

VOYAGE VERS LE FUTUR DU TRAVAIL

EDF

EDF
WELCOME

Repenser le bureau pour repenser le travail, les méthodes de management, l'engagement du salarié et son lien à l'entreprise...

Le concept de Flex Office ou Desk Sharing ou encore co-working devient une nouvelle norme pour les cadres. Le projet EquilibreS à EDF SA illustre les nouveaux usages, les nouvelles règles et mœurs du travail et au travail.

BUREAU OU CANAPÉ ?

La vie au bureau est en voie de transformation managériale, mais dérapages et ratages sont toujours au rendez-vous.

Ancien monde : bureau individuel ou à deux, fermé, personnalisé (plantes en pot, cartes postales, plateau thé-café), petit ou grand bazar assuré. Nouveau monde : espace de travail ouvert et découpé en espaces dynamiques, avec zone de travail silencieuse, bulles classiques et informelles, postes alternatifs et espaces pour téléphoner : zéro papier, zéro téléphone fixe, casier avec cadenas ou QR code pour déposer ses affaires personnelles, bagagerie. Chaque matin, le cadre salarié arrive, ordinateur portable sur le dos, téléphone mobile à la main et s'installe là où il trouve de la place. En fonction de son activité du moment, il investit un espace de travail différent, correspondant à chacune de ses pratiques professionnelles. Ou comment renouveler à tout instant sa vie au bureau...

Un nouvel environnement de travail

« Un projet comme celui-là réinterroge nos pratiques managériales et nous invite à les repenser, à l'aube de transformations profondes qui impactent les liens fondamentaux entre les salariés et leurs activités (digitalisation, travail à distance, besoins de coopérations accrus, etc.). [...] L'objectif de notre Groupe de Travail est double : il s'agit, d'une part, de favoriser le développement d'une pratique managériale adaptée à ce nouvel environnement de travail, comme à nos enjeux métiers (plus responsabilisante, plus proche de l'activité, fondée sur la confiance, la créativité et la prise d'initiative) et, d'autre part, de faire émerger une dynamique de communauté managériale (partage d'expériences, décloisonnement des pôles) au bénéfice de tous les salariés »⁽¹⁾. Le

projet EquilibreS est né. Il s'agit pour la DRH Groupe EDF de repenser le bureau pour repenser le travail et l'engagement du cadre salarié. Car, au-delà du style ampoulé, l'entreprise vise un changement d'orientation dans l'organisation du travail de ses salariés et particulièrement les cadres.

Un projet : genèse et objectifs

Dans l'une des tours EDF de la Défense, il se murmure fin 2014 que, d'une part, non seulement les salariés de la Formation vont déménager à Levallois, cœur de la direction des ressources humaines dont ils dépendent et que, d'autre part, les nouveaux locaux seront entièrement différents. Afin de préparer les équipes (environ quatre-vingt personnes réparties sur La Défense et le site de formation des Mureaux), la direction ne lésine pas sur les moyens. Elle embarque les managers à Genève et Bruxelles pour les familiariser avec deux projets similaires. Elle invite les salariés à une projection suivie d'un débat en présence d'une représentante de la Sécurité sociale belge, dont les salariés ont rejoint le nouveau monde en 2013. La Direction de l'Immobilier de l'époque associe un cabinet d'ingénierie immobilière et un ergonome à son projet d'aménagement, avec l'objectif d'analyser les activités et les pratiques de travail (actuelles et futures) ainsi que les usages des locaux existants. Un documentaire diffusé sur Arte « Le Bonheur au travail » est accessible sur l'Intranet EDF (VEOL). Un espace de démonstration, avant installation définitive, peut être visité dans l'immeuble Carré vert de Levallois. Une lettre d'information est diffusée.

Les salariés de la DRH sont harponnés par les responsables d'équipes et priés de s'inscrire dans des groupes de travail, dont chacun représente un aspect du projet EquilibreS :

(1) Source : EDF, Le projet EquilibreS et Vous, avril 2015 #2.



Salle de travail
collaboratif,
à EDF Lab
Paris-Saclay

© EDF-XAVIER POPY

management, coopération, espaces de travail, collaboration numérique/environnement IT (Informatique Télécom), travail à distance, moins de papier. Chacun sent bien qu'il s'agit d'un projet lourd de sens pour la direction qui réclame l'assentiment des salariés. De toute évidence, EquilibreS représente l'avenir aux yeux de la DRH et sa démultiplication à l'échelle de l'entreprise paraît incluse dans la démarche de départ.

Croître et démultiplier

Cap Ampère, Saclay, Chatou, SmartSide côté EDF, Cité numérique à Bordeaux côté Enedis... sièges sociaux et services entiers sont sommés d'adhérer au nouveau projet managérial vantant un management fondé, non plus sur la présence et le contrôle, mais sur des objectifs et la confiance; une plus grande autonomie en termes d'horaires et de travail;

« On est en
représentation, tout
se voit,
même ce qu'on
ne veut pas
montrer. »

un plus grand confort en termes d'organisation personnelle avec la possibilité de télétravailler chez soi ouverte aux cadres EDF depuis 2016. Le phénomène est largement transnational et s'appuie sur la digitalisation de l'économie et la culture numérique qui transforment l'entreprise et la relation de chacun au travail.

Plus tout à fait minoritaires dans l'espace réservé au travail, ces lieux de co-working qui ont fait discrètement leur apparition il y a une petite dizaine d'années à Paris représentent de véritables laboratoires du changement social. Dans ces espaces, toute vie privée versus vie professionnelle s'estompe avec l'assentiment, contraint ou réel, d'une majorité de cadres...

Un lieu, une tâche

Revenons au salarié de la DRH Groupe EDF qui, s'il n'a plus accès à un véritable bureau fermé et attribué, dispose en revanche d'une multitude de services pour accomplir son travail; l'idée étant que le lieu appelé jusque-là bureau individuel a disparu, remplacé par différents autres lieux correspondants à différents usages de travail au cours d'une même journée. Passer un coup de fil se fera dans un espace façon cabine téléphonique en libre-service. Discuter informellement à plusieurs sur un futur projet, se fera désormais sur un canapé. Entamer une présentation en réunion se fera dans la salle de créativité réservée à cet effet. Participer à une conférence avec des collègues installés chez eux ou sur d'autres sites se fera dans une salle spécifique, fermée, réservée à l'avance, équipée d'un écran de visio conférence. Rédiger un cahier des charges se fera à la bibliothèque, déclarée zone silencieuse. Et quand il faudra

« J'ai une voix
qui porte et quand
j'ai quelque chose
à dire je le dis [...]
j'aime bien
plaisanter [...]
je suis comme
ça et avant
c'était plutôt appré-
cié par les collègues,
en tout cas ça ne
posait pas de pro-
blème. Maintenant
j'ai l'impression
de gêner. »

vraiment se concentrer, sortir du jus de crâne, alors, on restera chez soi ! Il n'y a plus un travail et un individu mais des tâches.

Au sein de ce nouvel environnement, le cadre est invité à ne pas rester en place, à changer constamment de lieux en fonction de son type de travail, à devenir nomade. Le morcellement du travail en une multitude de tâches associées chacune à un espace dédié, c'est bien ce qu'illustre ces nouveaux espaces dynamiques de travail... à la tâche, espaces dynamiques de travail déstructuré.

Un espace vitrine

A Levallois, ce sont 139 salariés et 114 positions de travail qui, in fine, sont concentrés dans des espaces dynamiques en mars 2017, contre 190 prévus en 2015 dans le projet initial. Refus de certains services de s'associer au projet et baisse des effectifs aboutissent à son amoindrissement. Les deux grands plateaux ouverts situés au quatrième étage représentent un peu plus de 15 m² par position de travail, soit une surface deux fois plus importante que les normes recommandées. Les surfaces sont aérées, le mobilier dans le vent façon Ikea ou Starbuck. Le bureau est devenu un espace intermédiaire, hybride, cosy, entre la maison, le travail, une terrasse de café. Si on ne peut pas reprocher à la direction d'avoir sous dimensionné le nombre total de ces nouveaux postes, en revanche, on peut la soupçonner d'avoir fabriqué une vitrine, un espace dynamique témoin, sur lequel défilent pendant de longues semaines des directeurs d'unités priés de promouvoir ces nouveaux espaces.

Décalage entre concept et réalité

En fonction de son horaire d'arrivée, il est parfois difficile de s'installer à proximité des collègues de son équipe. Les postes de travail classiques (bureaux en face à face ou bureaux isolés sur l'un des côtés du plateau) sont pris d'assaut. Une arrivée plus tardive contraint à utiliser les chaises hautes par exemple et autres postes dits "alternatifs", pas du tout conçus pour un travail à la journée. L'éloignement physique et l'obligation de faire le moins de bruit possible, afin de ne pas gêner les autres occupants du plateau, aboutissent à l'augmentation des échanges de mail pour les cadres et agents de maîtrise les plus sédentaires : « Par exemple, en une matinée, une chargée de communication peut recevoir 30 mails dont 10 d'une collègue à côté de laquelle elle n'a pu s'installer »⁽²⁾.

Le concept de mobilité au cours de la journée ne séduit pas les salariés. La grande majorité préfère s'installer sur une zone définie et dans une position fixe dès son arrivée. Même les plus mobiles ne libèrent réellement leur poste que lorsqu'ils doivent quitter le site ou partir en réunion longue, programmée sur une demi-journée.

De façon générale, sur ce type de plateau, les besoins des uns représentent une nuisance pour les autres. Un coup de téléphone professionnel prolongé pénalise la concentration du ou des voisins. Le plateau dynamique est un environnement fatigant, obère les capacités de concentration et

(2) Toutes les citations incluses dans ce dossier sont extraites du « Rapport REX EquilibreS » commandité par le CHSCT du siège EDF SA au cabinet Secafi et présenté fin avril 2017.

diminue la productivité. « Lorsqu'il y a une bonne ambiance, que ça rigole, tout le monde en profite, mais les situations de tensions sont aussi davantage repérables. L'exposition permanente au regard des autres (y compris de la hiérarchie) est perçue comme pesante par certains, en particulier lorsque qu'il existe des relations tendues entre les personnes. Cela peut aussi conduire à une forme de standardisation des comportements (ton feutré) ».

Certains trouvent des parades

Ainsi, les bulles à trois ou quatre sont-elles réservées par des collègues qui les transforment en mini bureaux squattés à la journée. Si cette pratique sauve du regard et du brouhaha des uns, elle devient source d'agacement pour d'autres, privés d'espaces utiles. Cette petite rouerie « augmente le sentiment d'iniquité chez ceux qui subissent les nuisances du plateau ouvert ».

Quant à la bibliothèque, aménagée dans un coin reculé, son éloignement induit l'isolement pour celui ou celle qui l'utilise ponctuellement. Quitte à être isolé, le salarié cadre choisit alors le télétravail, élimine son temps de trajet et gagne en qualité de vie. Il s'agit là d'une « forme de compensation qui rend acceptable le plateau dynamique et compense la perte d'un bureau attribué et fermé » ; un nouvel espace de repli : « un moyen de réaliser les tâches nécessitant de la concentration ».

Contrôler, toujours

Le décalage entre le discours et la réalité quotidienne concerne aussi l'évolution des pratiques managériales, toutefois bien plus lente que souhaitée. Tous les managers première ligne n'ont pas renoncé à leurs pratiques de contrôle. Les appels ou demandes de connexion, via le réseau Link lors des journées de télétravail, renvoient à des formes de contrôle managérial déconnectées d'une approche fondée sur la confiance. « Le peu de disponibilité des managers pour le soutien dans l'activité, constaté par ailleurs, renforce le sentiment que le rôle de contrôle reste très présent. Certains collaborateurs constatent une apparence de changement des relations avec la hiérarchie mais considèrent que dans les faits, la culture et les règles du jeu restent inchangées ».

La hiérarchie continue de se lire dans ces espaces, quoiqu'en disent les thuriféraires de ces nouveaux lieux dynamiques. Et, ce sera encore plus vrai dans le nouvel immeuble EDF SmartSide à Saint-Ouen, en banlieue parisienne, où doit déménager la DRH Groupe d'EDF - notamment - à l'automne 2019. Dans ces nouveaux locaux, seulement 10 % de l'espace seront réservés aux bureaux individuels et 90 %



seront des espaces collectifs, réservables ou non, dans lesquels chacun devra trouver son petit bonheur quotidien. Et ce bonheur génère de nouveaux marchés pour faire coïncider vie privée et vie au travail, management et bien-être : logiciels de déconnexion pour smartphones qui préviennent d'une trop longue utilisation, bouchons d'oreilles intelligents, salles fitness, multiplicité des offres de restauration... C'est une entreprise englobante qui prétend émerger, adepte de l'ambiance détendue, un peu tribale, un peu édreton, tout en réduisant à la portion congrue le lieu privé et l'intimité. Soyons heureux, travaillons mieux !

« On n'ose plus dire
bonjour en arrivant. »