

Déménagement d'entreprise:

- Le déménagement constitue une étape à «hauts risques» pour la direction d'une entreprise.

- Afin d'en limiter les effets, il convient d'informer les salariés très en amont, et de les associer à chacune des grandes étapes.

Attention, sujet sensible... Le déménagement d'une entreprise n'est en aucun cas un acte de gestion parmi d'autres. Et pour cause: «Il révèle bien souvent le climat social qui règne en interne», avance Frédéric Michea, conseil et formateur en communication. S'il existe un réel climat de confiance dans l'entreprise, le déménagement sera considéré comme purement factuel, il y aura moins d'émotivité. Ce qui est rarement le cas. Aujourd'hui, si les entreprises déménagent, c'est avant tout par souci d'économie. Mais pas seulement: «Un déménagement rend plus facile une réorganisation de l'entreprise, avec la mise en place de nouvelles méthodes de travail», explique

Pierre Bouchet, directeur associé de Génie des lieux, conseil en organisation d'espaces. Ce qui laisse une large place aux rumeurs en interne: «Lorsque nous avons annoncé notre décision de quitter nos locaux du XIV^e arrondissement de Paris pour Bagneux, explique Emmanuel Vandermarcq, responsable communication de Norisko (prévention des risques), des bruits ont couru sur une éventuelle réorganisation du siège social, qui était à Limoges. Nous avons senti des remous, entendu des rumeurs.» Un véritable travail de communication a donc été entrepris, pour dissiper cette fausse information et rassurer les Parisiens sur leur nouveau lieu de travail, et les modifications induites, en termes de trajets notamment.

Avignon, n'était qu'à une trentaine de kilomètres de l'ancien; mais pour nos salariés, qui avaient l'habitude de venir au bureau à pieds, de rentrer déjeuner chez eux le midi, le simple fait de devoir prendre la voiture, de déjeuner à la cantine, de travailler dans des locaux transparents, représentait un véritable changement.» Un changement que l'entreprise a su accompagner, se dotant d'outils de communication spécifiques (*voir encadré ci-contre*). Mais ce n'est pas toujours nécessaire. «Nous préconisons d'utiliser l'existant, souligne Patrick Sigurdsson, président de Compagnie Tertiaire (ingénierie et aménagement d'espaces de bureaux). Car créer un type de communication *ex nihilo*

«Nous avons joué cartes sur table avec les salariés»

Hubert Trevisani, architecte associé, groupe SLH, architecture et ingénierie, 86 personnes.

«Nous avons d'emblée joué carte sur tables.» Pour Hubert Trevisani, voilà la clef de la réussite de leur déménagement. Il y a plusieurs mois, leur bureau d'architectes de 35 personnes, installé à Paris, dans le XIII^e arrondissement, achetait un bureau d'études techniques de 40 personnes, situé à La Défense. «Pour une meilleure synergie, nous avons pris immédiatement la décision de regrouper les deux sites en un seul», explique l'architecte associé. Restait alors à trouver une solution qui avantageait tout le monde, qui permette au salarié de faire un minimum de déplacement supplémentaire.»

Le choix s'est porté sur Gentilly, en bordure du périphérique, à 150 mètres du RER. «Les salariés ont été informés dès le début, puis tout au long de la procédure, par des réunions tous les deux mois.» Visite du site, plan d'aménagement... rien ne leur a été caché. Seuls deux salariés, habitant relativement loin, ont quitté l'entreprise, neuf mois après l'installation.

VINCENT LEOPUP



Informer les salariés

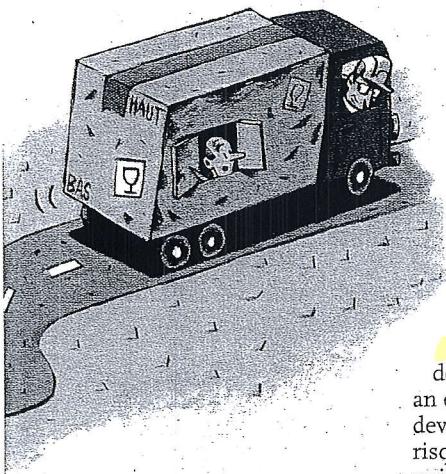
Les outils choisis permettront d'informer les salariés non seulement sur leur nouvel environnement (quartier, commerces, transports), mais également sur l'agencement des bureaux. «C'est le plus difficile à faire passer, souligne Pierre Bouchet, de Génie des lieux. Ce qui intéresse les salariés, c'est de savoir s'ils auront plus de place, à combien ils seront dans les bureaux, s'il s'agira "d'open space"...» L'essentiel est de savoir rester au plus près des préoccupations des salariés. Lafarge plâtres l'a bien compris: «Nous étions au chevet de leurs angoisses», souligne Frédérique Lapierre, directrice de la communication. Le nouveau siège, à



Et si un salarié refuse de déménager?

Il appartient aux juges d'appréhender si le nouveau lieu de travail constitue un simple changement des conditions de travail, résultant du pouvoir de direction de l'employeur, ou une modification du contrat de travail, qui ne peut pas être imposée par l'employeur sans l'accord du salarié. Si le déménagement a lieu dans une même zone géographique, il s'agit d'un simple changement des conditions de travail. Auquel cas, le refus du salarié peut être constitutif d'une faute grave. Si le juge estime qu'il y a un changement de secteur géographique, le lieu de travail sera considéré comme un élément essentiel du contrat de travail qui ne pourra être modifié sans l'accord du salarié. Si le salarié refuse la modification, l'employeur devra mener une procédure de licenciement.

emballiez aussi vos salariés



implique d'avoir en interne au moins une personne dédiée à cette fonction.

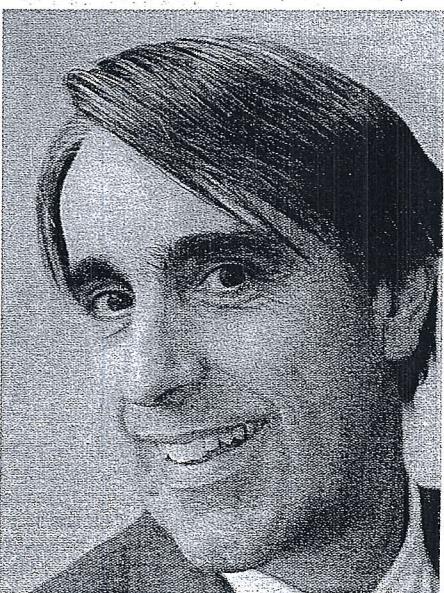
Quelle que soit la stratégie choisie, les experts sont unanimes sur un point: elle doit être mise en place le plus tôt possible. «Il faut compter entre 18 mois et 2 ans entre la prise de décision et le déménagement effectif», tranche Frédéric Michea. Réaliser un déménagement en moins d'un an équivaut à mettre les salariés devant le fait accompli, et là, il risque d'y avoir de la casse.» Ce qui peut, dans certains cas, être l'objectif visé... ■ AXELLE SAADA ■

«Ne pas prendre le risque de perdre des compétences»

Michel Edmont, responsable industriel Lafarge plâtres, 380 personnes.

En 1997, Lafarge plâtres décide de quitter ses locaux de l'Isle-sur-la-Sorgue, devenus vétustes. «Nous avions plusieurs options, explique Michel Edmont, responsable industriel de Lafarge plâtres: rester dans le Vaucluse ou rejoindre d'autres sièges sociaux du groupe, à Lyon ou à Paris.» Deux cadres ont été chargés de sonder les salariés. Le résultat a été sans appel: ce sera Avignon. «Ce fut une décision collégiale, souligne Michel Edmont. Nous ne voulions pas prendre le risque de perdre des compétences.»

La suite fut tout aussi exemplaire: visite du terrain, cérémonie de la première pierre, réunions mensuelles, pendant les deux années de la construction, avec les comités d'entreprises et délégués du personnel, newsletters... En outre, de nombreuses commissions ont été mises en place, que ce soit sur le cloisonnement des bureaux, le choix des mobilier ou encore le restaurant d'entreprise. Résultat: aucun départ ni «crise» interne.



«Il faut rendre les salariés responsables de leur déménagement»

■ Pourquoi les déménagements suscitent-ils tant d'inquiétudes au sein des entreprises?

Tout simplement parce qu'ils impliquent un changement pour les salariés, une rupture avec leurs habitudes, une perte de repères. Et puis ils savent bien qu'un déménagement est souvent une occasion de changer les méthodes de travail existantes. Pour toutes ces raisons, il est impératif de les informer au fur et à mesure, et de les associer aux décisions.

■ Concrètement, comment impliquer les salariés?

Cela peut se faire en deux temps. Il convient d'abord de les préparer au déménagement de manière constructive, en expliquant les raisons qui ont présidé à cette décision — locaux trop petits, trop chers, trop vieux, en terme d'image. Les responsables doivent le faire dès qu'ils ont un plan des lieux, une date d'emménagement. L'information



MARIE-HELÈNE WESTPHALEN, conseillère en communication, auteur de Communicator (éditions Dunod).

des salariés doit en tout état de cause se faire au plus tard 3 mois avant l'entrée dans les lieux, le temps de les y préparer. Ensuite, il faut passer à une phase plus «participative»: des groupes de travail, réunissant des salariés de différents services et niveaux hiérarchiques peuvent être constitués et consultés sur les grandes orientations du projet comme la disposition des bureaux, par exemple. L'objectif est de rendre les salariés responsables de leur déménagement.

■ Quels supports de communication interne faut-il utiliser?

Ils peuvent être très variés, sachant qu'il est impératif de choisir les moyens à mettre en œuvre au regard de l'exploitation qui peut en être faite par la suite. L'intranet, à ce titre, n'est pas sans risque, car s'il présente l'avantage d'offrir un véritable forum de discussion, effaçant tout rapport hiérarchique, il est en revanche, et par voie de conséquence, plus difficile à exploiter en terme de résultat. Or il est inutile d'interroger les salariés si leur avis n'est pas pris en compte. L'affichage, le journal interne, la feuille de liaison périodique constituent également de bons outils... Mais attention à ne pas négliger une présence plus «physique», avec des réunions autour du chef de service, pour suivre l'état d'avancement du projet, ou même une boîte à idée, fixée dans l'enceinte de l'entreprise. L'essentiel, pour l'entreprise, est de savoir faire preuve d'un maximum d'humanité avec les moyens dont elle dispose.

PROPOS REÇUEILLIS PAR AXELLE SAADA ■