Article déposé auprès de la Société des Gens de Lettres

« Management de l'espace, management par l'espace »

L'interaction Hommes-Lieux-Stratégie dans les entreprises de service

Par Isabelle Sengel

Isabelle Sengel a commencé sa carrière comme consultante en conduite du changement, management, organisation et démarche qualité dans les entreprises de service. Interpellée par l'impact des locaux dans les entreprises qu'elle accompagnait, elle est devenue architecte d'intérieur[1]. Elle s'est alors intéressée aux multiples dimensions qui lient l'Homme et les lieux dans lesquels il exerce ses activités.

Les commerces et les grandes enseignes ont compris qu'ils doivent faire de leurs points de vente des lieux à l'identité forte, des lieux d'expériences. Le point de vente devient partie intégrante du concept marketing. Nespresso constitue un bon cas d'école de cette démarche.

C'est la reconnaissance d'un lien fort entre les locaux, l'entreprise et son produit.

Plus généralement, certaines entreprises de service ont compris que leurs locaux pouvaient renforcer leur image, leur crédibilité, et rassurer le visiteur : en particulier, rassurer le client quant au sérieux du service qu'il achète.

Plus nos activités sont impalpables, abstraites, dématérialisées, plus l'homme (salarié, client ou actionnaire) porte son attention aux « petits » détails, aux « porteurs de sens ». En effet, la dématérialisation est anxiogène, et l'on va chercher à conforter son ressenti par toutes sortes de signes tangibles.
Le propre des entreprises de service est de délivrer un produit immatériel, car le service est abstrait par essence. C'est une des spécificités du marketing des services que d'aider ces entreprises à identifier et « travailler » leurs porteurs de sens, c'est-à-dire tous les éléments concrets, matériels, qui interfèrent avec la perception que le client pourra avoir du service : signalétique, courriers, personnel de contact…

On peut aller beaucoup plus loin encore dans cette re-connaissance de ce qui lie l'entreprise et les lieux qui l'abritent…

[1] Certifié compétente par le CFAI (Conseil Français des Architectes d'Intérieur) sous le n° 1248

copyright Isabelle Sengel

C'est l'objet de cet article, que d'explorer ce vaste territoire, à la croisée du marketing, de la gestion des ressources humaines, du management, de l'organisation des processus, et bien sûr, de l'architecture d'intérieur.

Il s'agit d'apporter un regard nouveau sur les locaux des entreprises de service :

- ➔ en quoi ont-ils un impact sur le fonctionnement (humain en particulier) et sur les résultats (commerciaux, financiers…) de l'entreprise ?
- ➔ quels sont les messages qu'ils induisent auprès des collaborateurs, des clients, des visiteurs… ? En quoi ce message induit a-t-il un impact sur le fonctionnement, la stratégie, le management ? en quoi vient-il interférer avec la politique de communication ?
- ➔ comment diagnostiquer ces écarts, les mesurer ? quelles en sont les conséquences ?

Il s'agit donc de fonder ce que l'on pourrait dénommer « management par l'espace », puisqu'il s'agit de management de l'entreprise et des hommes, en actionnant le levier que constituent les locaux.

Les locaux, un « mal nécessaire » pour les entreprises.

▪ Pourquoi, « un mal » ?

Les locaux constituent un coût important pour les entreprises de service.

L'étude Frais Généraux 2007 de la Cegos montre que les coûts de la fonction Infrastructure et Locaux représentent 4,7% du Chiffre d'Affaires pour les entreprises de service[2]. Le coût s'établit en moyenne à 253 euros /m² pour ces entreprises de service.

Pour sa part, ACTINEO note que le coût est de 10 000 euros / an / poste de travail en Ile de France, et de 7000 euros en Province en moyenne.

La recherche de performance financière et la réduction des coûts ont donc logiquement conduit à rechercher des économies sur ce poste de frais généraux.

Les entreprises ont élaboré pour cela plusieurs types de stratégies :

➔ Logique de densification : l'espace de travail est passé de 10 m² par personne à 6m², voir 4 m² dans les bureaux partagés ou « flexibles ». Cette stratégie est passée par une évolution au niveau du mobilier de bureau.

[2] Ces coûts incluent les loyers et charges, les amortissements, la gestion des immeubles et le personnel, les frais relatifs au nettoyage, chauffage, climatisation, éclairage, à l'entretien technique…. Mais hors accueil, gardiennage et sécurité.

copyright Isabelle Sengel

- ➔ Logique de nomadisation : un grand cabinet de conseil en organisation, dans les années 90, a constitué l'archétype expérimental de cette logique : les consultants n'ont plus de bureau attitré, ils doivent réserver un espace de travail et se déplacent, emportant leurs dossiers et leurs affaires dans un caisson mobile.
- ➔ Logique d'externalisation du poste de travail : incitation plus ou moins directe à travailler chez soi, ou chez les clients, *« outsourcing »* de certaines parties de l'entreprise (externalisation des fonctions support, recours à des salles de réunion extérieures…)
- ➔ Logique de mise en commun de services généraux : regroupement des sites, regroupement d'entreprises autour de plateformes communes (ex. du mouvement actuel de regroupement des Grandes Ecoles…)

A la base de plusieurs pistes, on trouve le constat fait par l'entreprise que la plupart de ses cadres passent une grande partie de leur temps en dehors de leurs bureaux. Pourquoi alors, ne pas partager le même espace à plusieurs ?

Il va sans dire également que les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication ont fortement incité à ces stratégies et les ont rendues possibles. L'idée d'une entreprise sans locaux commence à poindre, et n'est plus complètement utopique…techniquement.

- …nécessaire : Entreprise = locaux, un paradigme difficile à faire évoluer.

Pourtant, les entreprises ont du mal à envisager de se passer de locaux.

On a pensé que le télétravail pouvait constituer une solution à moult problèmes : l'entreprise transfère ainsi les mètres carrés au domicile du salarié, qui gagne, de son côté, une souplesse dans son emploi du temps, et une réduction des temps de transport. Bel exemple de stratégie gagnant-gagnant, sur le papier !
La crainte de la pandémie H1N1, à l'hiver 2009-2010, aurait pu fournir un bon facteur de déclenchement pour l'essor de ce type d'organisation du travail.

Pourtant, les expériences ne sont pas si nombreuses… le développement du télétravail achoppe sur la double question de la mesure du temps de travail et de l'appréciation des performances. Et la douloureuse question de fond : que rémunère l'entreprise ? Un temps de travail (= des moyens) – voire simplement un temps de présence (plus réaliste… c'est la logique de la pointeuse) ? Ou des résultats ?

Certes, on voit dans les agendas *Outlook* de certains apparaître la notion de « *home office* [3]» : sous-entendu « à mon bureau, je suis tout le temps dérangé, je ne peux pas me concentrer ; je travaille chez moi pour avancer un dossier

[3] « travail au domicile »

copyright Isabelle Sengel

délicat ». Avec, bien-sûr, la nécessité d'une confiance minimum, ce qui, de fait, réserve cette possibilité aux cadres supérieurs.

Car, il faut bien l'avouer, le regroupement des salariés dans des locaux communs permet aussi une surveillance, un contrôle mutuel, qui incite surtout à donner des *signes visibles d'activité*, plus qu'à développer son efficacité… Quelle est la part de l'énergie que les salariés consacrent à donner le change, à donner l'apparence d'une occupation professionnelle intense et performante ?

Les locaux restent toutefois nécessaires : territoire commun, port d'attache, ciment de la culture d'entreprise, vecteur d'image rassurant pour les clients … on commence à toucher du doigt que leur rôle va bien au-delà d'un aspect purement fonctionnel coûteux !

Impact multifactoriel des locaux sur le fonctionnement de l'entreprise

Essayons de préciser la nature de l'impact des locaux.

Riches de potentialités multiples, comme nous le verrons plus loin, les locaux peuvent aussi être générateurs de dysfonctionnements ; ces dysfonctionnements vont venir peser sur l'efficacité de l'entreprise ; c'est souvent la première chose que voient les occupants d'un bâtiment : ce qui ne va pas, ce qui irrite, sans forcément prendre la mesure du temps, de l'attention et du soin qu'ont mis à sa conception et à sa réalisation les architectes et les entreprises du bâtiment…

Lorsqu'il y a dysfonctionnement, les hommes doivent pallier leurs effets, et pour cela, mobiliser des moyens (temps, surconsommations, etc). Cela génère des coûts cachés dont l'ampleur peut se révéler impressionnante[4].

▪ Les locaux, lien avec les conditions de travail

Elisabeth Pelegrin-Genel rappelle[5] que le premier manuel d'ergonomie réside dans … la Règle de Saint Benoît, chère aux moines cisterciens. « Afin que rien ne détournât le moine de son office, il est apparu raisonnable aux dirigeants de la congrégation de rendre le corps moins présent en lui livrant le nécessaire ; en le nourrissant bien, en le protégeant du froid, en le mettant en condition de refaire pleinement ses forces dans le sommeil »

[4] Voir les travaux de l'ISEOR

[5] « L'angoisse de la plante verte sur le coin du bureau »,

Copyright Isabelle Sengel

Notre vision contemporaine diffère quelque peu … « Le confort amollit les gens », constitue une vision largement répandue dans nos entreprises.

Mais quelle est l'efficacité de salariés qui doivent bouger sans cesse, se lever, parce qu'ils sont mal assis, ou que l'ergonomie de leur poste de travail les oblige à faire des pauses clandestines, pour reposer leurs poignets, leurs tendons, leurs yeux, leur dos, etc. ?
Quelle est la qualité de la concentration, au bout de quelques heures, de salariés noyés dans un bruit ambiant excessif ?
Peut-on décemment imaginer que l'on va rester performant et efficace à 100% pendant tout le temps de présence dans l'entreprise ?

Les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), liés au stress et aux postes de travail mal conçus, sont source d'arrêts de travail, et avant ce stade, de souffrances et de pertes d'efficacité.

La qualité de l'air intérieur est aussi un vaste sujet d'actualité : en France, nous passons en moyenne 90% de notre temps dans des espaces clos. Notre santé est donc directement tributaire de la qualité de l'air que nous y respirons[6] !

- En milieu tertiaire, les sources de polluants sont nombreuses : moquettes, colles, peintures, isolants, sols plastiques, meubles en panneaux stratifiés… tout ces matériaux, abondamment utilisés dans nos locaux, émettent des COV (composés organiques volatiles), et sont donc sources de troubles respiratoires, d'irritations diverses. Sans compter les produits d'entretien utilisés.
- La densité humaine, dans des espaces insuffisamment ventilés, permet également une vaste mise en commun de germes pathogènes…Et l'augmentation du taux de CO^2 dans l'air, qui vient diminuer la capacité de concentration.
- Le renouvellement de l'air intérieur et la ventilation sont donc à étudier avec précision pour réduire ces risques. Concilier qualité d'isolation et confort thermique (et acoustique !) avec le renouvellement de l'air intérieur est parfois un exercice délicat…

La question des pollutions électromagnétiques sera certainement amenée à prendre une importance croissante dans l'avenir ; même si les études épidémiologiques manquent ou sont contestées, le développement du nombre de personnes dites « hypersensibles » commence à être reconnu[7] ; ces personnes vivent souvent, dans nos bureaux citadins, un effroyable calvaire : maux de tête plus ou moins intenses et permanents, difficultés de concentration, troubles de l'humeur et du sommeil liés à des dérèglements endocriniens, apparition de pathologies auto-immunes, d'arthrose cervicale, baisse des défenses immunitaires, etc…

[6] Voir Drs Suzanne et Pierre DEOUX : le Guide de l'habitat sain, Medieco Editions

[7] Rapport AFSSET octobre 2009

copyright Isabelle Sengel

Ces pollutions sont liées à la multiplication des appareils électriques, qui génèrent un champ électrique et un champ magnétique diffus constant, ainsi qu'au développement des technologies de l'information utilisant les hautes fréquences : téléphones portables ou sans fil, wifi, Wimax… Nous baignons dans un brouillard d'ondes, qui, au minimum, pèse sur nos forces vitales, à tous ! Pourtant, les solutions existent pour réduire ces pollutions, et elles sont moins coûteuses lorsqu'elles sont intégrées dès la conception des locaux.

En conclusion de ce paragraphe : les locaux et leur aménagement sont, dans le tertiaire, partie intégrante des conditions de travail ; ils peuvent générer, s'ils sont mal pensés, mal conçus ou mal réalisés, des pertes d'efficacité des personnes (problèmes de concentration, …), des pertes de temps (pauses « clandestines »), de l'absentéisme.
A l'inverse, s'ils sont bien pensés, ils peuvent générer motivation, communication et fluidité des processus. Nous y reviendrons plus loin.

▪ Les locaux, lien avec la gestion du temps

Les locaux peuvent aussi être générateurs de perte de temps :

L'attente, lorsque les équipements sont mal dimensionnés (ascenseurs, cafétéria, imprimantes…), peut être extrêmement chronophage ; il y a une optimisation à trouver entre le nombre et la capacité des équipements et le besoin : temps perdu des salariés, contre coût d'investissement… Cette optimisation n'est pas simple car certains équipements sont structurants et peu évolutifs, alors que les effectifs, eux, peuvent l'être…
Toutefois, ces temps perdus sont aussi une occasion de faire une pause et de se détendre, d'une certaine façon…

Lors de l'aménagement de locaux, il est opportun de commencer par une analyse des flux : quels sont les parcours de marchandises, des visiteurs, quels sont les principaux processus de l'entreprise ; l'on fera gagner du temps à tout le monde en se posant la question des proximités opportunes, des regroupements, des voisinages stimulants qui viendront fertiliser le fonctionnement …

▪ Les locaux, lien avec la circulation des informations et les processus

Ce terme « fertiliser » peut surprendre …
Françoise Bronner [8] souligne que, chez BMW, il a été constaté que deux ingénieurs éloignés de plus de 50 m cessaient de communiquer.

[8] Journaliste à la revue « Office et Culture » et chercheur

copyright Isabelle Sengel

La proximité, la communication informelle, semble donc avoir un rôle majeur dans l'innovation, la créativité.

Pourquoi cette proximité physique est-elle toujours si nécessaire, alors que les technologies de l'information permettent de communiquer une information de façon quasi instantanée à l'autre bout de la planète ?
Peut-on vraiment communiquer sans contact visuel, sans proximité ?
Nous avons tous fait l'expérience de mails qui ont provoqué des crises diplomatiques sur la base de malentendus. Pour bien « s'entendre », se comprendre, il faut s'être construit un cadre culturel, sémantique, commun. Pour construire ce cadre commun, il faut des expériences communes, un vécu commun.
Ce vécu peut être spontané, ou provoqué.
Spontané, ce sont les rencontres à la cafétéria, à la machine à café, entre les portes. Ce sont les « pots » spontanés, organisés (ou pas, d'ailleurs…) par le personnel lui-même. Un territoire neutre, une décrispation liée au moment de détente, une prise de recul (moment Yin, selon la terminologie chinoise…[9]) favorisent la résolution de problème et la créativité !
Provoqué, ce sont les réunions et groupes projets, les « pots » et rituels quand ils sont décidés par une approche « top-down », les séminaires de cohésion d'équipe, etc.

Il est évident que l'émergence spontanée est nettement moins coûteuse… même si ces conversations sont souvent vues par la hiérarchie comme des pertes de temps, alors que 85% des conversations informelles sont d'ordre professionnel…

La capacité des locaux à permettre, faciliter, favoriser, inciter à ces rencontres informelles, est un facteur-clé pour l'obtention d'un fonctionnement d'entreprise flexible, agile. C'est la condition nécessaire pour la réactivité.

En effet, il est souvent oublié que les meilleures procédures ne peuvent gérer que 80% des cas. Si l'on cherche à maîtriser 100% des cas, les procédures deviennent tellement complexes qu'elles sont alors inapplicables. Les 20% qui sortent de ce cadre doivent être traitées selon des modalités différentes ; conformément à la loi des 80/20, c'est pour traiter ces 20% de cas « moutons à 5 pattes » que l'entreprise mobilise 80% de son énergie…
L'énergie dépensée est d'autant plus importante que les acteurs qui peuvent résoudre le problème ont du mal à communiquer de façon fluide… D'où la nécessité de laisser un peu de « jeu dans les rouages », et de laisser la liberté, le temps, l'espace… pour que se tissent les liens interpersonnels qui mettront du liant dans le fonctionnement de l'entreprise. Tout vouloir organiser, maîtriser, reste une utopie coûteuse et contre productive !

Communication informelle et créativité

[9] Voir mon article « L'apport de la pensée chinoise classique au management d'entreprise »

copyright Isabelle Sengel

L'innovation consiste souvent à trouver une nouvelle association pour deux idées qui existaient déjà… La mise en contact, le foisonnement, sont donc nécessaires à l'émergence des innovations.
Plus la communication informelle sera riche, plus les idées seront nombreuses… L'entreprise tient là un gisement de créativité, à condition qu'elle dispose des conditions d'écoute pour capter ces idées et les aider à grandir…

▪ Activité contre structure

Jean-Pascal LAPRA, consultant à la Cegos, a développé une approche du management de l'initiative, à partir de ce même constat : impossible de tout planifier et maîtriser ; dès lors, la performance de l'entreprise réside dans l'incitation des personnes à une prise d'initiatives opportunes. Pour cela, les initiatives doivent être identifiées et valorisées, ce qui révolutionne les systèmes d'appréciation des performances. Il oppose l'activité (le métier, les savoir-faire, les clients et leur satisfaction…) et la structure (les définitions de fonction, l'organigramme, les procédures, le Système Qualité…), et fait le constat qu'au départ de l'entreprise, il y a l'activité ; puis la nécessité de structurer le fonctionnement émerge. Et avec le temps, on observe un renversement : c'est la structure qui prend le pas sur l'activité. Et la recherche de **conformité** domine la recherche de **performance**.

Les locaux fonctionnent exactement selon cette problématique : ils participent de la structure, et doivent servir l'activité. Mais avec le temps, ou parce que la question de leur conception a été mal abordée, ils finissent par contraindre cette activité.

Copyright Isabelle Sengel

Les locaux, porteurs de sens

Les locaux comme avantage statutaire
L'aménagement des bureaux est le siège de luttes parfois violentes pour l'obtention de signes de reconnaissance statutaire : il n'est pas rare que les règles de gestion des ressources humaines prévoient un nombre de mètres carrés donné (bureau individuel, ou à 2, ou à 4, ou poste en second jour sur un plateau collectif…), tel ou tel avantage (type de mobilier, épaisseur de la moquette, nombre de fenêtres, place de stationnement attitrée, distance du poste de travail par rapport au bureau du responsable hiérarchique …), pour chaque niveau conventionnel.

J'ai accompagné un service chargé de l'aménagement des bureaux dans un laboratoire pharmaceutique. Les chercheurs restaient crispés sur leurs avantages acquis, alors même que les effectifs explosaient et que la multiplication « effectifs x m² dus à chacun » conduisait à un total supérieur de 30% à la surface de l'entreprise… Un projet d'extension était en cours, mais il fallait tenir encore quelques mois… Le service était dans une impasse, personne

n'acceptait de lâcher, même de façon provisoire, et le responsable du « space planning » était réellement au bord de la crise de nerf…

Au-delà des rigidités et du temps perdu, j'ai toujours été frappée par l'énergie dépensée par la plupart des salariés à comparer les avantages des uns et des autres, et à évaluer la justesse supposée de tel ou tel choix…

Les locaux comme contrainte … dont on cherche à s'échapper

En mars 2009, l'IAE de Lyon 3 organisait un colloque sur le thème « Dans un monde de soucis…recherche insouciance désespérément » ; Isabelle Barth notait : « Face à l'exigence de productivité et de réussite, diverses résistances se mettent en place. Il y a les classiques, comme les manifestations (…), il y a la résistance passive : le désengagement. Mais il y a une troisième voie de résistance, peu étudiée : la recherche d'insouciance. Pendant leur temps de travail, de plus en plus de salariés cherchent à ouvrir des fenêtres de liberté : ils vont surfer sur le net, faire du shopping entre deux rendez-vous, passer un coup de fil à une amie, etc. Comment l'entreprise réagit face à cela ? Certaines choisissent de fermer les yeux. D'autres optent pour le contrôle. D'autres sociétés favorisent au contraire ces comportements, en créant par exemple dans leurs murs une salle de sport ou une conciergerie (…). Je suis d'avis qu'il est important de laisser des marges de liberté aux collaborateurs. »

Le décloisonnement, les *« open spaces »*, les bureaux dits paysagers, ont permis l'émergence d'un contrôle mutuel : désormais, tout le monde surveille tout le monde !

Face à ce phénomène plus ou moins subi, les salariés vont être tentés de « jouer » à contourner cette règle non écrite, à aller en tutoyer les limites : « comment vais-je faire pour échapper à cette surveillance pesante ? » Tout système de contrôle sécrète un système de contre-contrôle… Coûteux en énergie, sinon en temps.

Tout ce qu'on donne à voir porte sens

Les locaux « parlent », communiquent malgré tout, malgré nous… Alors, autant maîtriser leur message !

L'impact commence dès le choix de l'adresse : quartier d'affaire international ? Quartier populaire en mutation ? Centre ville Haussmannien ? Ces choix induisent une image différente : dynamisme conquérant (mais peut-être aussi ambition démesurée ?), fragilité économique (mais peut-être modestie, sens de l'économie de moyens et de la maîtrise des coûts, voire vision humaniste, sociale, de son rôle ?), traditionalisme sécurisant (mais peut-être aussi immobilisme et manque d'innovation ?).

Dès ce stade, il convient de s'interroger sur l'image que l'on cherche à faire passer !

A cela bien-sûr s'ajouteront les questions classiques sur les facilités d'accès, le stationnement ou la proximité des transports en commun, la zone de chalandise

copyright Isabelle Sengel

et la cohérence par rapport aux comportements d'achat de ses clients, l'impact pour les salariés.

Une fois l'adresse choisie, il est intéressant d'adopter une logique de parcours : quel est le cheminement, depuis la rue jusqu'au point d'arrivée ? Que voit-on, que ressent-on, quels sont les messages induits ?
Que disent la rue, le quartier ? Est-ce un quartier vivant, gai ? Respire-t-il au contraire la contrainte, la monotonie, est-on agressé par ce qui nous entoure ?
Comment repère-t-on l'entrée de l'entreprise ? Est-elle masquée, cachée, ou au contraire est-elle visible, voire ostentatoire ?
Qu'expriment la signalétique, la façade ?
Que ressent-on dans le hall ? Est-on surpris, est-ce qu'on s'attendait à cette ambiance ?

L'attitude des personnes que l'on croise constitue un bon indicateur des malaises ou de la confiance qui règne dans l'entreprise. Il n'est pas rare, depuis l'accueil, d'assister à des discussions plus ou moins dynamiques, voire musclées et véhémentes, comme si nous étions transparent… Mais l'absence de discussions et le silence pesant sont tout aussi révélateurs d'une ambiance. Le visiteur décode à son insu, de façon inconsciente, tous ces messages qu'il reçoit. L'on est d'autant plus réceptif que l'on est en milieu inconnu…certainement une subsistance de notre instinct de protection !

Je me souviens par exemple d'un rendez-vous dans les locaux d'une grande entreprise d'ameublement contemporain… j'ai été stupéfaite du hall, tout petit, et dont la décoration datait d'au moins 15 ans … Un énorme décalage avec la communication institutionnelle de cette entreprise, et avec la richesse luxueuse des points de vente et des catalogues !

A ces effets de cohérence/incohérence, on peut aussi ajouter un effet de continuité / déconnexion :
On trouve souvent ce phénomène entre les espaces de réception (hall, salles de réunion… : les espaces ostentatoires de l'entreprise) et les espaces d'accès plus restreints : couloirs, bureaux, sans oublier les escaliers, dont l'ambiance déprimante décourage les plus motivés par l'exercice physique…

Ce phénomène de déconnexion influe sur le personnel : difficile de se sentir respecté, d'avoir le sentiment de « compter », quand le meilleur est réservé « aux gens de l'extérieur » et que l'on est soi-même dans une ambiance monotone…

Et lorsque le visiteur, le client, a lui aussi accès à cet « envers du décor », les conséquences peuvent être importantes. Quelques histoires vécues pour illustrer mon propos :

Un cabinet d'architecte…
Lors de l'aménagement de nouveaux locaux dans un petit cabinet d'architecte, chaque dessinateur s'est vu enfermer dans une petite cellule, évocatrice de stalles d'une écurie, avec une cloison vitrée fumée, passée de mode. Cette

copyright Isabelle Sengel

évocation agricole a d'ailleurs conduit à l'apparition de panneaux posés par les salariés, comme « quand-est-ce qu'on pose les mangeoires ? » et « *do not feed the animals* [10]»

On utilise un mobilier très standard, d'un fabricant de mobilier grand public très diffusé, en stratifié merisier. Le sol est en stratifié chêne, très classique, et les murs jaunes pâles. Les finitions sont assez basiques.

Figure 1 : un service public dans les années 60 ? Non, un cabinet d'architecte…

Le message est clairement le suivant : « ici, vous n'êtes pas dans un cabinet d'architecte créatif. On a peu le souci des finitions ni de l'originalité, ni de la qualité du vécu. Quant à vous, nos salariés, vous n'êtes pas là pour réfléchir, et encore moins pour papoter entre vous. Votre rôle, c'est : « dessine et tais-toi ». »

Une régie locative…

J'ai accompagné une régie locative dans sa démarche qualité. Cette régie rencontrait des difficultés relationnelles importantes avec les locataires, résultant d'un manque de confiance réciproque. Les locataires n'étaient pas considérés comme des clients mais comme des empêcheurs de tourner en rond, jamais satisfaits, et qui harcelaient les conseillers au moindre souci.

J'ai réalisé un audit des locaux, en endossant l'habit du « client lambda ». Et voici mon parcours.
Je cherche un logement. Je vois une jolie vitrine, je rentre dans un lieu très contemporain, plutôt haut de gamme mais pas luxueux : du bois, des formes arrondies, des néons bleus. L'ambiance est très contemporaine.
Je suis accueillie par des jeunes femmes très souriantes, commerciales, à mon écoute. On me prête les clés, c'est pour moi le signe évident qu'on me fait confiance (et non qu'on n'a pas envie de perdre du temps à m'accompagner parce que je n'en vaux pas la peine…).
Je signe. Tout va bien.
Supposons que je décide de me rendre sur place pour payer mon loyer. Je rentre par l'endroit que je connais, mais on m'indique de monter à l'étage. Dès l'escalier, l'ambiance change : l'escalier est assez glauque, gris, sale. J'ai la sensation de

[10] « merci de ne pas nourrir les animaux »

copyright Isabelle Sengel

passer « de l'autre côté du décor ». Je chemine dans des couloirs rectilignes sans aucune recherche, gris et tristes, on croise du monde mais personne ne me salue ni ne me regarde. Je n'existe pas, je suis transparente. Pas de signalétique. J'ai le sentiment que je n'ai pas à être ici, puisque rien n'est fait pour me faciliter la tâche. Il y a des boîtes à archives partout le long des murs, ça sent la bureaucratie et la poussière… Loin de l'ambiance commerciale du service location ! J'arrive à un comptoir surmonté d'une vitre, modèle « parlez devant l'hygiaphone ». Je décode : « nous nous protégeons de vous et nous fuyons votre contact. Le plus tôt vous serez parti, le mieux se sera ».
Derrière la vitre, voici ce que je vois : des bureaux, plutôt tristes, plutôt encombrés. Dessus, des tasses à café sales, des photos de petit chat, de petit chien, des enfants, les cartes postales classiques avec les mêmes cocotiers et les mêmes plages que partout ailleurs… Je décode « vivement que la journée se termine et que je rentre chez moi, enfin ce sera la vraie vie ! Ici je m'ennuie et je traîne les pieds » et « ici, vous êtes chez nous, vous n'êtes pas le bienvenu ; vous n'êtes pas chez vous, en tout cas ! »

Cette déconnection entre le service location et le service gestion, cette discontinuité, est une des causes de la perte de confiance. «On m'a fait le coup « de l'appartement témoin » », pourrait résumer ce sentiment d'avoir été floué.
Pourtant, la prestation de service peut être performante, les délais rapides, le personnel compétent et aimable, … cela ne changera pas le fait que le client s'est senti trompé dès le départ, et qu'à partir de cet instant il projette sur l'entreprise une méfiance qui va impacter les relations, générer des rappels téléphoniques, et donc faire perdre du temps au personnel de contact…et petit à petit, générer, en retour, un manque d'amabilité de la part du personnel !

Une entreprise de l'agro-alimentaire[11]
Cette entreprise avait fait réaménager l'accueil de son siège ; habituée au marketing des produits de grand public, elle avait compris que les locaux véhiculaient son image !

Figure 2 : le hall, un espace de qualité…

Le hall a été refait de manière majestueuse, très élégante ; il en résulte l'image d'une entreprise au développement paisible, posée, authentique, qui gère bien ses moyens (on n'est pas dans un luxe ostentatoire), qui apprécie la qualité des belles choses. On pense que les aliments produits par cette entreprise sont

[11] Cas et photographies : Elisabeth de Saint Basile, société KanyoConsulting

Copyright Isabelle Sengel

sûrement naturels et sains, sans trop de produits chimiques. D'ailleurs, le service marketing aussi baigne dans cette même ambiance qualitative.

Une fois passé cet espace, dans les étages, l'ambiance change de manière dramatique, et l'on n'a pas le sentiment d'être dans la même entreprise ! L'espace est restreint, le mobilier basique (toujours ce même distributeur grand public…), les postes de travail sont encombrés ; la décoration date et manque de fraîcheur… Qu'en déduirait le visiteur au sujet des aliments produits par cette société ?
Les espaces « de convivialité » ne méritent vraiment pas leur nom ! La machine à café a été placée dans un lieu de passage, avec l'intention évidente que les gens ne puissent s'y poser, soumis à la pression du regard d'autrui…

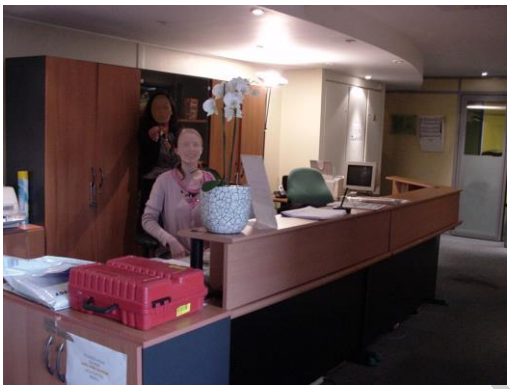


Figure 3 : les étages …

Quelle motivation ces locaux peuvent-ils développer pour les salariés ?
On observait aussi une désynchronisation et des difficultés de communication interne entre le service marketing et le reste d'entreprise : « il y a eux, et il y a nous… mais nous ne faisons pas partie du même monde ! »

Un petit restaurant rapide

J'ai été consultée par un petit restaurant en graves difficultés financières ; tout son discours commercial portait sur la qualité et la fraîcheur des produits ; malheureusement, il avait choisi des teintes orange et marron pour sa décoration (teintes connotées « années 70 », en complet décalage avec la clientèle qu'il visait, plutôt des collégiens venant d'un établissement voisin), avait récupéré des tables et des chaises en plastique assez vieillottes. Surtout, ce local rencontrait d'évidents problèmes de ventilation, et une odeur très présente de friture venait clairement contredire tout discours sur la fraîcheur des produits…

Figure 4 : une nourriture saine et fraîche ? …

copyright Isabelle Sengel

La tentation du bunker

Dans un espace décloisonné, ouvert, soi-disant fluide, le salarié ruse pour rétablir son territoire : cartes postales, objets laissés sur le bureau, post-it aide mémoire, plante verte…. Ces objets signifient « ici, c'est chez moi ! ».

Mais il reste à définir les contours, les limites, de ce territoire… Les piles de documents, de dossiers, sont bien pratiques : d'abord, elles permettent de montrer qu'on a beaucoup de travail, tellement qu'on n'en vient pas à bout, alors inutile d'en rajouter !
J'ai connu une assistante particulièrement efficace. Elle partait tous les soirs en laissant un bureau bien rangé, c'était son plaisir et son *sens de l'honneur* à elle. Sa hiérarchie était persuadée qu'elle n'en « faisait pas une rame » … quand bien même les indicateurs de productivité confirmaient son efficacité !

Ensuite, ces piles de dossiers permettent de se recréer une intimité, un abri. Peut-on imaginer vivre 8h par jour dans une cage de verre ? Le manque d'intimité est une des méthodes employées dans les prisons, à Guantanamo… pourquoi vouloir la transposer dans les entreprises ?

Figure 5 : la tentation du bunker, ou comment recréer une intimité « ni vu ni connu » ?

Ces exemples illustrent le lien entre locaux et fonctionnement humain de l'entreprise, et mettent en lumière les enjeux de la conception architecturale. Il est temps de formaliser une méthodologie pour maîtriser cette conception des espaces, avec l'objectif de tenir compte de ces enjeux.

copyright Isabelle Sengel

Pour un management des espaces : outils, méthodes, principes

Je ne conçois mon métier d'architecte d'intérieur que par rapport à la question : « quel est l'impact des espaces que je conçois pour les personnes qui y évoluent ? »

Est-il possible d'élaborer une méthodologie pour concevoir des lieux qui contribuent à :

- Augmenter la rentabilité de l'entreprise
- Développer et fidéliser la clientèle
- Réduire les conflits
- Augmenter la pertinence de la prise de décision
- Favoriser la créativité, l'innovation, la concentration…

Et si possible, sans demander aux personnes d'en « faire plus » ?
Ce serait tellement pratique, si les locaux pouvaient faire une partie du travail à notre place… est-ce possible ?

▪ Auditer les locaux : donner la parole aux locaux

La première étape est de redécouvrir avec des yeux neufs les locaux qu'on voit tous les jours …et de leur faire dire tout haut ce qu'ils disent tout bas ! Pour cela, un œil extérieur paraît nécessaire.

Qu'expriment …

➔ les matériaux : haut de gamme, « cheap », … ?
➔ les éclairages (blafards, chaleureux, vieillots …) ?
➔ la taille des espaces ? trop vides, trop étriqués ?
➔ la propreté, l'état général, l'ordre / le désordre ?
➔ la signalétique (depuis la rue jusqu'à l'intérieur)?

La décoration est-elle datée ? Au goût du jour ? Personnalisée, ou anonyme ? Soignée ou basique ?
Que voit-on depuis l'accueil ?
Qu'expriment les gens qu'on croise (par leur attitude, leurs gestes, leur tenue vestimentaire…) ? Souriants, méfiants, ouverts, préoccupés, détendus, stressés … ?
Quels sont les points de rupture dans les ambiances ? Quels espaces ont été particulièrement soignés, quels sont ceux qui sont laissés en friche ?
etc…

Ce constat doit être partagé ; le rôle du consultant est de mettre des mots, des images, sur une réalité que les dirigeants ne voient plus, de formaliser un « effet miroir ». Ce constat doit être partagé par les décideurs de l'entreprise : ils doivent refaire ce cheminement pour se l'approprier.

copyright Isabelle Sengel

- **Définir le cahier des charges** :

Au-delà du programme, il faut réfléchir au cahier des charges du réaménagement :

- quels sont les messages que l'on souhaite faire passer, aux clients, au personnel ?... Quels sont les processus-clé (il conviendra de les décrire) ? Comment chaque lieu est-il traversé par ces processus ? Quels sont les besoins en espace (quantitatif / qualitatif) pour chaque lieu ?
- Quelle est l'organisation du travail, le mode de management et de fonctionnement humain, que l'on souhaite mettre en place ?
- Y a-t-il différents types d'activités (se concentrer, se réunir, exploiter des documents…), et quels sont leurs besoins fonctionnels ?

Si le point de départ de la démarche est la réflexion sur l'organisation du travail et sur le management, il faut s'autoriser à varier les logiques spatiales selon les besoins. Il peut ainsi être pertinent de segmenter le personnel en fonction de leur usage des espaces :

- les sédentaires n'ont pas les mêmes besoins que les nomades…
- il y ceux qui reçoivent des visiteurs, et ceux qui n'en reçoivent pas ;
- ceux qui passent beaucoup de temps en réunion, en travail de groupe ;
- ceux qui travaillent seuls devant leur écran, ceux qui travaillent à plusieurs…
- ceux qui ont besoin d'étaler des documents, ou non
- etc…

Satisfaire ces différents besoins peut passer par des voies complètement inédites ! Il ne faut s'interdire aucune piste, aucune créativité, dans la mesure où l'on a conscience que la vraie difficulté est dans la conduite du changement humain…

Un projet spatial est aussi l'occasion d'une réflexion sur le classement et l'archivage des documentations, avec mise en commun et dé-doublonnage… Sachant que ce travail peut générer de fortes résistances au changement[12], il devra être conduit avec subtilité.

- **Concevoir les lieux ou les réaménager** :

Dans la recherche du concept, il faudra dépasser les « tartes à la crème » de l'architecture et/ou du management : transparence, solidité, décloisonnement, flexibilité… A vouloir traduire un souhait de mode de fonctionnement ou un axe de communication de manière trop littérale dans l'aménagement des espaces (décloisonner le fonctionnement de l'entreprise = supprimer les cloisons et donc l'intimité des salariés), on commet de graves contresens, comme on a pu le voir… La réalité humaine a besoin de plus de subtilité !

Il s'agit d'une réflexion à multiple facettes :

[12] Car le papier c'est l'information, et l'information c'est le pouvoir !

copyright Isabelle Sengel

Architecte d'intérieur avec les bureaux d'études nécessaires (fluides, aéraulique en particulier), mais aussi ergonome, consultant en conduite du changement, en psycho-sociologie du travail, spécialiste des risques psycho-sociaux, professionnels de la communication, toutes ces compétences peuvent se révéler utiles selon les cas.

- Conduire le changement :

Pour conduire ce type de projet, il faut mettre en place un dispositif de travail cohérent avec l'aspect sensible de la question : un projet d'aménagement des locaux touche à la dimension « animale », instinctive de l'humain ; on touche à des notions de territoire fortement ancrées dans des réflexes archaïques, à des notions de rites, à des codes de conduite qui ne sont décrits nulle part…
Ce territoire peut être individuel, ou lié à un petit groupe ; il s'agira de trouver la bonne échelle, en rapport avec la sociologie du groupe.
En même temps, un changement spatial peut aussi repositionner assez rapidement la sociologie du groupe…La réflexion doit aussi en tenir compte.

Le dispositif du projet commence par associer la hiérarchie ; un séminaire de direction peut se révéler une étape importante, afin de construire une vision commune autour du projet.

La question de l'association du personnel est plus épineuse ; les enjeux personnels sont tellement forts qu'ils introduisent un biais important dans la participation, et il serait illusoire de demander au personnel une participation au projet exempte d'arrière pensée.

Toutefois, il sera nécessaire d'élaborer une cartographie du changement (qui pense gagner, qui pense perdre, et quoi…) et d'élaborer un processus d'information / consultation / concertation approprié aux circonstances.
Il sera ainsi incontournable d'associer le personnel (tout ou partie), selon la règle : plus une catégorie de personnel perd (ou a le sentiment de perdre) dans le changement, plus elle doit être associée à l'élaboration de ce changement. On notera que l'on fait souvent l'inverse… mais la fausse sensation de facilité qui en découle va se heurter à la réalité des faits une fois le changement concrétisé.
On prendra bien garde à cadrer ce qui est demandé aux personnes qui s'impliquent : ouvrir une participation tous azimuts peut se révéler extrêmement frustrant et contre productif si, au bout du compte, le personnel a le sentiment d'avoir été manipulé !

Et, pour que le projet soit acceptable par les usagers, il faut que les questions suivantes trouvent une réponse :

- ➔ Comment répondons-nous au besoin de territoire individuel ?
- ➔ Comment permettons-nous à chacun de s'approprier son espace, son poste de travail, son environnement ?
- ➔ Que donnons-nous à voir ? comment gérons-nous ce que nous ne souhaitons pas montrer ?

copyright Isabelle Sengel

Comment développons-nous un sentiment d'appartenance ? Quel est le fil directeur, le « concept », le point de cohérence que l'on va retrouver partout, pour éviter les déconnexions ?

Il est de coutume de « vendre » aux salariés une densification des espaces, par l'aménagement d'espaces de convivialité agréables et incitatifs. Cette logique peut être bénéfique, mais ne doit pas occulter la nécessité de laisser un territoire à chacun.

La prise en compte des aspects humains est nécessaire. Le projet « nomade » du cabinet de conseil cité plus haut s'est traduit par une véritable hémorragie de ses effectifs à haute valeur ajoutée, parce que les aspects fonctionnels et techniques (la mise en place d'un système sophistiqué de réservation des espaces de travail, la nomadisation…) a complètement occulté une vérité humaine : ces consultants ne sont jamais là ; et quand ils reviennent, c'est avec l'espoir de retrouver un port d'attache, une stabilité rassurante, et de souffler ; bref, de « poser les valises », dans tous les sens du terme… L'organisation mise en place a complètement sabordé cette notion de port d'attache, et le fait de trouver un poste de travail agréable et bien placé est devenu un sujet d'angoisse supplémentaire pour ces cadres stressés par une charge de travail et des objectifs élevés.

Le programme inclut parfois des espaces destinés à compenser la pression, le stress, les risques psycho-sociaux : espaces de massage, de bien-être, de sieste, conciergeries, salles de sport intégrées … constituent une façon de pallier à la violence qui s'est installée dans le contexte économique et humain des entreprises. Il est paradoxal de constater que, ce faisant, l'entreprise cherche à garder la maîtrise des interstices, du jeu (en mécanique, nécessaire au mouvement…) qui permettent à l'humain de trouver sa place…

Nous devrions peut-être cesser de fonctionner sur une logique managériale qui cherche à tout prévoir, tout maîtriser, ce qui devient matériellement impossible vue la complexification du contexte des entreprises. Et, suivant la philosophie taoïste, développer l'art du laisser faire, du non-agir … Telle cette image du paysan chinois, qui va créer les conditions pour que la graine germe et pousse, mais ne va surtout pas chercher à la faire pousser plus vite et tirant dessus, ce qui aurait pour conséquence de la déraciner…
Dans l'aménagement de l'espace, il s'agit de penser des espaces « vides », dans lesquels la vie peut prendre place de manière spontanée. Des espaces que les salariés peuvent investir et s'approprier, pour que s'y créent les relations informelles nécessaires à la vitalité de l'entreprise. Pour cela il faut aussi que le management le permette…

Et puisque nous en sommes à parler de philosophie taoïste, il serait bon d'explorer quelques méthodes classiques chinoises…

copyright Isabelle Sengel

- L'art du placement : la bonne activité, dans le bon lieu et au bon moment : Apprivoiser le temps et l'espace…

Nous avons tous fait l'expérience de jours « où l'on aurait mieux fait de rester couché », ou au contraire de jours où tout ce qui s'était bloqué la veille se débloquait comme par enchantement.
Et nous avons tous rencontré des lieux dans lesquels on n'arrivait pas à se poser, à se concentrer, où les conflits éclatent fréquemment… et d'autres où l'on se ressource.

Il est délicat, pour l'homme occidental, de penser que ces influences puissent être réelles et non le fruit du hasard[13]. Nos traditions, notre éducation cartésienne, nous incitent à penser que tout ce qui nous arrive est le fruit de nos actes, et qu'il y a un lien de causalité plus ou moins directe, même s'il est parfois involontaire, entre les événements et nos décisions ; « quand on veut, on peut » et « c'est une question d'organisation » : qui, parmi nous, n'a jamais entendu ces phrases, dans la bouche de son supérieur hiérarchique, de ses professeurs ou de ses parents ?

« L'échec est donc ma responsabilité », pense-t-on alors ; ces logiques sont responsables de surmenage voire de *« burn-out »*…. Car, avec ces logiques, l'homme s'épuise à tenter en vain d'imposer sa volonté à son environnement. Il s'épuise à poursuivre toute sa vie des voies qui ne sont peut-être pas les siennes…

La pensée chinoise classique offre à l'homme le cadeau d'une place plus modeste… dans cette pensée, l'homme doit composer avec l'influence du lieu et du temps.

Figure 6 : la place de l'homme dans la pensée chinoise classique

[13] Mais qu'est-ce que le hasard ? Voir mon article « L'apport de la pensée chinoise classique au management d'entreprise »

Isabelle Sengel

L'influence du temps est prépondérante ; à chaque heure, à chaque jour, l'influence du temps est différente, et son impact est différent pour chacun d'entre nous, en fonction de notre **carte énergétique personnelle**. Cette carte énergétique personnelle provient de l'énergie présente dans l'air à l'instant même où nous inspirons notre première bouffée d'oxygène. Comme la lumière impressionne la pellicule photographique, ce premier instant imprimera sa marque sur tout notre devenir. Cependant, il ne s'agit aucun cas d'un déterminisme absolu.
La pensée chinoise classique a élaboré une méthode pour décoder ces influences : il s'agit des « Quatre piliers de la Destinée » (traduction non littérale du terme *BaZi*)

L'influence du lieu est de 30% environ. Là encore, la pensée chinoise classique a élaboré une méthode pour décoder cette influence : le Feng Shui Traditionnel[14], qui met en lumière les scénarios probables de fonctionnement cachés dans les lieux. J'utilise le terme de **scénario probable de fonctionnement**, pour qualifier les événements qu'induisent spontanément le lieu et sa qualité énergétique.
Dans les deux cas, il s'agit de « pentes naturelles », mais non de déterminismes absolus !

Connaître ces influences du temps et du lieu, les décoder, les mettre en lumière, pour ensuite en tirer parti en prenant la bonne décision au bon moment et au bon endroit, pour parvenir plus aisément à ses objectifs, voilà la meilleure façon dont l'homme peut exploiter les 20% de libre arbitre qui lui restent… 20% c'est à la fois peu, et beaucoup, si l'on sait l'utiliser !

Ainsi, un homme qui veut absolument poursuivre un but de vie pour lequel il « n'est pas fait » au départ (selon son bilan énergétique personnel), devra soit trouver un lieu qui lui permet d'atteindre plus facilement ce but, soit y mettre beaucoup plus d'effort et d'énergie, sous forme de travail, de moyens financiers. Avec le risque de s'épuiser.
Il peut aussi choisir, une fois éclairé sur cette problématique, de poursuivre un autre but, plus proche de sa réalité personnelle. J'ai ainsi croisé des cadres d'entreprises qui s'efforçaient de créer leur entreprise et cumulaient les échecs… et qui étaient « faits » en réalité pour exercer leurs talents dans une grande entreprise !

L'homme est donc libre de continuer à s'épuiser, ou non. Il est libre de prendre le temps de comprendre les influences dans lesquelles il s'inscrit, ou de continuer à les nier. Il est libre de tirer parti de cette compréhension, ou non.

copyright Isabelle Sengel

[14] A ne pas confondre avec les méthodes simplifiées ou occidentalisées, généralement décrites dans les livres et les revues !

Pour revenir à l'aménagement des lieux :

Le Feng Shui a beaucoup été galvaudé, via les revues de décoration, de nombreux livres et praticiens plus ou moins honnêtes et scrupuleux, et il n'est pas évident au commun des mortels de se retrouver dans le maquis des différentes méthodes. Dans la pensée occidentale, il est surtout associé à la recherche de bien-être, à une mode plutôt destinée à des « bo-bos » vaguement naïfs, à un terme marketing destiné à faire vendre meubles, cuisines, et toutes sortes d'objets plus ou moins « décoratifs », supposés apporter sans effort ni remise en cause : richesse, bonheur et santé…

Rappelons toutefois que, dans la tradition séculaire dont il est issu, le Feng Shui a été un art au service de l'art militaire et du pouvoir de l'Empereur. Un art du placement des actions et des hommes dans le temps et dans l'espace. En aucun cas il ne s'agissait d'une méthode de décoration, et la notion de bien-être passait bien après des notions d'efficacité…
Rappelons[15] que le stratège chinois classique se conforme à une vision de l'efficacité quelque peu différente de notre vision issue de la pensée grecque [16]: dans notre pensée, le bon stratège est celui qui arrache la victoire dans la douleur, reprenant à son compte le mythe du héros grec : « à vaincre sans péril on triomphe sans gloire », dit le Cid… Dans la pensée classique chinoise, le bon général est celui qui parvient à tirer parti des situations et à les faire évoluer pour vaincre sans avoir besoin de livrer bataille… C'est moins visible, ça a moins de panache, mais c'est aussi moins douloureux, plus économique…

Les méthodes de Feng Shui dites simplifiées, occidentalisées, sont présentées comme mieux adaptées à nos mentalités cartésiennes et à une qualité spatiale qui serait différente de celle existant en Chine… Les remèdes sont présentés comme adaptés à notre culture (souvent il n'en est rien, et les praticiens posent tout de même de jolis objets comme crapauds sur un socle, bambous, images soi-disant bénéfiques…). Rappelons que ces méthodes ont à peine 30 années d'existence… et ont été inventées par des occidentaux.

Le Feng Shui classique chinois prend aussi le nom d'école des Etoiles Volantes. Son principe est le suivant : la qualité énergétique d'un lieu n'est pas uniforme ; un local est composé d'un centre et de 8 secteurs, dans lesquels se répartissent des qualités énergétiques différentes. Certaines de ces qualités gèrent les questions de prospérité, d'autres les questions de relations et de santé. Il y a des secteurs qui président au commercial, aux entrées d'argent, à l'émergence ou la concrétisation des idées, à l'autorité…Il est donc pertinent de placer les bonnes fonctions dans l'énergie qui leur vient en aide !

copyright Isabelle Sengel

[15] Voir mon article « L'apport de la pensée chinoise classique au management d'entreprise »

[16] François Jullien, « Traité de l'Efficacité » – le livre de poche ; et « La propension des choses »-Editions Points

Mais il semble plus simple d'illustrer l'impact et le fonctionnement de ces méthodes à partir de quelques exemples.

Un stand à la Foire de Lyon : impact sur la prospérité

Ce projet a été réalisé par Sarah Dognin Dit Cruissat, à l'occasion de la Foire de Lyon 2009, pour un commerce d'ameublement et de literie.

Eurexpo, où se déroule la foire, est un lieu dont nous avons eu l'occasion de réaliser la carte énergétique ; il a alors été possible de valider le choix de l'emplacement du stand, afin qu'il soit dans un secteur à l'énergie porteuse de prospérité.

Sarah a ensuite conçu l'aménagement du stand, de sorte à optimiser la carte énergétique : par où faire passer les visiteurs, où conduire les négociations et discussions commerciales, où encaisser les règlements …

Il est notable, dans ce projet, que la marge de manœuvre en termes de couleurs et de matériaux (c'est-à-dire les outils habituels du Feng Shui des revues de décoration…) étaient difficilement utilisables, dans la mesure où la charte de la franchise ne laissait aucune marge de manœuvre sur ces questions.

Au final, le stand ressemble à n'importe quel stand, et il est impossible de voir qu'un praticien en Feng shui y a œuvré… mais les résultats, eux, sont visibles : les courbes de Chiffre d'Affaires, comparées sur 9 ans, montrent que 2009 a été le meilleur cru (+25% par rapport à l'année précédente), et ce, dans un contexte de crise…

Figure 7 : Un stand comme un autre….

Isabelle Sengel

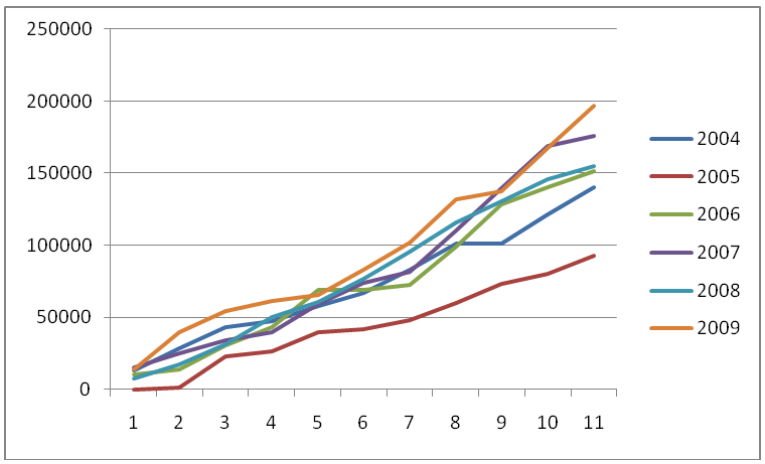


Figure 8 : … mais une performance spectaculaire, en temps de crise ! Evolution du CA sur la durée de la Foire

Il est difficile d'évoquer l'effet placebo, dans la mesure où les clients ignoraient le travail qui a été réalisé sur ce stand.

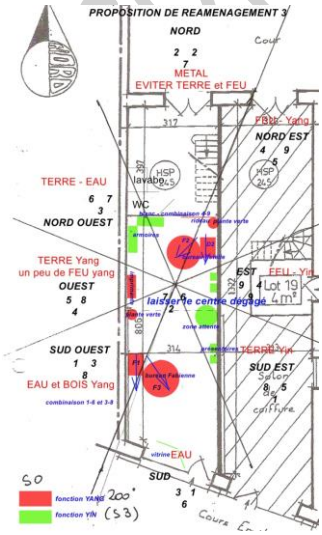
L'art du placement : le cas d'une agence de voyage

Cette agence appartient à un réseau important d'agences de voyage. Elle rencontre des difficultés de Chiffre d'Affaires, et une problématique de conflits avec la maison-mère, de « coups dans le dos » répétés et de « mauvais coups du sort »… L'avenir de l'agence était en suspens.

La carte énergétique montre plusieurs difficultés :

- une énergie des entrées d'argent impossible à activer,
- une façade et une entrée qui activent certes une énergie liée au voyage, mais peu porteuse pour un commerce,
- une géométrie du local qui maximise des secteurs peu porteurs pour l'activité, et minimise les bonnes énergies de prospérité et de développement commercial

On trouve également dans cette carte une explication des « contrôles par les événements extérieurs ».



Parmi les recommandations qui ont été faites, très peu ont pu être mises en œuvre, faute de volonté d'allouer des moyens financiers, même modestes…

Pourtant, l'une des recommandations ne présentait aucun coût : il s'agissait pour Françoise, la directrice d'agence, de changer de poste de travail et de s'installer au poste situé en avant, afin d'activer une énergie favorable au commerce.

Copyright Isabelle Sengel

De manière inexplicable, Françoise « bloquait » sur ce changement simple en apparence. Impossible de lui faire changer de poste !

Figure 9: la proposition de réaménagement

Pour clarifier les choses, j'ai réalisé l'étude des « 4 piliers de la destinée » de Françoise.

Nous avons ainsi cartographié son énergie personnelle. Nous avons pu constater un « ancrage énergétique » correspondant au Métal (mouvement de concentration, analyse méthodique, capacité à décider).

4 Piliers	Heure enfants, création	Jour Vous / le couple	Mois Famille, ancêtres ce qui vous est transmis	Année sphère sociale
	+Pr +Eau	MdJ	-Pr -Eau	-// -Métal
ce qui est visible, manifesté	Eau yang	Métal yang	Eau yin	Métal yin
ce qui est invisible, caché, potentiel	Cheval	Rat	Serpent	Boeuf
	+Po -Feu	-Pr -Eau	-Po +Feu	+Re -Terre
	+Re -Terre		+// +Métal	-Pr -Eau
			-Re +Terre	-// -Métal

Figure 10 : la carte énergétique de Françoise

De cet ancrage, représentant sa personnalité profonde, découlent : sa production (Eau, associée à la parole, la communication, le fonctionnement en réseau et… au voyage !), sa Richesse (Bois, correspondant aux idées, à l'innovation, à la créativité, au développement commercial…), son Pouvoir (Feu, associé en particulier au fait d'être visible), sa Ressource (Terre, associée à la stabilité et au changement en profondeur).

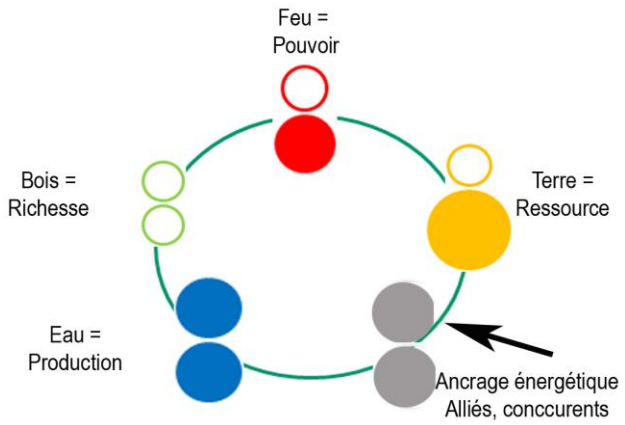


Figure 11 : le rôle de chaque élément dans la carte énergétique de Françoise

La particularité du profil énergétique de Françoise, c'est qu'elle ne comporte aucune trace de Bois, cet élément étant associé à sa Richesse. Ce qui ne signifie pas qu'elle ne peut pas gagner sa vie… Mais explique parfaitement le fait qu'elle n'ait pas eu envie de se placer là où je le recommandais : en effet, ce secteur, associé au développement commercial, est de nature Bois ! Cet élément lui étant inconnu, elle rechignait à s'y placer…

Après cette explication, Françoise a accepté de changer de place. Et un an plus tard, voici le bilan :

- l'entreprise a, globalement, perdu 20% de Chiffre d'Affaires en 2009 ;
- le Chiffre d'Affaires individuel de Françoise, lui, a augmenté de 30%…

Elle a, effectivement, trouvé sa Richesse dans ce secteur Bois !

Le bureau du dirigeant : le pouvoir attire le pouvoir !

Parmi toutes les personnalités énergétiques, il y en a une qui tient un rôle particulier. On la trouve souvent dans les mauvais coups : faillites, catastrophes en tous genres…
Elle a un statut particulier, celui d'Empereur, car elle est des plus puissantes. Elle a une affinité particulière avec le pouvoir, dans ce qu'il a de plus brutal.

Lorsqu'un dirigeant me consulte avant de s'engager à prendre un local, la place de cette personnalité énergétique est pour moi un des facteurs déterminants.
J'ai souvent été étonnée de constater que le dirigeant souhaitait fréquemment placer son bureau dans cette qualité énergétique, lorsqu'elle préside aux questions de prospérité… Cela s'explique : l'Empereur ne peut tolérer d'autre interlocuteur que le dirigeant ! Mais on ne peut s'empêcher de questionner : quelle est la qualité des prises de décisions, des négociations, qui auront lieu dans ce bureau ?
Inconsciemment, le dirigeant se laisse manipuler par cette qualité énergétique (qui est aussi très forte pour attirer à elle les couleurs et matières dont elle se nourrit ! on la trouve souvent avec les murs orange, rouge, chocolat, jaune… qui lui correspondent !)
Son impact peut être redoutable : j'ai ainsi côtoyé un dirigeant dont l'ancrage personnel était au Métal, et qui s'est placé dans cette énergie (de nature Terre) ; il a été influencé par elle… et s'est entouré de consultants au mieux incapables, au pire verreux… avec un dépôt de bilan moins de deux ans après son emménagement dans ces lieux !

Il est parfois difficile de convaincre un dirigeant d'accepter un bureau moins lumineux, moins vaste, plus près de l'entrée, plus exposé… mais vraiment cela vaut le coup !

copyright Isabelle Sengel

Un bureau d'expertise comptable : l'influence du lieu sur le mode de management du dirigeant

J'ai accompagné un cabinet d'expertise comptable dans son déménagement et l'aménagement de ses nouveaux locaux. La dirigeante a effectué un repérage de locaux qui lui convenaient sur un plan fonctionnel, taille, coût, localisation ; j'ai ensuite établi la carte énergétique afin de valider son choix. J'ai d'abord décrypté les scénarios de fonctionnement probables dans ces locaux « en blanc » qui n'avaient jamais été occupés ; ces locaux se sont révélés porteurs à la fois d'un bon potentiel de prospérité, mais aussi d'un potentiel de conflits important…
Toutefois, ce potentiel de conflit pouvait parfaitement être traité dans le cadre de l'aménagement des locaux… Il a donc été décidé d'acquérir ces locaux.

Ensuite, nous avons travaillé sur l'aménagement des locaux : le placement de chacun, des fonctions (bureau de la dirigeante, de chaque expert-comptable, des activateurs « naturels » que sont les photocopieurs, imprimantes, …, de la cuisine, des archives…).
Le placement du bureau de la dirigeante, comme d'habitude, a été l'objet de discussions animées…Elle s'est laissée convaincre de laisser un beau bureau bien éclairé… aux stagiaires (avec l'indication de superviser de près leur travail), et d'occuper un bureau plus central, donc plus exposé aux regards, mais porteur d'un bon potentiel de croissance et de rentabilité. Ce secteur correspondait de surcroît à sa Richesse personnelle (en vertu des « 4 piliers de la destinée »).

La première année s'est écoulée de façon assez chaotique : une salariée est partie, et la dirigeante a plutôt vécu ce changement de façon douloureuse… en fait, c'est une crise de croissance de son management personnel, que ce changement de locaux l'a obligée à traverser ! Auparavant, elle adoptait un style de management plutôt « maternant »: aux petits soins pour chacun de ses salariés, très disponible, au point de laisser se développer chez certains des comportements non adéquats.
La qualité énergétique présente dans son bureau l'a conduite à assumer un rôle de véritable patronne : non plus aux côtés de ses collaborateurs, mais au-dessus ; avec les recadrages nécessaires… Ce changement ne s'est pas fait sans résistances de sa part … Au final, si ce départ d'une salariée l'a heurtée, elle avoue que cela s'est plutôt révélé positif pour l'ambiance et l'équipe. Le développement commercial a aussi été au rendez-vous, et définitivement, son style de management a gagné en autorité.

copyright Isabelle Sengel

Conclusion

Ces quelques exemples montrent qu'il est possible d'utiliser les locaux comme levier de management des hommes et d'optimisation de la performance de l'entreprise ; surtout, l'on dispose d'un outil pour accroître cette performance sans accroître les efforts des hommes ; ces méthodes permettent d'obtenir que les lieux contribuent aux objectifs généraux de l'entreprise !

Le début de cet article a cherché à poser les bases d'un **management PAR l'espace** : les interférences entre locaux, communication interne / communication externe, l'efficacité des personnes via les conditions de travail et la gestion des processus dans l'espace, sont désormais posées. Il reste à les intégrer dans les aménagements des lieux de travail, et à conduire ces projets en intégrant toute la complexité humaine qui leur est liée.

Ces méthodes d'optimisation par le Temps et l'Espace, sur lesquelles nous achevons notre propos, montrent qu'assurément il y a aussi place pour un **management DE l'espace**, tout comme on parle de management des ressources humaines…

copyright Isabelle Sengel