

Christian Nibourel (Accenture) : «Il faut avoir une vision globale»

Des tables de travail avec connexion réseau en libre service, des espaces de travail thématiques, des salles de réunion réservables en ligne avec, pour certaines, des solutions de visioconférence, des espaces pour s'isoler le temps d'une communication téléphonique, une grande salle (le *lounge*) où se croisent les services de cafétéria, fournitures, courrier, centre de réparation informatique, massage (une fois par semaine), jeux vidéo (peu utilisé par ailleurs), et qui reconstitue la place d'échanges informels (mais très efficace) d'informations entre les salariés, des tableaux de bord sur écrans plats qui diffusent l'évolution de la consommation énergétique du bâtiment, etc. L'aménagement du siège social d'Accenture à Paris, dans le XIII^e arrondissement, a quelque chose d'unique (ou presque) et, dans tous les cas, d'original dans l'innovation. Pas tant dans la décoration du lieu que dans l'organisation de travail que la réorganisation de l'espace implique.

« *Le fonctionnement en silo de l'entreprise est contre-productif. Il faut avoir une vision globale, explique Christian Nibourel, le président de la société de conseils IT en France. C'est pourquoi nous avons mis en place un modèle cohérent et évolutif.* » Une initiative amorcée en 2009 – « *la sortie de crise nous paraissait être le bon moment* » – et baptisée 'Moving forward' (*aller de l'avant*). « *Il s'agit d'un projet de transformation profonde et d'expérimentation* », précise **Marc Thiollier**, directeur général France et responsable des opérations non commerciales pour la France, la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg et l'outre mer.

Des espaces repensés selon les usages

Ainsi, les bureaux personnalisés où chacun s'isole de l'autre et occupe inutilement de la surface lorsque son occupant est absent ont disparu des locaux. Chacun s'installe dans l'environnement qui va convenir le mieux à sa mission du moment. Par exemple, ces trois cadres qui travaillent sur un projet commun vont profiter de l'espace de travail doté de deux écrans de présentation pour faire avancer leur projet. Tel autre responsable s'isolera avec deux collègues dans une sorte de caisson partiellement ouvert qui recrée une sorte d'intimité dans un environnement décontracté. Une salle d'échange dotée d'outils de communication unifiée/visioconférence et de partage de documents (notamment cet étonnant rétroprojecteur qui permet d'écrire littéralement sur le document projeté au mur avec possibilité d'enregistrer les modifications) facilitera la réunion avec collègues ou clients éloignés, etc. « *Les espaces ont été repensés selon les usages, explique le dirigeant. Nous avons étudié 200 scénarios d'usages et créé une dizaine d'espaces thématiques.* »

Et ça marche. « *Chacun s'organise comme il l'entend et cela fluidifie l'organisation* », justifie non sans une certaine satisfaction Marc Thiollier. Une constatation plus qu'une véritable mesure de performances. « *Nous ne mesurons pas la productivité mais l'engagement qui nous permet de constater la fierté, la motivation des collaborateurs, car l'engagement est source de progrès [pour les résultats de l'entreprise]. C'est un modèle vertueux car il réduit mes coût de fonctionnement, le système s'autoalimente. Les amortissements me coûtent moins cher aujourd'hui qu'hier. Les bénéfices se constatent dans le taux d'investissement des collaborateurs.* »

La satisfaction du salarié

Un engagement qui passe donc par la satisfaction du salarié et dont le télétravail constitue l'un des points forts de cette avancée. « *C'était avant tout une demande des salariés et j'étais plutôt réticent au départ pour son application sur les non cadres, notamment les postes de secrétariat* », avoue Marc Thiollier qui se dit aujourd'hui plutôt satisfait du résultat. « *Cela participe de la fierté d'innovation du salarié [donc de son engagement]. Je suis étonné par la capacité du salarié à s'organiser.* » Autrement dit, offrir plus d'autonomie au collaborateur ne le rend pas moins responsable, au contraire.

[Suite page 2](#)

Sur un principe de volontariat, environ 250 personnes (sur les 500 potentiellement concernées par le télétravail) travaillent entre 1 et 3 jours par semaine depuis leur domicile. Grâce notamment aux outils de communication et de virtualisation qui permettent de relier le salarié à son employeur quasiment comme s'il s'y trouvait. « *Toute la problématique était de déporter le poste téléphonique chez le salarié, raconte le directeur général. On a tout simplement déporté le poste de travail.* » Le salarié dispose donc de l'ordinateur portable (fourni par l'entreprise) et d'une suite de communication dont les besoins de communication sont aujourd'hui largement couverts par les réseaux haut débit résidentiels. Ainsi, son numéro de téléphone professionnel et sa base de contact le suit permettant de recréer le même environnement technique qu'au bureau.

Sans oublier les 9 heures économisées, en moyenne par semaine, en temps de transport par personne. Une manière de participer à la réduction des émissions de CO2 d'Accenture qui se montre ambitieuse sur la question. « *Notre objectif est de réduire de 30 % la consommation énergétique du bâtiment sur 3 ans* », lance Marc Thiollier. Une démarche qui passe par des mesures concrètes : l'impression des documents ne se fait que si l'utilisateur la valide quand il est devant l'imprimante ce qui réduit le gaspillage (« *en un an, cela nous a permis d'économiser en papier l'équivalent de la hauteur de la Tour Eiffel* »); l'autopartage des salles mais aussi de l'un des quatre véhicules (dont un électrique, un choix qui doit se généraliser à terme) mis à disposition par l'entreprise pour les déplacements sur Paris; la limitation de l'eau froide dans les climatiseurs, l'usage de salles de téléprésence (60 dans le monde dont 2 à Paris) pour limiter les voyages, etc. Le salarié est également sensibilisé (éteindre la lumière en partant...) et encouragé de ses actes par la présence des tableaux de bord sur la consommation énergétique globale du bâtiment que l'on peut croiser dans les couloirs.

Economique, social et environnement, le nouveau triptyque de l'écosystème de l'entreprise

Prises en compte de l'environnement et de l'emprunte sociale viennent donc se positionner parallèlement à la composante économique chez Accenture. « *L'avenir de l'entreprise passe par sa capacité à faire fonctionner ce tryptique qui constitue notre écosystème et crée des synergies, affirme Christian Nibourel qui ne prétend pas avoir répondu à toutes les problématiques mais d'avoir mis en place un modèle cohérent et évolutif.* » L'évolution fait d'ailleurs partie de l'ADN de l'entreprise et Marc Thiollier insistera plusieurs fois au cours de notre visite sur les aspects expérimentaux de cette initiative et la capacité d'ajustement nécessaire. « *Nous sommes prêts à renoncer à certaines initiatives si elle sont plus dogmatiques que pragmatiques* », assure-t-il.

Une façon de repenser le fonctionnement de l'entreprise qui fait déjà des émules. Notamment Atos Origin qui a appliqué le principe de l'espace de travail partagé dans son nouveau siège de Bezons

en région parisienne. « *Ils sont venus nous voir il y a un an et demi* », confirme Marc Thiollier. Autrement dit, le modèle d'Accenture est reproductible pour nombre d'autres entreprises même si les activités des deux exemples cités se concentrent dans les services informatiques. Mais vouloir aller de l'avant n'est pas réservé au seul secteur de l'IT.