷ MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF, 2002, p. 64

⁹⁸ Concept d'environnement de travail dans lequel les collaborateurs évoluent dans des plateaux ouverts où les bureaux ne sont pas séparés par des murs.

2. Créer de l'enthousiasme, car les gens pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre. Le Manager peut par exemple argumenter sur les valeurs et les enjeux de l'entreprise, présenter l'équipe de projet et parler des motivations de chaque personne. Il doit utiliser un vocabulaire émotionnel et affectif pour entrer en relation avec le collaborateur. L'utilisation adaptée des pronoms « je », « nous » et « vous » permet d'impliquer le personnel et de le persuader.

Ce schéma repris dans l'ouvrage « *Communiquer en situation de crise* » représente la communication dynamique, celle qui permet de faire changer l'avis des collaborateurs et de les faire adhérer au projet. Les pronoms « je » et « nous » sont mis en avant et comme nous l'avons vu avec la communication interne (la communication descendante plus particulièrement), l'objectif est ici de convaincre des personnes en passant par leur motivation.

Schéma n°3 : La communication dynamique



3. Assurer une transition facile vers le nouvel environnement de travail. Il faut mettre en place toutes les infrastructures nécessaires pour aider le collaborateur à vivre le mieux possible les changements. S'il voit que tout est bien organisé autour de lui, il sera mis en confiance et se laissera guider plus facilement.
4. S'assurer que l'environnement de travail soit bien utilisé tel qu'il a été conçu. Maintenant que celui-ci est implémenté, il faut assurer son suivi. Les Floor Stewards vont s'occuper de suivre les collaborateurs, de répondre à leurs questions et de s'assurer que tout le monde ait bien compris les nouveaux concepts et les applique correctement.

Négocier les points difficiles

« *Les rapports sociaux comme les relations dans l'entreprise ont fortement évolué. Aujourd'hui, les relations au sein d'une équipe ne peuvent plus être fondées sur le rapport domination – subordination. Nous ne sommes plus dans une logique de l'obéissance et nous entrons à peine dans une logique de coopération*⁹⁹ ».

En plus de ces changements dans les rapports hiérarchiques, le projet « Mobility » apporte avec lui un environnement de travail où tout le monde est placé sur un pied d'égalité. Il n'est de ce fait plus si évident pour le Manager d'imposer son point de vue. Il doit apprendre à négocier avec les collaborateurs s'il veut arriver à ses fins. La négociation implique une relation entre plusieurs personnes dans laquelle un dialogue a lieu pour essayer de faire changer les autres d'avis.

La négociation intervient lors d'un désaccord entre deux personnes (ou services) et son objectif est d'aboutir à une solution. Lorsqu'elle porte sur des intérêts, comme c'est le cas ici (intérêts matériels par exemple), le Manager peut appliquer les conseils suivants :

1. Définir clairement le problème qui est rencontré (perte de privilèges, problèmes sonores, ...).
2. Établir une relation de confiance avec son interlocuteur afin de traiter ensemble le problème. Cette étape ne se fait pas en une journée. Pour obtenir la confiance des collaborateurs, il faut leur montrer qu'ils font partie de la dynamique, qu'ils sont pris en compte dans les décisions et que sans eux, rien de positif ne peut aboutir. Il faut également communiquer largement et fréquemment pour les tenir au courant des évolutions et des techniques. De plus, la confiance doit se faire dans les deux sens et doit amener à une relation « Win-Win », les deux parties doivent en effet retirer quelque chose de cette relation. Les gens ne font en effet rarement quelque chose si ce n'est pas dans leurs intérêts.
3. Fixer un objectif à atteindre en fonction des enjeux. Toute négociation est orientée vers un but et doit être constructive.
4. Il faut ensuite imaginer les différents cas de figures qui pourraient arriver et déterminer qu'elle serait l'issue la plus favorable et le minimum qui peut être accepté. La marge de manœuvre se situe entre ces deux cas de figure. Selon les moyens disponibles, les deux parties devront réfléchir ensemble à ce qu'elles peuvent utiliser pour arriver à l'objectif fixé.
5. Accepter une solution qui satisfasse les deux parties. Chacune doit y trouver son compte et veiller à ce que cela ne soit pas au détriment de l'autre.

« *Une négociation prend du temps, mais c'est un investissement qui garantit la qualité des relations de travail à terme et favorise la coopération, la mise en place de solutions réalistes et applicables entre les personnes, les services*¹⁰⁰ ».

⁹⁹ MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF, 2002, p. 68

¹⁰⁰ Idem, p. 73

Tout au long des étapes du projet, de nombreux « workshops » ont été mis en place pour entendre les collaborateurs.

L'importance des contreparties

« **Work is not a place, it's an activity**¹⁰¹ ».

Même si les beaux discours ont un important pouvoir de séduction sur les collaborateurs et peuvent les amener à adhérer au projet, il va de soi qu'il faut également leur proposer des contreparties intéressantes afin de « dédommager » ces personnes qui se voient contraintes de « subir » de tels bouleversements.

Nous avons vu que le bien-être du collaborateur faisait partie de la politique du projet et que l'environnement de travail a été réfléchi en conséquence.

Les mobiliers sont modernes et colorés, les infrastructures faciles et les technologies de pointe. Chaque collaborateur possède un ordinateur portable et un trolley. Les espaces détente ont été multipliés et rendus plus confortables. Tout a été pensé pour améliorer la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Mais en plus, de nombreuses actions sur le bien-être au travail sont organisées : prise de sang, régime, jogging, promenade.

Toutes ces actions sont mises en place afin que les collaborateurs se sentent « comme à la maison » et puissent évoluer dans un cadre optimal mais également oublier que leur espace personnel leur a été enlevé.

¹⁰¹ Propos de Roland De Coninck – le 19.02.2009

VII. *Gestion de crise Vs Mobility*

Nous allons ici comparer concrètement les actions de communication du Facility Manager à la gestion de crise en interne. En d'autres mots, nous allons mettre en parallèle les phases de préparation d'une crise avec ce qui a été fait dans la mise en place du projet « Mobility ».

Mais avant de rentrer dans la comparaison, revenons sur les enjeux de la crise¹⁰².

Lorsqu'on se retrouve en situation de crise, on est amené à travailler avec des personnes qu'on ne côtoie pas habituellement. On se trouve déjà dans une situation qui risque de ne pas nous mettre à l'aise, et pourtant il faut se « serrer les coudes » car la collaboration est primordiale dans la gestion de crise, ou la gestion d'un projet en FM.

En plus de devoir travailler avec beaucoup de personnes, il faut travailler dans un système qui est dérégulé. En période de crise, les salariés sont beaucoup plus nerveux et stressés et ils risquent de faire des erreurs dans leur travail ou de se comporter de manière inadaptée. Il faudra gérer ces tensions et évoluer dans un système qui est fragile. De plus, on peut être confronté à une remise en cause de l'organisation et des dirigeants par les collaborateurs. Il faudra travailler sur le rétablissement de la confiance si on en arrive là. Un grand changement qui n'a pas de sens ou qui se fait sans la concertation avec tout le personnel aboutira à une crise.

Dans cette situation d'incertitude, le groupe de projet devra faire face à de nombreuses résistances et devra en conséquence développer une stratégie qui lui permettra de reprendre la situation en main. Cette stratégie, je vais maintenant la comparer à la gestion de crise.

¹⁰² ROUX-DUFORT, Christophe. « Gestion de crise : premiers réflexes pour le pilotage, guide pour les Managers ».

In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, 2005.

www.communication-sensible.com

(consulté le 04.09.2008)

a) Les prémices du changement ou avant la crise

Comme vu précédemment dans la partie théorique, une crise se gère dans la prévention et l'anticipation. Un projet de Facility Management suit lui aussi cette règle. Le Facility Manager doit prévoir des stratégies de communication adaptées à tous les types de réactions qu'il pourrait rencontrer. Et comme nous l'avons vu plus haut, les résistances aux changements peuvent aussi bien venir de la direction que des employés. Il lui faudra donc mettre en œuvre de nombreuses stratégies différentes adaptées vers ses différents publics.

« Il n'y a que deux sortes d'entreprises : celles qui sont en situation de crise et celles qui le seront¹⁰³ ».

Cette phrase montre bien qu'il est impératif de bien se préparer avant que la crise ne pointe le bout de son nez.

En effet : *« la crise se gagne avant son émergence. Une entreprise qui aura mis en place une organisation de crise, réparti les rôles, simulé les exercices, préparé ses argumentaires, aura davantage de chances de surmonter des épreuves. Le terme principal est ici l'anticipation¹⁰⁴ ».*

Dans notre cas, nous connaissons d'avance l'origine de la crise puisque celle-ci va être en quelque sorte provoquée. Nous ne sommes donc pas pris au dépourvu et la préparation des différentes étapes se fera en toute connaissance de cause.

Anticiper les rumeurs

Les Managers doivent communiquer bien avant que les premiers signes de résistance apparaissent. L'importance d'une communication anticipée mettra un terme aux premiers signes de rumeur.

La rumeur est une réelle cause de crise en interne. *« Les rumeurs amplifient la crise, compliquent la résolution de conflits, s'avèrent préjudiciables pour l'image de l'entreprise¹⁰⁵ »* et comme nous avons déjà vu que les salariés étaient les premiers vecteurs d'image d'une entreprise, il faut tout mettre en œuvre pour que cette image ne soit pas négative.

La rumeur est souvent due à un manque d'information. *« Une rumeur est un message sans fondement qui se propage de manière anarchique (personne n'en contrôle la diffusion). Les rumeurs naissent d'un bruit : « On a entendu dire que... », « On a de bonnes raisons de penser », « Les milieux bien informés s'autorisent à affirmer... », « Certains croient que... ». Les rumeurs traduisent en*

¹⁰³ HEIDERICH, Didier. « Plan média de crise ».

In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, mars 2003.

www.communication-sensible.com

(consulté le 04.09.2008)

¹⁰⁴ LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2001, p. 33

¹⁰⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 49

général un malaise. Elles portent rarement sur un sujet neutre, mais bien plutôt sur des thèmes sensibles¹⁰⁶ ».

On peut facilement déterminer les malaises qui risqueraient de générer des rumeurs : perte de privilèges (espace confiné, poste de travail), peurs non-justifiées (« *contrôle social, surveillance mutuelle, pas de place où se mettre en arrivant le matin¹⁰⁷* »), et tous les malaises liés à cette nouvelle proximité dont vont devoir faire preuve des collaborateurs qui ne sont pas habitués à partager leur espace.

Toutes ces réactions sont bien entendu normales et justifiables, c'est humain de s'inquiéter des changements qui se passent autour de soi, surtout dans la période de doutes dans laquelle nous nous trouvons.

Gérer les rumeurs

Les responsables du projet, et les Floor Stewards en particulier, devront se préparer à communiquer vers les salariés afin de les rassurer et de gérer les sources de conflits qui pourraient apparaître.

Les « coffee corner » créés à différents endroits de l'entreprise répondent à cette gestion des rumeurs. Ces lieux de rencontre sont à la base d'une communication riche en informations et le fait de stimuler ces conversations dans des lieux ciblés permettra aux rumeurs de remonter vers les bonnes personnes (c'est-à-dire celles qui pourront gérer les informations de manière à éviter qu'elles ne se propagent et se déforment). Le but étant de contenir la situation et de garder un climat serein.

¹⁰⁶ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 49

¹⁰⁷ Environnement... « *Environnement de travail : ambitionner un lieu de travail plus efficace* ». In : Profacility magazine, Bruxelles, n°21, janv.-fév.-mars 2009, p. 29-43. Dossier. L'open space et son langage p. 33

a. Première étape : établir une cellule de crise

<i>Gestion de crise</i>	<i>Projet « Mobility »</i>
<p>En gestion de crise, il est important de commencer par mettre en place une cellule de crise, également appelée <i>Crisis Management Team</i>, qui sera composée de personnes provenant de différents services dans l'entreprise et qui seront amenées à préparer tous les scénarios de crise possibles et à prendre les décisions urgentes en cas de problème.</p> <p>Cette équipe est souvent composée de cinq à dix personnes et reprend tous les corps de métier de l'entreprise. On peut donc y retrouver des communicateurs, des représentants de la direction, de la sécurité, des experts du domaine juridique et des responsables liés à l'environnement, à la gestion des victimes, à la logistique. En résumé, il faut réunir les personnes concernées qui devront prendre les décisions sur la marche à suivre.</p> <p>Selon le type de crise, il faudra en effet pouvoir se défendre, calculer les retombées financières, rassurer les victimes ou parler à l'opinion publique, prévenir les pompiers, les voisins,...</p> <p>Le type d'entreprise changera la configuration de la cellule de crise.</p>	<p>Pour mener à bien le projet, une équipe, dont nous avons détaillé les parties et le fonctionnement au point réservé à la description des différentes étapes, a été créée au sein de l'entreprise. Cette équipe comprenait des membres de la direction, des représentants des départements concernés par l'implémentation du projet et des représentants des utilisateurs (afin de défendre leurs intérêts).</p> <p>En plus de toutes ces personnes, des ambassadeurs ont été désignés pour accompagner les collaborateurs dans la « crise ».</p>

b. Deuxième étape : le recensement

<i>Gestion de crise</i>	<i>Projet « Mobility »</i>
<p>L'équipe constituée sera chargée de passer en revue l'ensemble des crises potentielles liées à l'entreprise et à ses activités. Pour chaque crise recensée, un scénario de crise sera envisagé. Elle saura ainsi quoi faire et qui contacter en situation de crise. Un bon carnet d'adresses est donc indispensable.</p> <p>Ces scénarios, ou plans de crise, permettent de contrôler l'information, même lorsque l'entreprise se trouve en état de choc.</p> <p>Notons également qu'il faudra déterminer la probabilité d'occurrence des événements ainsi que cerner les zones dites « dangereuses » dans l'entreprise¹⁰⁸.</p> <p>La communication en temps de crise ne tolère pas l'improvisation, c'est pourquoi l'entreprise doit prévoir à l'avance différentes ripostes pour différents types de crise. Il ne lui restera qu'à les appliquer au moment critique¹⁰⁹.</p> <p>Avant d'être surprise par une crise, l'entreprise peut mettre en place divers aides matérielles « prêtes à l'usage¹¹⁰ » qui lui permettront de réagir rapidement après l'apparition des premiers signes inquiétants.</p> <p>Ces aides se composent de documents contenant des informations sur l'entreprise et qui sont immédiatement diffusables, mais ils comprennent également toute une série de contacts à joindre dans ce genre de situation (les coordonnées des journalistes connus par</p>	<p>Le recensement touche ici aux réactions que les collaborateurs pourraient avoir tout au long de la mise en place du projet. Il faut donc prévoir les différentes réactions possibles mais également les stratégies à utiliser pour calmer les tensions.</p> <p>Notons que les Managers ont également dû être convaincus et que cette phase de « lobbying » comme le dit Roland De Coninck est une phase qui prend beaucoup de temps.</p> <p>Les Floor Stewards joueront ici un rôle très important. Une session de programme de changement, ou « change management program », leur a été donnée afin de les aider à recenser les différentes réactions possibles des collaborateurs. Ils savaient ainsi à quoi ils devaient s'attendre et avaient tous les éléments en main pour élaborer des stratégies de communication adaptées en conséquence.</p> <p>Même s'il ne faut pas trop vite coller des étiquettes sur les gens, il existe toujours certains collaborateurs qui sont connus pour être plus réticents que d'autres. Il faudra donc adapter les stratégies en conséquence.</p> <p>Lorsqu'on se trouve dans le domaine du social, on ne peut établir des règles fixes. Il faut souvent intervenir au cas par cas et faire preuve d'une grande psychologie. Mais en prévoyant tous les scénarios possibles, on sera moins vite pris au dépourvu lorsque les tensions</p>

¹⁰⁸ PALEM, Anne-Françoise. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Notes de cours

¹⁰⁹ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p. 52

¹¹⁰ Idem

l'entreprise qui pourront limiter la casse, par exemple).

commenceront à apparaître.

D'ailleurs, pour éviter ces dernières et les peurs, il faut faire en sorte que tout le monde participe à l'implémentation du concept. C'est ici que la discussion sera importante. Il faut prendre en compte les avis et les attentes des collaborateurs afin qu'ils se sentent impliqués dans le projet, qu'ils s'en emparent, qu'ils l'intègrent comme s'il venait en partie d'eux. Ainsi, si un collaborateur émet des réserves à un moment donné, on pourra lui rappeler que le projet lui appartient également, qu'il en est responsable et que sans sa participation, rien ne pourra marcher correctement.

Le recensement des réactions typiques

Avant de parler des stratégies, jetons un œil sur les réactions les plus fréquentes de résistance au changement¹¹¹ :

1. Que me reste-t-il si je n'ai même plus de bureau ?
 - ➔ Cette question reste la plus fréquente lorsque le « flex office » est d'application. On se rend compte que le salarié, ou même le directeur, attache beaucoup d'importance à son bureau, ce bien « matériel » qui lui confère une certaine place, une reconnaissance dans l'entreprise.
2. Ça ne va jamais marcher !
 - ➔ Cette réaction est typique de la première phase du processus dynamique de changement. On commence par nier l'évidence, ou on n'y prête pas attention. Le chemin vers l'engagement est encore long.
3. Bon concept mais, bien sûr, jamais pour les Managers ?!
 - ➔ Nous avons vu que les Managers sont souvent très enthousiastes jusqu'à la concrétisation du projet. Sur papier, en théorie, le concept est très bien accepté mais lorsqu'il s'agit d'appliquer les nouveaux concepts, on observe un changement radical de ton.
4. Bien, je suis sûr que ça peut marcher... mais pour un autre service.
 - ➔ Certains corps de métier semblent en effet plus appropriés au concept du « flex office » que d'autres. On peut penser, par exemple, que les commerciaux ont moins besoin d'un poste de travail fixe puisqu'ils sont souvent sur les routes. Mais chaque profil est à traiter différemment et les besoins d'un service ne seront pas les mêmes que pour un autre. C'est pour cette raison que les besoins de chaque service sont étudiés afin de trouver une solution la plus adéquate possible.
5. Vous voulez que je me débarrasse de toutes mes affaires ?!
 - ➔ Nous sommes généralement très attachés à la personnalisation de notre poste de travail. Les photos de la famille, les cartes postales des collègues, la plante verte sont autant d'éléments qui nous font sentir chez nous au bureau. Les concepts de « Flex office » et de « clean desk » ne vont malheureusement pas de pair avec cette vision, et lorsqu'on demande aux collaborateurs de laisser leurs affaires dans un petit casier pendant la journée, le dépaysement est total.
6. Je suis installé à un côté de l'étage et mes armoires se trouvent de l'autre côté !
 - ➔ Il est bien évident que lors de la réalisation des plans, ce genre de détail n'est pas laissé au hasard. Le concept « Mobility » dans son axe interne met l'accent sur un déplacement rapide

¹¹¹ Propos de Roland De Coninck – le 10.03.2009

et efficace des collaborateurs au sein de la société. On s'assurera dès lors à placer les armoires d'un service à proximité de ce dernier.

7. Donc, je ne serai pas proche de mon équipe !

→ Pourquoi serait-on loin de son équipe alors que le nouveau concept permet justement à chacun de se placer là où il le désire ? De plus, chaque corps de métier est placé dans le bâtiment selon une logique d'efficacité et, comme pour le point précédent, l'objectif du projet n'est certainement pas de faire perdre du temps au collaborateur dans ses déplacements.

Ces quelques points ne sont s'un aperçu des réactions que l'on observe lorsqu'on présente un tel projet. Nous allons voir maintenant quelques stratégies de communication à mettre en œuvre pour réduire le stress chez les collaborateurs. Selon les propos de Roland De Coninck, « *Pour créer la clarté et augmenter la pression la communication doit être fréquente, honnête et aborder les points positifs et négatifs*¹¹² ».

Avant que les changements soient opérés, les premières résistances apparaissent déjà. Chacun y va de ses craintes et personne ne réagit de la même façon. Mais en règle générale, les collaborateurs passent tous par au moins un des états suivants :

1. Un malaise s'installe au sein des équipes et les collaborateurs commencent à être inquiets
2. Ils pensent à ce qu'ils vont perdre avant de voir ce que le projet peut leur apporter
3. Ils se sentent seuls même si tout le monde subit le processus de changement
4. Ils ne peuvent supporter trop de changement à la fois
5. Les collègues sont à des niveaux différents de préparation et d'acceptation du changement
6. Ils sont inquiets de ne pas avoir assez de ressources : temps, argent, personnel, connaissances et capacités, etc.

Ces réactions nécessitent d'être prises en compte dès le début et d'être écoutées attentivement. Avant d'avancer les avantages du projet, il est nécessaire d'écouter les gens parler de leurs craintes. Il faut également faire preuve de beaucoup d'empathie et ne pas chercher à trouver une solution miracle. Le mieux est d'exposer clairement la situation sans tourner autour du pot.

¹¹² DE CONINCK, Roland. PowerPoint de présentation – le 25.03.2009

Etablissement de stratégies par rapport aux points précédents

1. Si vos interlocuteurs sont inquiets, exposez-leur clairement la situation. Prenez du temps pour leur expliquer comment tout va se passer.
2. Si vos interlocuteurs mettent en avant tout ce qu'ils vont perdre (bureau, confort,...) ne cherchez pas à vendre de suite les bénéfices du changement. Écoutez et acceptez d'abord leurs lamentations et donnez-leur de la légitimité. Une personne qui se sent écoutée baissera son bouclier et perdra son agressivité. Elle sera alors mieux préparée à vous écouter et à trouver un consensus.
3. Si les collaborateurs se renferment sur eux-mêmes car ils pensent être les seuls impliqués dans cette dynamique de changement, organisez des activités de groupe qui renforceront l'esprit d'équipe. Structurez ensuite l'information. En discutant avec d'autres collègues, ils se rendront compte par eux-mêmes qu'ils ne sont pas seuls et qu'en travaillant en commun ils pourront s'entraider.
4. Si les collaborateurs sont déjà réticents au changement, leur imposer trop de changements à la fois n'aboutira que sur la création d'un conflit. Il faut y aller progressivement, définir les priorités, s'y tenir et y travailler à long terme. On ne souhaite pas déstabiliser les collaborateurs plus qu'ils ne le sont déjà.
5. Ne collez pas trop vite une étiquette sur un collaborateur. Vous devez reconnaître et accepter que certains soient des preneurs de risques et que d'autres aient besoin de plus de temps pour se sentir en sécurité. Chaque personne est à traiter individuellement.
6. Si les collaborateurs vous font part de leurs craintes concernant l'insuffisance de certaines ressources, encouragez-les à trouver une solution active et proactive. Les problèmes existent pour être résolus, autant le faire de manière efficace et intelligente.

Cette partie n'est évidemment pas exhaustive. Il existe autant de stratégies qu'il existe de collaborateurs. C'est bien là qu'est le problème. On peut essayer de catégoriser les gens et leurs réactions dans des colonnes mais d'une personne à l'autre il existera toujours des différences de comportement et de réaction.

Les collaborateurs ne sont d'ailleurs pas les seuls à s'en faire. Nous l'avons vu, les Managers émettent aussi des réserves. Dans le projet « Mobility », les premières résistances des Managers sont apparues lors de la première visite d'entreprise du groupe de projet. Les Managers se sont retrouvés dans la première phase de la dynamique de changement, c'est-à-dire celle du refus. Certains se disaient d'accord pour la notion de transparence mais souhaitaient garder leur bureau. D'autres étaient d'accord avec l'idée du « desk sharing » mais uniquement pour les collaborateurs et non pour eux-mêmes.

Ce fut ici le rôle de Roland De Coninck de convaincre les personnes réticentes à coup de discussions et d'argumentaires. « Un vrai travail de lobbying » selon ses propos.

Gérer les personnalités difficiles

Les stratégies vues précédemment restent dans un cadre assez général et peuvent concerner la plupart des collaborateurs. Elles ont été appliquées par Roland De Coninck lors de l'implémentation du projet. Mais il arrive que certaines personnes soient plus difficiles à convaincre que d'autres. Il faut dès lors redoubler d'effort et changer ses stratégies.

L'ouvrage *101 trucs et conseils : résoudre les situations conflictuelles*¹¹³ est un petit guide pratique qui propose des conseils pour comprendre les gens difficiles, envisager des solutions et gérer les conflits. Voyons ci-dessous quelques-uns de ces conseils prodigués par ce livre.

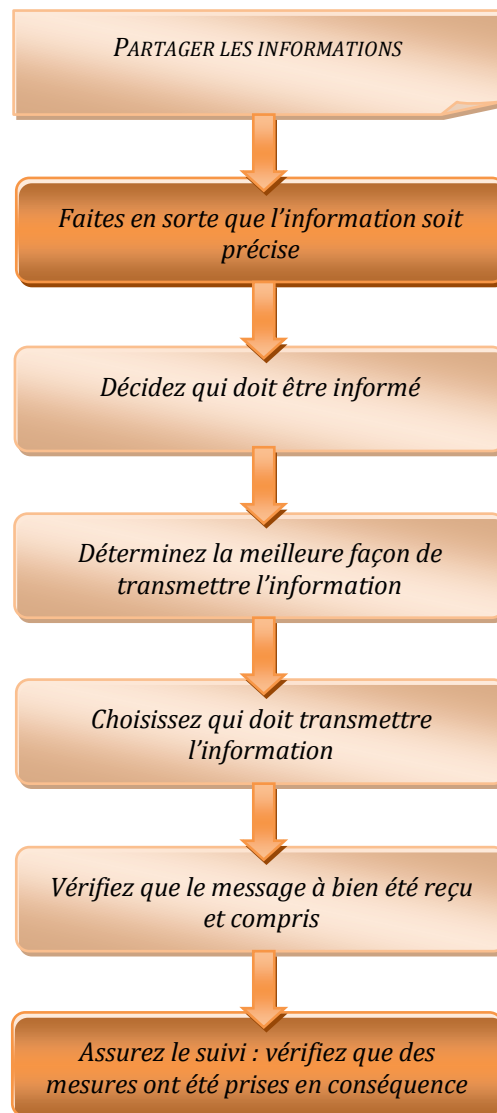
- ✘ Certaines personnes posent plus de problèmes que d'autres mais aucune de ces personnes ne désire réellement poser des problèmes. Leur but n'est pas de rendre la tâche difficile au Manager. Elles envisagent seulement les choses différemment et se sentent parfois totalement incomprises ou possèdent des valeurs diamétralement opposées à ce qu'on leur propose. Il n'est alors pas facile de communiquer avec elles, et encore moins de les faire changer d'avis. Dans ce cas, le Manager doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et adapter certaines attitudes. Il faut qu'il comprenne que chacun a une approche différente des choses et des points de vue qui peuvent s'opposer violemment. Le respect de chacune de ces opinions est primordial.
- ✘ Il arrive que le problème vienne du management lui-même lorsque par exemple le Manager ne communique pas assez clairement vers ses collaborateurs et que ceux-ci ne savent pas ce que l'on attend d'eux. Il faut leur donner des objectifs précis car beaucoup de personnes ont besoin d'éprouver un sentiment de mission accomplie. Travailler en fonction d'un but à atteindre est bien plus motivant que d'être assigné à de multiples petites tâches sans réelles responsabilités.
- ✘ Il peut aussi arriver que des tensions se créent à cause d'un manque de reconnaissance de la part du Manager (un salarié qui effectue de nombreuses heures supplémentaires mais qui n'est pas reconnu à sa juste valeur).
- ✘ Vient ensuite le problème des rumeurs (de restructuration ou de licenciement) qui inquiètent les employés et qui pourraient les conduire à commettre une erreur qui mettrait en péril leur avenir dans la société. Il est important d'intercepter l'information et de la contrôler avant qu'elle n'arrive transformée aux oreilles des collaborateurs.
- ✘ Le Manager a un grand rôle à jouer dans la détection et la gestion des conflits. Il doit pouvoir se remettre en question, analyser la façon dont il dirige son équipe, définir clairement ses objectifs, favoriser un réel travail d'équipe et trouver ce qui motive son personnel. Il faut prendre en compte les attentes et les besoins des personnes difficiles et leur apporter la compréhension dont elles ont besoin.

¹¹³ OSBORNE, Christina. *101 trucs et conseils : résoudre les situations conflictuelles*. Londres : Mango Pratique, 2003, 72 p.

- ✘ On a vu qu'il était important d'impliquer les personnes dans les projets d'entreprise afin qu'elles se sentent membre à part entière de l'institution, mais il faut également souligner que certains préfèrent rester en retrait car ils ont l'esprit d'analyse et préfèrent observer. Il faut prendre en compte ces différences de caractère et assigner à chacun des rôles adaptés à ses compétences.
- ✘ Avoir une réelle politique de communication est également un point qui revient dans l'ouvrage car cette dernière bâtit les relations et aide les gens à travailler ensemble efficacement. Communiquer efficacement aide à mobiliser les gens difficiles. L'écoute apparaît encore dans ce point et on insiste sur l'intérêt qu'il faut porter aux individus.

Le schéma suivant reprend le déroulement du partage de l'information et appuie ce qui a été dit tout au long de ce travail en termes de diffusion de l'information.

Schéma n° 4 : le partage de l'information



On revient sur la nécessité de définir clairement les messages qui vont être transmis ainsi que sur les moyens de communication qui vont être utilisés. Le support de l'information a en effet toute son importance et il devra être pertinent selon le type d'information qu'il contient mais aussi le public qu'il vise.

L'annonce des résultats de l'entreprise n'apparaîtront pas sur le même support que les vœux de Noël de la Direction.

- ✘ Enfin, le petit tableau ci-dessous reprend quelques règles simples de savoir faire qu'un Manager doit appliquer afin de rendre l'ambiance de travail plus agréable.

Tableau n°3: Motiver son personnel

À FAIRE
1. Dites tous les jours bonjour aux gens avec qui vous travaillez.
2. Promenez-vous dans le bureau, posez des questions et écoutez les réponses.
3. N'oubliez pas de féliciter les bons résultats.
4. Impliquez les gens et demandez l'avis des personnes concernées avant de prendre des décisions concernant l'équipe.
5. Faites circuler les informations.

Ces cinq petites règles paraissent très simples et semblent découler de source, malheureusement ces petits gestes anodins sont encore très souvent oubliés par les managers qui ne pensent pas assez souvent à valoriser leurs collaborateurs. Le bonjour matinal est pourtant un geste important de reconnaissance et il n'en faut parfois pas plus pour mettre une personne de bonne humeur pour la journée. Ces attitudes font aussi partie d'une stratégie de motivation de son personnel et avant de se lancer dans des moyens de communication innovateurs, un manager doit d'abord maîtriser les gestes les plus simples.

Je vais m'arrêter là avec les exemples car l'ouvrage référencé ci-dessus reprend mieux que moi les conseils pratiques de gestion des personnes difficiles.

Nous pouvons conclure qu'une bonne communication permet en général de régler les conflits et de gérer les personnalités difficiles, on l'aura compris, et les points relevés dans ce livre de Christina Osborne appuient la politique de communication menée lors du projet. On remarque en effet des similitudes dans les stratégies et on peut observer que la communication et la gestion des conflits en cas pratique suivent la théorie décrite ci-dessus.

b) La gestion du changement ou pendant la crise

Lors des premiers signaux d'alerte, il est primordial de ne pas laisser le temps passer et d'agir le plus rapidement possible. Si tous les dispositifs qui ont été énoncés plus hauts ont été établis, l'entreprise pourra faire face à la crise avec plus de sérénité.

« La crédibilité d'une entreprise dépend certes du capital-confiance, de l'image qu'elle s'est constituée ; mais aussi, et surtout, de sa capacité à maîtriser le chaos en période de crise. D'où l'impérieuse nécessité de répondre au plus vite à la moindre turbulence¹¹⁴ ».

Il est très important de communiquer dès le début et de ne pas attendre que des rumeurs se forment. Il faut *« communiquer pour contrôler l'information¹¹⁵ »*.

a. La « Burning Platform »

En règle générale, l'établissement d'un tel projet prend beaucoup de temps. À partir du moment où le nouveau site a été trouvé, il faut le temps que tous les départements se coordonnent pour créer et construire les nouveaux postes de travail, les infrastructures et tout ce qui est lié à l'implémentation d'un tel changement. La communication vers l'ensemble des publics est également une étape de longue haleine et demande beaucoup de préparation. Il faut prendre en compte l'avis de tout le monde, impliquer nombre de personnes et faire de grandes sessions de brainstorming. Le problème, c'est que cette méthode demande un temps considérable. Mais l'avantage de cette approche réside dans le fait que les gens se sentent impliqués dans le projet et sont donc moins résistants aux changements.

Or, dans notre cas, le déménagement a dû se faire en seulement huit mois car le bail de l'ancien site allait arriver à terme à la fin de l'année et le nouveau site avait déjà été acheté. Le déménagement devait être fini pour le 1^{er} janvier 2006.

Roland De Coninck a surnommé « Burning Platform » la mise en application du projet. Comme le groupe de projet ne disposait pas de beaucoup de temps pour communiquer vers tous les collaborateurs, il a fallu accélérer les choses.

Explication de la métaphore

Il faut s'imaginer sur une plateforme pétrolière au milieu de l'océan et cette plateforme est en feu. Les choix ne sont pas nombreux, il est préférable de sauter à l'eau. Le feu est un élément créé par le groupe de projet car, comme le feu, la mise en place du nouvel environnement de travail n'est pas négociable, nous avons pu le voir dans la vision. Cet environnement requiert de grands changements

¹¹⁴ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, p.52

¹¹⁵ ROUX-DUFORT, Christophe. « Gestion de crise : premiers réflexes pour le pilotage, guide pour les Managers ».

dans les habitudes des collaborateurs. Les gens se trouvent dans une phase où ils se posent beaucoup de questions et les porteurs du projet doivent trouver des moyens pour les aider. Ils vont donc lancer des bouées de sauvetage à toutes ces personnes qui sont dans l'eau afin qu'elles puissent nager. On leur donne ainsi les moyens pour qu'elles puissent se débrouiller par eux-mêmes sans pour autant couler.

b. La collaboration

« C'est le fait de travailler ensemble afin d'atteindre un objectif commun. Tout le monde participe et est interdépendant¹¹⁶ ».

« La collaboration est l'action de travailler ensemble pour atteindre un même but en se partageant les tâches et les rôles de façon à ce que chaque action contribue au produit final¹¹⁷ ».

La collaboration est fondamentale dans le projet que nous avons analysé. Sans la participation de tous, le nouvel environnement de travail n'aurait pu se développer. Dans notre cas, tant les collaborateurs que les Managers ont dû travailler ensemble, et le soutien de la Direction a été un élément capital dans la dynamique de changement. Il est important que les collaborateurs se sentent impliqués dans la vie de leur entreprise.

Il faut « mobiliser les organisations et les hommes à hauteur de l'événement¹¹⁸ ». Cette phrase signifie que plus le projet est important, plus le nombre de personnes impliquées devra être élevé. Le projet « Mobility » étant un projet touchant à l'environnement de travail de tous les salariés, il est logique que tous ces salariés se soient sentis impliqués dans le projet.

La collaboration répond à certains besoins¹¹⁹ :

1. Satisfaction des besoins d'appartenance et de reconnaissance identitaire. Lorsque les gens sont impliqués dans un projet d'entreprise, ils développent leur sentiment d'appartenance envers leur entreprise et font dès lors tout ce qu'ils peuvent pour soutenir ce projet. La collaboration favorise également les relations sociales et de ce fait l'ambiance de travail.
2. Accroissement de la motivation. Selon Viau, « la motivation s'accroît dans des activités de collaboration parce qu'elle responsabilise les acteurs en leur permettant de faire des choix, de participer à l'élaboration d'une production qui a du sens. La réalisation d'une production bien définie initialement implique un échange cognitif entre les membres de différentes disciplines

¹¹⁶ FRYNS, André. *Cours de Méthodes d'éducation active et d'animation*. Année académique 2008/2009. Baccalauréat en communication 3^{ème} année. Notes manuscrites.

¹¹⁷ Idem, notes de cours.

¹¹⁸ ROUX-DUFORT, Christophe. « Gestion de crise : premiers réflexes pour le pilotage, guide pour les Managers ».

In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, 2005.

www.communication-sensible.com

(consulté le 04.09.2008)

¹¹⁹ Idem

(ou de compétences complémentaires)¹²⁰ ». Le fait de collaborer avec des personnes qui proviennent des différents départements permet à chacun de partager ses compétences et d'en apprendre de nouvelles.

3. Enrichissement des connaissances et des compétences cognitives. En travaillent ensemble, les gens sont amenés à partager leurs connaissances et sont de ce fait parfois confrontés à des opinions différentes. Lors du brainstorming au moment de l'établissement de la vision du projet, les membres du top management ont dû dépasser leurs contradictions et trouver une réponse commune après avoir chacun émis un maximum de propositions.
4. Amélioration des compétences sociales. La collaboration amène les gens à se côtoyer, à se découvrir, à s'accepter malgré leurs différences. Elle change nos systèmes de représentation.
5. Performance dans la réalisation d'une tâche. Encouragés par les membres du groupe, un individu sera plus performant dans l'exécution de sa tâche.

Jusqu'à présent, nous avons vu des techniques qui permettaient de prévenir les conflits. La communication était orientée vers un contrôle de l'information avant qu'elle ne se propage par le biais de rumeurs ou de bruits de couloir. Mais comme la crise, le conflit peut constituer une opportunité.

En règle générale nous avons peur du conflit et c'est pour cette raison qu'on essaie à tout prix de l'éviter. Mais y faire face peut aussi être une stratégie de communication qui apporte des éléments positifs à une relation. Comme l'écrivent Moine et Colombo dans « *Communiquer en situation de crise* » : « *Les conflits sont au cœur des systèmes vivants. C'est par le conflit que s'engendrent toutes les évolutions. Un conflit traduit la nécessité de rupture avec un système existant qui ne donne plus satisfaction aux différents acteurs, ce qui impose de redéfinir un nouvel équilibre*¹²¹ ».

Pour résoudre un conflit, il faut normalement produire un changement qui calme la situation en apportant quelque chose qui satisfasse chaque partie. Hors ici, et je le répète, c'est le changement qui provoque la crise. Pour satisfaire les utilisateurs qui ne sont pas d'accord avec le projet, il faudrait revenir au système précédant. Mais la société a décidé de changer de politique et les salariés doivent suivre le mouvement ou partir. Le changement sera donc d'ordre psychologique et ce sera le rôle des ambassadeurs et de Roland De Coninck de convaincre les personnes réticentes de changer leur point de vue.

Dans notre cas, les conflits permettront aux utilisateurs d'exprimer leur avis et même s'ils ne pourront obtenir exactement ce qu'ils désirent (le retour à leurs privilèges), l'environnement de travail pourra être modifié selon leurs propositions.

¹²⁰ Rolland Viau cité dans le Cours de Méthodes d'éducation active et d'animation.

¹²¹ MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF, 2002, p. 79

c) Le suivi du projet ou après la crise

Le projet « Mobility » a été perçu par les collaborateurs comme un élément intrusif dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Il n'a pas été vécu comme quelque chose de naturel et était considéré comme un système qui ne va pas de soi. L'homme n'est en effet pas habitué à partager son espace, il aime avoir son confort « comme il aime avoir une clôture autour de son jardin ». Son bureau était en quelque sorte un repère pour lui et « qu'il ne l'a *même plus* », il se questionne sur ce qu'il lui reste.

C'est pour cette raison qu'un accompagnement est tout aussi nécessaire après l'implémentation du projet.

A l'image de l'adage bien connu « *chassez le naturel et il revient au galop* », il en va de même pour le travail de persuasion qui a été effectué ici. Si on arrête le mouvement et qu'on retire la pression, les collaborateurs reviennent à leurs anciennes habitudes et comportements. Il ne faut donc pas négliger le travail de communication qu'il faut encore fournir bien après que les changements aient été opérés. Il faudra même voir à découpler les efforts afin de rester en mouvement¹²².

Certaines personnes ont besoin de plus de temps que d'autres pour s'adapter aux changements, et c'est le rôle des « floor stewards » de les accompagner. Ils veillent au respect des nouvelles règles en rappelant aux collaborateurs les principes du « Dynamic Office ».

Il faut en effet du temps pour intégrer de nouvelles directives et se faire à un nouvel environnement de travail.

Lorsqu'un collaborateur s'assied toujours à la même place, ou qu'il oublie constamment de libérer son poste de travail de ses affaires personnelles, le « floor steward » lui rappelle les fondements du concept et l'aide à s'adapter. Il faut garder en tête qu'une pression permanente doit être exercée car encore aujourd'hui certaines personnes ont du mal à respecter les nouvelles règles.

Outre le travail des « floor stewards », le service communication s'occupe de « relever la température » sur le terrain grâce à des enquêtes de satisfaction sur le thème du projet « Mobility ». L'avis des collaborateurs sur le nouvel environnement de travail est en effet un point à prendre en compte car il permet de faire évoluer de manière positive ce même environnement de travail.

« Retour à la normale »

Le projet « Mobility » est un projet parmi d'autres et même si sa portée a été importante, le travail des agents aussi bien du service Facility Management que du service communication ne s'arrête pas là pour autant. Chacun doit maintenant revenir à ses activités quotidiennes tout en évoluant dans un nouvel environnement de travail, et cela vaut pour tous les collaborateurs de la société.

¹²² Entretien avec Roland De Coninck – le 10.03.2009

a. Les outils d'analyse de la satisfaction

Depuis l'application du projet, le service communication en collaboration avec Roland De Coninck a fait circuler plusieurs enquêtes de satisfaction sur le nouvel environnement de travail des collaborateurs (l'application du « Full Dynamic Office », du télétravail, l'accessibilité du nouveau site, l'importance du mobilier, etc.).

En 2004, une étude a mis en exergue un problème au niveau de l'acceptation des collaborateurs. Les remarques portaient entre autres sur l'insuffisance de « cocoons ». Suite à ces remarques, de nouveaux espaces ont été aménagés pour satisfaire les besoins des utilisateurs.

En 2006, une grande enquête a été menée sur l'acceptation du projet en général. Les résultats ont été décortiqués de multiples façons afin d'avoir un aperçu très précis de l'avis des collaborateurs :

- ✘ Comparaison de la satisfaction générale pendant les trois phases du projet : la préparation et le déménagement – l'après aménagement – la satisfaction au moment de l'enquête.
- ✘ Analyse de la satisfaction par département (certains départements semblaient plus appropriés au changement que d'autres et il était important de pouvoir suivre chaque système séparément).
- ✘ Analyse de la satisfaction par étage (certaines différences ont été remarquées selon l'étage occupé dans le bâtiment).
- ✘ Analyse de la satisfaction par type d'activité (vendeur, commercial, Manager, expert, etc.).
- ✘ Analyse de la satisfaction en fonction de la présence sur le site. Ce point a également été soumis à une enquête afin de recenser les corps de métier qui se trouvaient le plus souvent dans les bâtiments et ceux qui étaient souvent sur la route (comme les commerciaux et les Managers).
- ✘ Analyse de la satisfaction par rapport à l'accessibilité du site (en comparaison à l'ancien site du siège social situé dans le centre de Bruxelles).
- ✘ Analyse de la satisfaction par rapport aux moyens de transport proposés.

Les résultats étaient satisfaisants et ne révélaient aucun problème majeur. Les points les plus sensibles continuent d'être améliorés (concernant la téléphonie, l'acoustique, le nombre de places de parking disponibles ou encore l'air conditionné) et l'entreprise s'adapte en permanence en fonction des demandes des salariés.

Notons que les points qui se sont révélés les plus positifs sont : le travail des Floor Stewards, le Full Dynamic Office en général et les concepts qui en découlent (Desk Sharing, Clean Desk,...), l'environnement de travail (confort et efficacité), l'impact positif de l'image et la mobilité interne.

D'autres enquêtes de satisfaction ont été menées tout au long de l'implémentation du projet et, encore aujourd'hui, l'avis des utilisateurs est sans cesse sollicité pour une amélioration continue de

l'environnement de travail. Les espaces continuent à être aménagés en fonction des besoins mais également en fonction d'une optimisation du ratio en mètres carrés.

b. L'enquête SQI

Pour mesurer la satisfaction des collaborateurs par rapport au projet, Roland De Coninck utilise le système des enquêtes SQI¹²³.

Les questionnaires de ces enquêtes portent sur deux types de réponses : d'un côté l'importance qu'on accorde à la question et de l'autre la satisfaction qu'on en retire.

Prenons un exemple concret en partant de la question suivante : « *Les différents types de mobilier répondent-ils à vos besoins ?* »

Dans un questionnaire SQI, il faut à la fois répondre si c'est important ou non que les différents types de mobilier répondent à nos besoins mais également indiquer si ce qui a été mis en place répond à ces besoins.

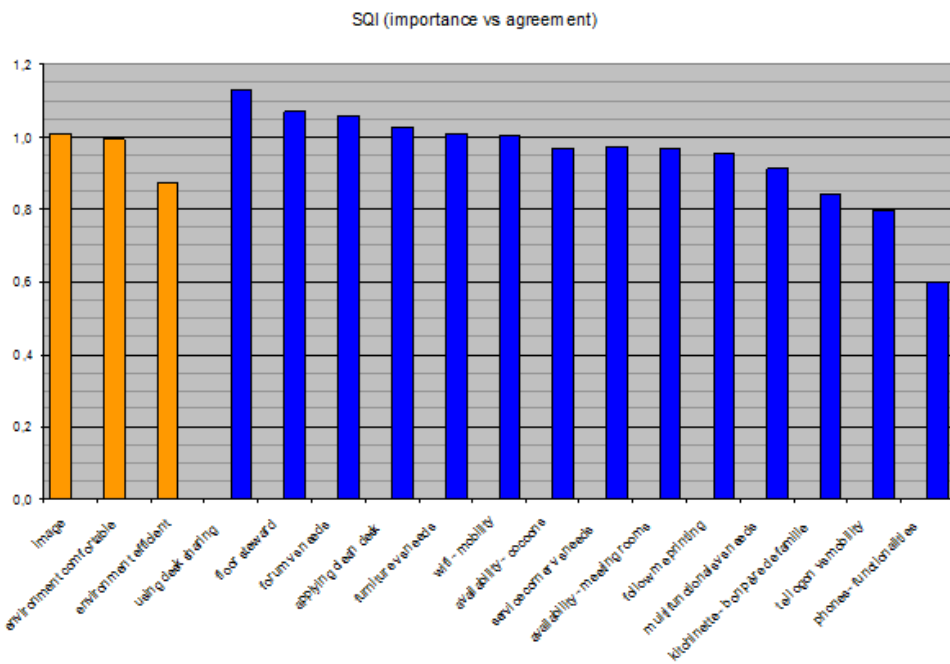
On peut répondre que les différents types de mobilier sont très importants mais que ce qui a été mis en place ne répond pas du tout à nos besoins. Dans ce cas les résultats seront très bas.

On peut également répondre que ce n'est pas important mais que les infrastructures mises en place répondent à nos besoins. Les chiffres ici indiqueront qu'on donne trop aux collaborateurs. On offre trop par rapport à la demande du marché et il faut voir si on ne dépense pas trop d'argent pour cet aspect.

Au contraire, si on répond que c'est moyennement important et qu'on est moyennement satisfait, on est alors à 100% en concordance avec les attentes.

La grande enquête de 2006 qui a été menée sur la satisfaction générale des salariés utilisait le système SQI.

¹²³ *Satisfaction Quality Index*. Ce système d'enquêtes fait partie d'un modèle qui s'appelle EFQM – *European Foundation of Quality Measurement* – qui est un modèle de référence en matière d'évaluation.



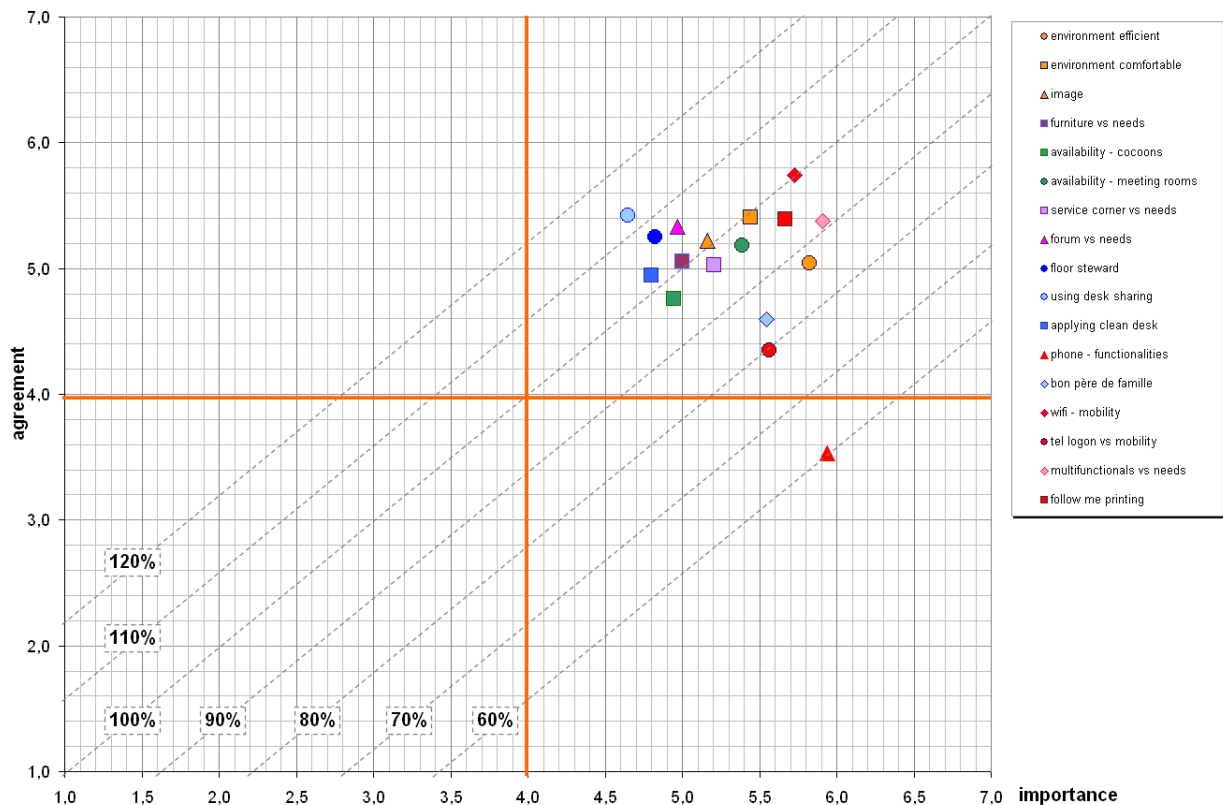
Légende des colonnes de gauche à droite

- Image
- Environnement de travail confortable
- Environnement efficace
- Utilisation du Desk Sharing
- Floor Stewards
- Forum Vs Besoins
- Application du Clean Desk
- Fournitures Vs Besoins
- Wifi – Mobilité
- Cocoons
- Parc des imprimantes Vs Besoins
- Meeting Rooms
- Concept du Follow me Printing
- Multifonctionnalité Vs Besoins
- Kitchenette
- Téléphonie Vs Mobilité
- Téléphonie VS Fonctionnalités

Les trois premières colonnes orange représentent la vision de Siemens et les objectifs que le groupe de travail s'était fixé : un bâtiment qui donne l'image d'une société novatrice, plus ouverte, orientée vers l'avenir avec un environnement de travail confortable et efficace pour les travailleurs.

Les autres colonnes répondent aux questions sur les fonctionnalités de l'environnement de travail : follow me printing, cocoons, partage de l'espace, accompagnement des Floor Stewards, etc.

Tous les nouveaux concepts sont passés en revue grâce à cette enquête. Nous avons déjà vu plus haut les mesures qui ont été prises suite à ces résultats (construction de plus de cocoons, communication sur la téléphonie,...).



Ce schéma reprend les mêmes données que plus haut mais présentées autrement. En fonction de l'importance et du contentement, les symboles représentant les questions se répartiront dans le graphique.

Seul le point concernant la téléphonie n'obtient pas de bons résultats et nous avons déjà vu plus haut la cause de ce phénomène.

Vu que les postes de travail ne sont plus nominatifs, les collaborateurs doivent à chaque fois s'enregistrer sur le téléphone du poste de travail qu'ils occupent. Le problème au début de l'implémentation du projet était qu'ils oubliaient de se « délogger » en fin de journée. Ils ne savaient alors plus où leur téléphone était activé et ils ne pouvaient plus être contactés.

Grâce à ces données, le groupe de projet a pu prendre des mesures et a fait circuler de plus amples informations sur le système.

CONCLUSION

Les gens ont besoin d'être écoutés si on veut pouvoir faire changer les mentalités !

Dans un tel projet, la communication tient une place plus qu'importante. Je pense avoir mis cet aspect en avant tout au long de ce travail. Mais en plus de cette masse d'informations à diffuser, on a également besoin de beaucoup de temps pour mettre tous les éléments en place et permettre à tout le monde de suivre les changements sans trop de peine.

En règle générale, un déménagement et l'intégration d'un nouvel environnement de travail sont des événements difficilement vécus par les salariés. Ces derniers sont vite pris de panique et ont besoin de beaucoup de temps pour se faire aux nouveautés. Ils ont besoin qu'on leur explique, qu'on les soutienne, qu'on les aide à avancer, bref : qu'on s'occupe d'eux.

Hors, dans le projet « Mobility », tout s'est passé très vite. En à peine huit mois, tout le processus avait été bouclé. Et parallèlement à cela, les sondages et les enquêtes d'opinions ont révélé de très bons résultats. Alors comment expliquer qu'en si peu de temps l'équipe de projet ait pu gérer de façon optimale tout ce processus de changement ?

En outre, il faut le souligner ; le projet « Mobility » a été le lauréat des Facility Awards 2005 et est aujourd'hui un exemple dans le domaine.

SIEMENS PRIMÉE POUR SA STRATÉGIE DE MOBILITÉ ET DE FACILITY MANAGEMENT



Cette année, IFMA.be, la branche belge de l'International Facility Management Association, a décerné son Facility Award à Siemens. Siemens a été primée pour son approche novatrice en matière de mobilité et pour la professionnalisation de ses services facilitaires : en effet, l'optimisation des processus de SRE a débouché sur une meilleure coordination et une approche intégrée de la gestion immobilière et facilitaire de Siemens BeLux. Le tout supporté par le logiciel CAFM (Computer Aided Facility Management) qui fait de la solution belge la norme internationale pour l'ensemble du Groupe Siemens!

Après analyse de ce projet en Facility Management, nous avons vu que la communication avait véritablement joué un rôle de motivation auprès des collaborateurs. Mais en plus de cette communication qui avait comme objectif de faire adhérer tout le personnel au projet, les infrastructures qui ont été mises en place ont également été pensées de sorte à motiver le personnel. Tous les choix qui ont été opérés dans le nouvel environnement de travail poursuivaient ce but, de la sélection des couleurs au choix des matières pour les mobiliers.

Outre tous les aspects techniques – c'est-à-dire la conception des espaces ou encore la création des postes de travail – l'aspect communication a été primordial dans la dynamique de changement des personnes. Il est certain qu'un environnement de travail agréable et coloré joue en faveur de

l'adhésion des salariés, mais il faut également mettre des mots sur les concepts. Il faut mettre en avant les points positifs et négatifs d'un tel projet (sans trop insister sur les inconvénients) et proposer quelque chose d'intéressant aux salariés. C'est pour cela que la première communication vers les utilisateurs est primordiale. Il faut en effet que la vision proposée par la Direction tienne la route et vise des objectifs respectables. Il faut dès le début montrer aux collaborateurs que les changements qui vont être opérés s'inscrivent dans une évolution positive de la société, et non uniquement dans un but de rentabilité de l'exercice.

Une fois que le concept est introduit, il faut alors suivre les utilisateurs pendant tout le projet. Il faut les accompagner dans le changement, sans y aller trop brusquement, et user de stratégies d'approche pour les rassurer et les mettre en confiance.

Comme l'a fait remarquer Roland De Coninck, il ne faut pas imposer les choses aux collaborateurs sans les accompagner. Et à partir de ce constat, il faut mettre en place des moyens de communication adaptés à chacun et à chaque étape du projet. Une communication plus intime sera souvent nécessaire et passera par des discussions informelles et des petites réunions. Il faut prendre en compte l'avis des utilisateurs et leur montrer qu'ils sont écoutés et pris en considération.

Le facteur social a été pris en compte tout au long de l'implémentation, et aujourd'hui encore tous les avis sont analysés pour améliorer l'environnement de travail. Les témoignages que j'ai obtenus allaient tous dans le même sens : on ne peut mettre en place un nouvel environnement de travail sans l'accord du public interne. Rappelons-le encore une fois : sans ses salariés, une entreprise n'est rien. C'est lui qui constitue sa base et sa force (ou sa faiblesse).

C'est d'ailleurs pour cela que la communication interne a été privilégiée tout au long du projet. Les utilisateurs du nouvel environnement de travail constituaient le public cible. C'étaient eux qui étaient concernés par les nouveaux axes de mobilité. Presque toute la communication a donc été pensée selon cette donnée.

Les moyens de communication autour du projet ont été nombreux. Je pense même que la liste reprise dans ce travail n'est pas exhaustive tant la communication a été abondante. Nous avons cependant pu voir que les méthodes étaient variées. En plus des moyens traditionnels que propose le service communication, de nombreuses réunions plénières ainsi que des formations ont permis au groupe de projet d'entrer en relation avec les utilisateurs. Cette communication permettait un meilleur contrôle de l'information et proposait une plus grande interactivité.

Le contenu de l'information était fourni par Roland de Coninck, Corporate Mobility Manager à cette époque, et le choix des moyens de diffusion était de la compétence du service communication.

Quant à la prévention et à la gestion de crise, il en va des mêmes données. La communication était simplement un peu adaptée à des situations de communication un peu plus difficiles qu'à la normale car les feedbacks des collaborateurs étaient différents. On ne devait plus se contenter d'expliquer et de répondre aux questions, mais bien de convaincre et de diminuer les réticences. Mais comme toute bonne gestion de crise, c'est dans la prévention que tout s'est passé. C'est pour cela que le projet « Mobility » a pu s'implanter sans vraiment trop de difficultés relationnelles.

Grâce à l'anticipation des tensions et à l'analyse des besoins des salariés (autant en termes d'espace, de matériels que d'information) les crises potentielles ont pu être évitées. On a en effet pu prévoir ces dernières puisqu'elles étaient en quelque sorte provoquées, et les stratégies ont pu être pensées en toute connaissance de cause. Comme en gestion de crise, un groupe de projet a été créé, les rôles ont été répartis, la collaboration entre les départements a été optimale et la communication a été largement préparée et diffusée. De plus, des ambassadeurs ont été formés pour anticiper les réactions délicates des collaborateurs et la Direction a entièrement soutenu le groupe, ce qui lui a conféré une certaine autorité.

Ces ambassadeurs, ou « Floor Steward » ont par ailleurs joué un rôle primordial dans cette gestion des changements. Ils ont accompagné les collaborateurs tout au long du processus, et même après l'implémentation du projet. Il ressort des sondages qu'ils ont été présents à chaque étape de la réalisation et ce point a fortement favorisé l'adhésion des collaborateurs. C'était en effet un très bon moyen de canaliser les tensions et d'intercepter les informations avant qu'elles ne deviennent incontrôlables.

Ici, la communication a totalement été abordée sous le sens de « *communier* », comme évoqué en début de ce travail, car les relations ont été au premier plan de la stratégie de communication. L'aspect humain a été largement mis en avant notamment avec les ambassadeurs mais également grâce à toutes les formations et informations mises en place et la prise en compte des attentes et besoins des collaborateurs. Mon postulat de départ qui était : **le Facility Manager est aussi un communicateur !** a donc été démontré.

Je vous remercie pour votre lecture !

ABSTRACT

Version française

Ce travail de Fin d'Etudes tente d'établir un lien entre les deux domaines qui sont la communication et le Facility Management en partant du postulat suivant : le Facility Manager est aussi un communicateur ! Sur base de cette affirmation, nous allons voir à quel point la communication est primordiale dans un projet en Facility Management et nous partirons d'un exemple concret pour appuyer cette théorie. Nous verrons également qu'un Facility Manager est amené à provoquer de grands changements dans l'organisation d'une entreprise et qu'il est, de ce fait, amené à gérer les réactions des collaborateurs qui se retrouvent bouleversés par l'arrivée de nouveaux concepts et, dans notre cas, d'un nouvel environnement de travail. Les collaborateurs ont en effet besoin d'être suivis et une communication axée sur le dialogue sera privilégiée.

Je tenterai ensuite d'apporter des éléments de stratégie pour prévenir les crises en interne mais également pour gérer les réactions des collaborateurs qui se révèlent plus réticents aux changements que d'autres. Nous verrons par ailleurs les différentes phases par lesquelles la plupart des collaborateurs passent lorsqu'on les place devant de si grands changements.

J'apporterai tout au long de ce travail mon point de vue en tant que communicatrice mais également en tant qu'utilisatrice des concepts de Facility Management suite aux visites d'entreprise que j'ai eu l'occasion d'effectuer lors de mes recherches.

Mots-clés :

- ✘ Communication interne
- ✘ Communication de crise
- ✘ Crise en interne
- ✘ Prévention et gestion de crise
- ✘ Changements
- ✘ Environnement de travail
- ✘ Travail d'écoute
- ✘ Facility Management
- ✘ Projet « Mobility » de Siemens

Nederlandse versie

Dit eindwerk probeert een band te leggen tussen de gebieden: communicatie en Facility Management en daarbij vertrekkend vanuit volgende stelling : de Facility Manager is ook een communicator! Op basis van deze verklaring, zullen we zien hoe de communicatie essentieel is in een Facility Management project beginnend van een concreet voorbeeld om deze theorie te ondersteunen. We zullen ook zien dat een Facility Manager ertoe gebracht is belangrijke veranderingen in de organisatie van een bedrijf te doen waarbij hij ertoe aangezet wordt reacties van mensen die overweldigd zijn door de nieuwe concepten, te beheren. In ons geval is dit een nieuwe werkomgeving. De medewerkers hebben inderdaad een ondersteuning nodig en een communicatie die op de dialoog gebaseerd is.

Ik zal enkele strategische elementen proberen aan te brengen om interne crisissen te voorkomen maar ook om de reacties van medewerkers die moeilijker met veranderingen omgaan dan anderen, te beheren. Overigens zullen we de verschillende fasen zien door dewelke de meeste medewerkers doorgaan wanneer ze voor zo grote veranderingen geplaatst worden.

Ik zal doorheen dit hele werk mijn standpunt aanbrengen zowel als communicatrice maar ook als gebruiker van de concepten van Facility Management als een gevolg op de bedrijfsbezoeken waar ik de gelegenheid heb gehad dit alles te onderzoeken.

Sleutelwoorden:

- ✘ Interne communicatie
- ✘ Crisis communicatie
- ✘ Interne crisis
- ✘ Preventie en crisisbeheersing
- ✘ Veranderingen
- ✘ Werkomgeving
- ✘ Luisterwerk
- ✘ Facility Management
- ✘ Project « Mobility » van Siemens

BIBLIOGRAPHIE

Monographies

- ALMEIDA, Nicole d' et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 2^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2000, 122 p.
- ALMEIDA d', Nicole et LIBAERT, Thierry. *La communication interne de l'entreprise*. 5^e éd. mise à jour. Paris : Dunod, 2007, 128 p.
- BREARD, Richard et PASTOR, Pierre. *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*. 3^e éd. mise à jour. Rueil-Malmaison : Éd. Liaisons, 2007, 204 p.
- CHOUCHAN, Lionel et FLAHAUL, Jean-François. *Les relations publiques*. 2^e Ed. Mise à jour. Paris : Presses universitaires de France, 2007. (Que sais-je ? ; 966), 126 p.
- LAGADEC, Patrick. *Apprendre à gérer les crises*. Paris : Les Ed d'Organisation, 1993, 117 p.
- LIBAERT, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2001, 118 p.
- MAIMI, Laurent et PAROONCHI, Francis. *Fonction responsable des services généraux : organiser, optimiser, manager*. Paris : Dunod, 2008, 253 p.
- MOINE, Jean-François et COLOMBO, Josette. *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF, 2002, 162 p.
- MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. Paris : Ed. Vuibert, 2000, 127 p.
- MOREL, Philippe. *La communication d'entreprise*. 4^e Ed mise à jour. Paris : Ed. Vuibert, 2009, 133 p.
- OSBORNE, Christina. *101 trucs et conseils : résoudre les situations conflictuelles*. Londres : Mango Pratique, 2003, 72 p.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*. 4^e Ed. mise à jour. Paris : Dunod, 2004, 446 p.

Travaux de fin d'études

- DUMOULIN, Charlotte. *Analyses, critiques et réflexions sur la communication de crise dans le secteur agroalimentaire belge : cas de la grippe aviaire*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, section communication, 2006-2007, 99 p. Travail de fin d'études pour l'obtention du titre de bachelière en communication.
- DE POORTER, Katrien. *La Poste : Working Tomorrow. Vers un environnement de travail dynamique*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet. Travail de fin de cycle formation facility management. Novembre 2008.
- LENAERTS, Thibaut. *La communication de crise : le groupe Herstal, une nouvelle communication ?* Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, section communication, 1997-1998, 112 p. Travail de fin d'études pour l'obtention du titre de gradué en communication.
- MARIT, Jean-Christophe. *La communication interne et son application à l'entreprise M.M.M. Group*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, section communication, 1998-1999, 68 p. Travail de fin d'études pour l'obtention du titre de gradué en communication.
- NIKELS, Cyrille. *Quelle importance accorder à la communication dans le travail d'un Facility Manager ?* Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, section facility management, 2007-2008. Travail de fin de cycle formation facility management.
- TAZIAUX, Geneviève. *Proposition d'une communication de crise exhaustive au Centre Hospitalier Universitaire de Liège*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, section communication, 2005-2006, 99 p. Travail de fin d'études pour l'obtention du titre de bachelière en communication.

Syllabi et notes de cours

- FRYNS, André. *Cours de Méthodes d'éducation active et d'animation*. Année académique 2008/2009. Baccalauréat en communication 3^{ème} année. Notes manuscrites.
- GEHLEN, Anne-Françoise. *Théories de la communication : 2^{ème} communication*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet, catégorie sociale – année 2007-2008 – p15.
- LECERF, Isabelle. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Portefeuille de textes
- PALEM, Anne-Françoise. *Communication en entreprise : 2^e Communication*. Liège : Haute Ecole de la province de Liège Léon Eli Troclet, Catégorie sociale, 2007-2008. Notes de cours

Articles de périodiques ou de quotidiens

- Environnement... « *Environnement de travail : ambitionner un lieu de travail plus efficace* ». In : Profacility magazine, Bruxelles, n°21, janv.-fév.-mars 2009, p. 29-43. Dossier.
- Nouvelles... « *De nouvelles opportunités pour les facility managers* ». In : Profacility guide, Bruxelles, n°16, oct.-nov.-déc. 2007, p. 40-41. Dossier.
- Crise... « *La crise, une bénédiction pour le facility management ?* ». In : Profacility Guide, Bruxelles, janv.-fév.-mars 2009, p. 10-11. Dossier.
- Relocalisation... « *Relocalisation : le FM au cœur du processus* ». In : Profacility magazine, Bruxelles, juil.-août-sept. 2007, p. 14-15. Dossier.
- Enthousiasme... « *L'enthousiasme au service des projets* ». In Profacility Guide, Bruxelles, sept. 2006, p. 6-7. Dossier.
- Outsourcing... « *Outsourcing et Facility Management* ». In : Entreprendre : magazine de Beci, Bruxelles, sept. 2008, p 47-56. Dossier.
- « *Succès croissant pour la gratuité du trajet domicile-travail* ». In : Le Metro, Bruxelles, 18 mars 2009, p 20.

Entretiens

- DE CONINCK, Roland
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Corporate Marketing Communication
Mobility & Facility Business Developer
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 19.02.2009

- Entretien avec Katrien De Poorter
La Poste
HR Account Manager
Centre Monnaie – 1000 Bruxelles
Entretien du 26.02.2009

- VANFRAECHEM, Ghislain
Ernst & Young
Director Facility Department
De Kleetlaan 2 – 1831 Diegem
Entretien du 02.03.2009

- VALKIERS, Katrien
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Communication
Chargée de la communication interne
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 10.03.2009

- SYMONS, Nathalie
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Communication
Chargée de la communication interne
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 10.03.2009

- DE CONINCK, Roland
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Corporate Marketing Communication
Mobility & Facility Business Developer
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 10.03.2009

- DE CONINCK, Roland
Siemens Belgique-Luxembourg
Siemens Corporate Marketing Communication
Mobility & Facility Business Developer
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 25.03.2009

- DE CONINCK, Roland
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Corporate Marketing Communication
Mobility & Facility Business Developer
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 06.04.2009

- VALKIERS, Katrien
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Communication
Chargée de la communication interne
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 06.04.2009

- DE CONINCK, Roland
Siemens Belgique-Luxembourg
Département Corporate Marketing Communication
Mobility & Facility Business Developer
Square Marie Curie 30 – 1070 Bruxelles
Entretien du 13.05.2009

Documents Internet

Sites Internet

- Association Internationale de Facility Management
<http://www.ifma.be/fr/professionalisering-door-onderwijs/>
(consulté le 22.03.2009)
- Ernst & Young
<http://www.ey.com/global/content.nsf/France/responsabilite-sociale-entreprise>
(consulté le 17.03.09)
- Innovation et information stratégique
<http://erwan.neau.free.fr/>
(consulté le 06.04.2009)
- Marketing étudiant
<http://www.marketing-etudiant.fr>
(consulté le 09.03.2009)
- Osphère : le management biologique
<http://www.osphere.fr>
(consulté le 08.03.2009)
- Région de Bruxelles-Capitale
<http://www.bruxelles.irisnet.be/fr/citoyens/home.shtml>
(consulté le 30.03.2009)
- Siemens Belgique
<http://www.swe.siemens.com/belux/portal/fr/accueil/Pages/home.aspx>
(consulté le 22.01.2009)
- Communiqué de presse sur le site
https://www.swe.siemens.com/belux/portal/fr/presse/presse/communiques/cc/Pages/inaguration_d_station_sharing_cambio_siemens_saintgilles.aspx - consulté le 31.03.2009
- Roularta Professional
<http://www.roulartaprofessional.be>
(consulté le 04.03.2009)
- RIFE – Réseau transfrontalier d’Information, de Formation et d’accompagnement d’entreprises à la gestion de l’Environnement
<http://www.rife-wll.net/>
(consulté le 02.05.2009)

Articles de périodiques

- HEIDERICH, Didier. « *Plan média de crise* ».
In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, mars 2003.
www.communication-sensible.com
(consulté le 04.09.2008)

- RENAUDIN, Hervé. « *Gestion de crise et réaction de l'organisation : la cellule de crise à la croisée des divergences* ».
In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, janv. 2004.
www.communication-sensible.com
(consulté le 04.09.2008)

- ROUX-DUFORT, Christophe. « *Gestion de crise : premiers réflexes pour le pilotage, guide pour les managers* ».
In : *Le magazine de la communication de crise et sensible*, Paris, 2005.
www.communication-sensible.com
(consulté le 04.09.2008)

ANNEXES

<u>Annexe n°1</u>	Plaquette de présentation de Siemens Belgique-Luxembourg
<u>Annexe n°2</u>	Statistiques sur l'évolution du télétravail
<u>Annexe n°3</u>	Chaîne de restaurants Carestel
<u>Annexe n°4</u>	Structure de l'équipe de projet
<u>Annexe n°5</u>	Charte de l'entreprise
<u>Annexe n°6</u>	Articles de presse
<u>Annexe n°7</u>	Le full dynamic office : une variété d'espaces répondant à différents besoins
<u>Annexe n°8</u>	Curriculum Vitae de Roland De Coninck