

Vous venez d'apprendre que votre entreprise déménage ? Il s'agit dans 98 % des cas d'un déplacement de moins de 50 kilomètres. A priori, on pourrait penser que l'impact reste mesuré. Cependant, les déménagements figurent sur l'échelle de stress au même titre qu'un licenciement, un départ en retraite, des problèmes professionnels, ou de nouvelles responsabilités.

Un déménagement d'entreprise, c'est un vrai changement

S'INTERROGER SUR LES MOTIVATIONS PROFONDES DU DÉMÉNAGEMENT

Les raisons poussant une entreprise à déménager sont multiples, certaines demeurant peu explicites. Elles peuvent être suscitées par des **motifs économiques**. En effet, les coûts immobiliers dans le secteur tertiaire représentent le second poste de charges après la masse salariale (*Liaisons Sociales magazine*, n° 64, Sept. 2005), et les prix au mètre carré ayant tendance à augmenter de manière significative dans certaines zones, les entreprises se préoccupent activement de ces dépenses. Elles déménagent désormais tous les 3 à 5 ans.

Des **motifs d'ordre juridique** sont également invoqués avec par exemple la cession du bail des locaux ou la vente de l'immeuble. Il peut aussi s'agir de se rapprocher de ses clients, de mener une politique d'extension géographique...



par

Bénédicte Haubold

*Coach spécialisée
dans la relation au travail*

Les motivations suscitant un déménagement peuvent concerner **l'organisation interne de l'entreprise**. Il va s'agir alors de rassembler les effectifs pour façonner une identité commune, réorganiser en profondeur l'entreprise, améliorer la productivité, développer la collaboration des salariés, ou alors d'harmoniser les manières de travailler

Il demeure pertinent de se poser la question : **quel est le véritable objectif de l'entreprise ?** La réponse aura des incidences sur la manière dont le déménagement sera piloté par la suite.

Il est à noter que 10 à 20 % du personnel ne suit pas un déménagement (*Entreprise & Carrières*, n° 777, 20-26 sept. 2005). Les enjeux sont nombreux pour l'entreprise : **un déménagement mal géré génère de nombreuses résistances au changement, même s'il est perçu par certains comme prometteur**. On notera alors des pics d'absentéisme, des démissions de personnes clefs, une forte démotivation, une diminution de la productivité, des arrêts maladie diffus, une dégradation du climat social, des conflits possibles, le développement de récriminations multiples...

Quoiqu'il en soit, il faut compter **un peu moins d'un an pour que chacun puisse faire ses nouvelles marques**.

LES SALARIÉS METTENT EN PLACE DIFFÉRENTES STRATÉGIES

Ce changement que représente un déménagement est nécessairement porteur d'enjeux : négatifs pour certains et positifs pour d'autres. **Ces enjeux dépendent de trois éléments : la situation actuelle, la situation future, le processus de changement.**

Si les avantages associés à votre future situation, diminués des inconvénients que vous occasionnent le déménagement (remise en cause d'un équilibre de vie, changement de manière de travailler...) sont supérieurs aux avantages associés à votre situation actuelle, alors le bilan du changement envisagé est plutôt positif pour vous. Dans le cas contraire, il sera fort probable que vous utilisiez votre pouvoir pour résister... On note en général quatre types de comportements face au changement que constitue le déménagement (*Morin Pierre et Delavallée Éric, le manager à l'écoute du sociologue, Éditions d'organisation, 2002, p 237*) :

	Pertes	Gains
Faible degré d'influence	Retrait	Suiveur
Fort degré d'influence	Opposition	Moteur

Un test page 13 vous permettra d'évaluer votre perception par rapport au projet de déménagement qui est en cours dans votre entreprise.

Les causes de résistance au changement sont multiples. **Sur le plan individuel**, il en existe principalement deux. Tout d'abord, nous avons des objections logiques et rationnelles face à l'annonce du déménagement. Seront invoqués,

selon les situations, des arguments tels que : le temps requis pour s'adapter, l'effort demandé par un nouvel apprentissage lié au déménagement, la possibilité de dégradation des conditions de travail, le coût économique du changement...

Ensuite, nous éprouvons un certain nombre d'émotions, telles que la peur de l'inconnu, le peu de tolérance face au changement, le manque de confiance dans ceux qui promeuvent le déménagement, le besoin de sécurité, de l'anxiété, la peur de perte d'autonomie et d'indépendance...

Certains vont alors avoir amplement recours au télétravail, d'autres adopter la « birésidentialité », ou encore travailler en « équipes virtuelles ».

Les causes de résistance au changement ne sont pas qu'individuelles mais également **collectives**. Elles concernent les conditions de travail au sens large, le climat de l'entreprise, le mode d'introduction du changement : avec ou sans consultation... Nous reviendrons sur ces points.

Dans tous les cas, il s'agit pour chacun de réaménager son espace symbolique, son territoire : le déplacement est d'abord intime (*Enjeux Les Échos, mai 2006, p 104*).

« Quelque soit la situation des salariés face à ce déménagement, un processus de deuil est toujours à l'œuvre »

C'est également un moment où sont particulièrement visibles des aspects auxquels nous sommes peu confrontés aussi explicitement : les ambitions des uns et des autres, les peurs, les jalousies...

UN POINT COMMUN : UN PROCESSUS DE DEUIL EST TOUJOURS À L'ŒUVRE

Quelque soit la situation des salariés face à ce déménagement, un processus de deuil est toujours à l'œuvre. Il est important d'en connaître les étapes, surtout pour ceux qui ne sont pas forcément en accord avec ce nouveau projet. Il existe plusieurs phases de cheminement d'une personne en parallèle aux changements qui se produisent dans l'organisation (*Ouvrage collectif, Comportements humains et management, Pearson Éducation, 2003, p. 293*). Les différentes étapes se présentent de la manière suivante.

Tout d'abord, la **période de déni** se présente comme un refus de comprendre. Cela crée une sorte de flottement accentué par le vide lié au changement. Tout paraît déstructuré, et un sentiment d'isolement peut apparaître.

Ensuite, **la révolte** apparaît et le sentiment de déni se mue en colère, en révolte. Ces émotions peuvent être vues comme des résistances au changement, mais ce sont des étapes logiques si l'on accepte de prendre en considération le fait que l'on traverse un processus de deuil. ...

*** Après, la **culpabilité** se manifeste par des remarques telles que : « On aurait pu faire ceci ou changer cela »... On peut même être amené à idéaliser la situation antérieure. Une « **dépression** » advient **accompagnée de symptômes de fatigue**, d'absence, d'idées noires, de troubles du sommeil... Cette phase difficile à vivre est une étape forte d'avancée dans le travail de deuil et de restructuration. Elle est parfois indispensable pour parvenir à une phase d'apaisement. Enfin, le **détachement** apparaît et la phase de reconstruction est entamée lorsque l'on se détache des anciens affects et que la réalité fait retour.

NOTRE POINT DE VUE

Pour l'entreprise, il ne s'agira pas de nier ce temps de reconstruction nécessaire à ses salariés : même si elle passe par des phases apparemment négatives, celles-ci sont des étapes indispensables d'un cheminement personnel.

LES 10 POINTS CLEFS POUR GÉRER UN DÉMÉNAGEMENT

Un projet de changement demande impérativement à ce que 10 éléments soient constamment analysés, pilotés, mis sous contrôle tout au long du processus. Leur oubli conduit à l'échec (*Grouard Benoît et Meston Francis, L'entreprise en mouvement – Conduire et réussir le changement, Dunod, 2005*). Il est essentiel de les prendre en compte dans une logique systématique afin d'avoir une vision claire, cohérente du déroulement de l'ensemble des phases du déménagement. Ces dix thèmes sont tous reliés les uns aux autres :

1. Expliquer les objectifs et clarifier la situation initiale.
2. Mettre en place l'équipe de pilotage en charge du déménagement.
3. Gérer les enjeux de pouvoir qui ne manquent pas de surgir.
4. Mobiliser ceux qui restent et... ceux qui partent.
5. Faire participer les salariés concernés.
6. Gérer les émotions des salariés.
7. Concrétiser : réaliser le déménagement le jour « J ».
8. Piloter pour s'inscrire dans la durée.
9. Accompagner après, les jours suivant le déménagement.
10. Communiquer intensément autour du projet : un aspect crucial.

Le déménagement de l'entreprise étant une mesure collective, le **CE est obligatoirement et préalablement consulté sur ce projet** avant toute décision définitive sur le déménagement (*C. trav., art. L 432-1*). Les représentants du personnel peuvent bénéficier de l'aide du CHSCT. En ce qui concerne les salariés, sauf si le contrat de travail comporte une clause restrictive, le déménagement dans le

même secteur géographique ne requiert pas son accord. Le lieu de travail n'étant pas par nature un élément essentiel du contrat de travail, cela signifie que dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur peut donc muter ses salariés. Une **équipe projet** est constituée autour du déménagement et intégrera judicieusement des salariés. Sa composition est pluridisciplinaire : DRH, DAF, CE, CHSCT, et les délégués du personnel...

Elle pourra faire collaborer des groupes de travail représentatifs de la population de l'entreprise pour certaines décisions. L'équipe projet réfléchit à la création d'espaces conformes à la manière de travailler de chacun des services. Chaque direction peut être amenée à dessiner ses espaces. En tout état de cause, la communication la plus large possible tout au long du projet est un facteur clef de succès déterminant. Elle revêt plusieurs formes : le journal interne, un livret d'accueil, des lettres internes, des informations sur un espace dédié à l'intranet... Il y a nécessité notamment d'un fort investissement du « *middle management* » (chefs de service) capable de relayer les remontées d'informations et de remonter les desiderata des salariés.

LES MEILLEURES PRATIQUES POUR INCITER AU DÉMÉNAGEMENT

De nombreuses démarches sont actuellement effectuées par les entreprises qui souhaitent faciliter le déménagement de leurs collaborateurs. Nous en avons recensé quelques unes.

La préparation du déménagement

- Faire une « consultation » du personnel par sondage pour choisir ensemble le lieu de travail.
- Permettre aux chefs de service d'organiser pour ses propres équipes, une visite du chantier.
- Faire des réunions de groupe pour visiter les lieux.
- Créer des ateliers d'utilisateurs qui émettent des recommandations.
- Composer des espaces témoins pour les montrer aux collaborateurs...

Incitations financières

- Aide à l'achat d'un véhicule par un prêt à taux fixe, aide aux frais de transports (surcoût de la carte orange pris en charge à 100 %)...
- Prêts immobiliers.
- Prise en charge des frais de déménagements des collaborateurs.
- Aide à l'installation dans un nouveau logement.
- Primes collectives relatives au déménagement : « primes de regroupement »...

Offrir de nouveaux services

- Garde des enfants.
- Mise en place d'une conciergerie dans l'entreprise : voyages, pressing, livraison...

Les horaires

- Mesures concernant le temps de travail.
- Aménagements des horaires hebdomadaires...

Autres

- Aides de cabinets pour faciliter la recherche d'emploi par le conjoint.
- Appuis des chambres de commerce, de la mairie, des commerçants de proximité.

- Rédaction d'un accord avec les syndicats portant sur les mesures d'accompagnement relatives au projet de regroupement des activités professionnelles...

Un déménagement n'est donc pas neutre non plus, pour l'entreprise. Il l'incite nécessairement à réfléchir aux « opportunités de re management » permises (Lévy Marc et Bardies William, *Réussir le déménagement de son entreprise*, Lamy, 1998). En ce sens, il s'agit là d'un projet davantage humain que logistique. ■

Analysez la perception que vous avez par rapport au déménagement de votre entreprise *

Nous avons tous une perception différente du changement. En ce qui concerne le déménagement de votre entreprise, qui vous oblige à modifier sans doute sensiblement votre attitude et votre comportement, évaluez vos sentiments face à ce changement à l'aide des échelles ci-après.

Au numéro 1 par exemple, encerclez 0, 2, ou 4 s'il s'agit pour vous davantage d'une menace que d'une occasion à saisir.

1	Menace	0	2	4	6	8	10	Occasion à saisir
2	S'accrocher au passé	0	2	4	6	8	10	Se tourner vers l'avenir
3	Immobilisé	0	2	4	6	8	10	Stimulé à agir
4	Rigide	0	2	4	6	8	10	Polyvalent
5	Perte	0	2	4	6	8	10	Gain
6	Changement dont je suis victime	0	2	4	6	8	10	Changement dont je suis un agent
7	Réactif	0	2	4	6	8	10	Proactif
8	Axé sur le passé	0	2	4	6	8	10	Axé sur l'avenir
9	Changement dont je suis séparé	0	2	4	6	8	10	Changement auquel je participe
10	Confus	0	2	4	6	8	10	Clair

* (Dolan Shimon, Lamoureux Gérald, Gosselin Eric, *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin Editeur, 1996, p 412).

Résultats : Faites le total des chiffres que vous avez encerclés pour obtenir votre résultat sur 100. Plus ce résultat est élevé, plus vous avez une vision positive du changement.