

# Regards croisés sur un projet, l'implantation d'une plateforme de transition professionnelle

Publié le 20/01/2015



*« Nous avons déjà travaillé avec le cabinet Transformations il y a un peu plus d'un an, à la réalisation de l'ingénierie immobilière d'un projet des plus original et passionnant qu'il nous ait été donné de réaliser de par la singularité et la complexité de la problématique adressée. Pour ce nouveau projet à Tours, Transformations, assurant toujours la conception et le déploiement du volet « Humain » de l'opération, a souhaité nous impliquer dès l'élaboration de son programme, dans une opération de même nature mais bien plus complexe en termes d'ambition et de volumétries. Il s'agissait de trouver et aménager un site en cohérence avec les enjeux du projet et du territoire, et de créer ainsi un « phalanstère de la transition professionnelle » comme il n'en existe certainement pas d'autres aujourd'hui en France. »*

*Jean-Philippe Zucchiatti –Directeur Associé Aventive*

**Aventive a sollicité M. Franck Raspo, Associé du cabinet Transformations, pour évoquer leur collaboration dans le cadre de ce projet de mise en place d'une plateforme de transition professionnelle.**



Jean-Philippe Zucchiatti



Franck Raspo

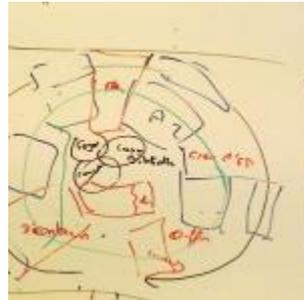
**Transformations se présente comme « les architectes du changement » : pouvez-vous nous préciser le positionnement de votre cabinet ?**

Franck Raspo : Il existe sur le marché un nombre important de cabinets positionnés sur la conduite du changement, mais qui offrent des réalités et des compétences pour le moins diverses. Transformations est un cabinet d'une dizaine de personnes spécialisé, comme son nom l'indique, dans les transformations, *id est* les changements profonds et irréversibles des organisations, les changements de paradigmes. Nous avons dressé une typologie d'entreprises au regard de leur identités, de leurs cultures et nous pensons que celles-ci structurent durablement les comportements et les freins au changement. Nous travaillons en même temps trois dimensions : le réel, l'imaginaire (psychologique) et le symbolique (identité professionnelle, signes, appartenance, culture), cette dernière étant une dimension centrale et pourtant régulièrement négligée au sein des programmes de changement. Grâce à nos grilles d'analyses, nous sommes en mesure, pour un projet donné, d'identifier les freins pour chaque « population » et de dessiner un programme de changement spécifique pour chaque collectif.

**Un grand groupe industriel français a récemment fait appel à votre expertise : dans quel contexte ?**

Franck Raspo : Dans le cas présent, nous sommes intervenus dans le cadre de la fermeture partielle d'un établissement industriel, lequel voyait ses effectifs passer de 900 à 200 collaborateurs. Transformations s'est vu confier très en amont la conception, l'ingénierie et le pilotage intégré du projet, tant s'agissant du volet défensif – stratégie sociale, négociations, accompagnement des managers, communication de crise... – que du volet offensif, soit l'accompagnement des mobilités (internes, externes, fins de carrière) et la remobilisation des collaborateurs demeurants dans l'entreprise. Notre intervention s'est déroulée en trois parties. D'abord, préparer une équipe de Direction élargie, gérer les annonces et les négociations ainsi que la baisse progressive et programmée d'activité. Dans le même temps, mettre en œuvre les programmes d'accompagnement du changement, gérer de manière anticipée les mobilités internes, avec, au cœur de la démarche, une réflexion et des dispositifs travaillant l'employabilité des populations, une projection de « où voulons nous qu'ils soient » et dans quel état psychologique et professionnel dans 36 mois et quelles sont les étapes à franchir pour cela ? En amont du démarrage des dispositifs d'accompagnement, il s'agissait également de préparer offensivement au changement les collectifs, avec des étapes progressives de prise

de conscience, d'expérimentations, de mises en situations, etc. Pour faire sauter des résistances, des freins au changement (conscients, inconscients), trois dispositifs d'accompagnement au changement ont été conçus et pilotés : un dispositif « Fin de Carrières », la remobilisation des restants, et les Ateliers de Transition Professionnelle (ATP), pour préparer et booster les mobilités internes et externes. C'est à cette étape que nous avons fait appel à Aventure afin de trouver et aménager le lieu le plus adéquat pour soutenir le dispositif ATP.



Du brainstorming...



... au programme.

Jean-Philippe Zucchiatti : Transformations a fait appel à nous pour d'abord interpréter la vision qu'exprimaient les associés du cabinet en charge de l'opération, construire un concept, puis organiser l'ingénierie immobilière globale adaptée à la situation. Le passage de relais s'est donc fait dès l'expression de l'ambition du projet pour mieux appréhender le dimensionnement technique préalable à la rédaction du cahier des charges immobilier. Le

déploiement du dispositif d'accompagnement des salariés étant maîtrisé par Transformations, le cabinet avait besoin d'un partenaire unique sur lequel se reposer et capable de s'impliquer dans une démarche empathique, afin de garantir la maîtrise de l'ensemble des intervenants et des processus, de la programmation à la livraison de la plateforme aménagée « clé en main ».

### **Quel fut l'agenda de cette mission ?**

Franck Raspo : Pour Transformations, le travail a débuté dès mars / avril 2013 pour une annonce en juin de la même année. Les négociations ont démarré dans la foulée, parallèlement aux communications d'accompagnement et à la construction des dispositifs. Aventive a alors entamé sa mission de recherche de site et le bâtiment fut choisi fin 2013. Le bail a été signé au 1<sup>er</sup> trimestre 2014 et les travaux entamés à la suite pour une livraison originellement prévue mi-avril 2014 et finalement faite en juin / juillet du fait de problèmes survenus notamment dans le voisinage de notre chantier et qui l'ont fortement impacté. Une première vague de personnels a investi le site début juin, les vagues suivantes à compter de septembre. Les collaborateurs en mobilité interne y sont restés quatre semaines, les mobilités externes bénéficiant du dispositif jusqu'à leur reclassement.

**« Nous étions unanimes sur la portée symbolique d'un tel site pour tous les acteurs concernés »**



## Parlez-nous du site retenu, pour le moins original !

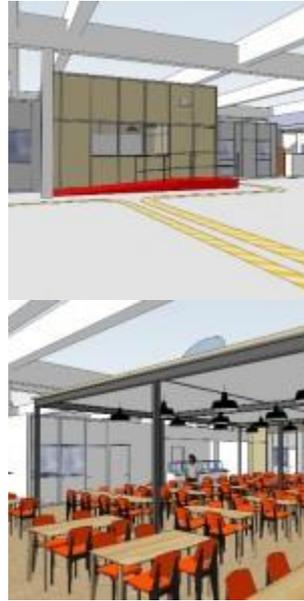
Jean-Philippe Zucchiatti : Consécutivement à la validation du cahier des charges immobilier, nous nous sommes mis en quête d'un site principal, d'une surface de 4 à 5000 m<sup>2</sup>, et de deux sites secondaires, de 1000 à 1500m<sup>2</sup>, sans perdre de vue un critère de recherche pour le moins original mais des plus structurants, c'est-à-dire la portée symbolique du site. Nous avons finalement fait évoluer la prospection en priorisant la recherche sur le site principal, pour lequel nous avons sélectionné une *long-list* de six cibles, puis trois en *short-list*, pour finalement retenir deux sites industriels aux dimensions appropriées et répondant à la majorité des critères. Pour ces deux sites, l'équipe d'Aventive a réalisé dans des délais particulièrement courts l'ensemble des études d'avant-projet pour arrêter un choix définitif avec un niveau de perfectibilité minimum. Ce dernier a été validé fin novembre 2013, laissant la place à la phase de négociation du bail.

Franck Raspo : Aventive a trouvé un site pertinent avec les ateliers des ex-imprimeries de luxe Mame. Le lieu présentait toutes les caractéristiques symboliques souhaitées, tant par son architecture exceptionnelle – le bâtiment est d'ailleurs classé aux ABF (Architectes des Bâtiments de France) – que par son histoire très forte avec la région. Nous étions unanimes sur la portée d'un tel site pour tous les acteurs concernés, au premier chef les collaborateurs. Notre client a donc souhaité en obtenir le bail, y réaliser les travaux nécessaires aux ATP, avec pour souhait de céder le lieu aux territoires une fois ceux-ci achevés.



Jean-Philippe Zucchiatti : Sur le plan immobilier, ce site offrait un potentiel intéressant de par sa conception, les volumes et surtout l'exceptionnelle luminosité qu'offrait la toiture en sheds d'aluminium conçue par Jean Prouvé. L'ensemble est composé de deux bâtiments : les ateliers dans lesquels nous avons installé les ATP, et la tour qui abritait initialement les locaux administratifs de l'usine. Celle-ci fait également l'objet d'une restructuration, elle accueillera *in fine*, un pôle d'enseignement des Arts graphiques et de l'Image à la rentrée 2015. Enfin, le tout est implanté sur une emprise foncière redéveloppée sur les pans Est et Sud en habitat en cours de construction. D'un point de vue opérationnel, nous avons identifié de nombreuses complications, s'agissant d'un bâtiment désaffecté et curé de l'ensemble de ses réseaux, sans

eau, gaz ni électricité, dépourvu d'assainissement, de surcroît un bâti classé aux ABF ce qui logiquement nécessitera le dépôt d'un PC modificatif. Les ateliers étaient donc encastrés en cœur d'îlot et cernés de chantiers ! Nous avons pour premier objectif de rendre le site habitable pour mi-avril : de décembre à mi-janvier, Aventure a assuré l'ensemble des diligences, des avant-projets aux consultations pour pas moins de 20 lots architecturaux et techniques.



**Au cœur du dispositif se trouve donc la mise en œuvre de ce que vous avez baptisé « ATP »...**

Franck Raspo : Les Ateliers de Transition Professionnelle (ATP) sont la conjonction d'un dispositif et d'un lieu structurant pour (re)mobiliser et faire évoluer les individus. Il faut bien comprendre que les salariés concernés faisaient partie d'une organisation à l'identité et à la culture très fortes, portées par l'histoire d'une implantation importante et de longue date : pensez qu'il y a dix ans, le site employait 4500 personnes ! La culture d'entreprise du client était notamment marquée d'un fort paternalisme, par un interdit « de la confrontation et du conflit », ainsi que par une très forte prise en charge des individus et donc peu d'autonomie individuelle. Nous avons donc besoin d'un lieu extérieur à l'usine conçu spécifiquement pour « désapprendre » ces codes et réapprendre la confrontation à l'autre et l'autonomie. Nous avons en effet la conviction que les aménagements sont non seulement porteurs de sens mais, plus encore, induisent des comportements. Prenons l'exemple de ce que nous avons baptisé la « salle de matchs » : pour des collaborateurs habitués au consensus quasi permanent et à des processus décisionnels habituellement de longue durée, cet espace invite à la confrontation des idées et à la prise de décision rapide dans un environnement de contraintes. En mettant les collectifs en situation, en expérimentation, nous jouons ainsi sur les inconscients à de multiples niveaux. Au travers de l'action, nous faisons sauter les freins inconscients face à un changement. Autre exemple : en sus d'un lieu distinct, d'aménagements et d'activités spécifiques, nous avons fixé des horaires qui sortent de la logique des 3x8 et obligent les collaborateurs à se consacrer pleinement aux ATP. Il n'y a pas de parking, pas de plateaux-repas... il faut donc organiser sa vie autrement, faire preuve de plus de responsabilité et d'autonomie, développer le collectif et s'appuyer sur celui-ci.





Jean-Philippe Zucchiatti : Spécifiquement dans ce type de projet, nous nous sommes attachés à concevoir en se projetant dans la perception inconsciente de l'utilisateur. Que ce soit le choix des matériaux, les volumétries spécifiques à certains lieux, les colorimétries, l'éclairage mis en œuvre, le traitement acoustique, tout concourt à la recherche de ce résultat. Il fallait à la fois démontrer l'implication du client tout en ne faisant pas preuve d'une prodigalité choquante dans ce contexte social délicat. Le parti pris esthétique reposait donc sur une image d'économie et d'austérité, tout en se servant des attraits propres au site. Ce fut possible en recherchant systématiquement l'harmonie générale avec le bâtiment et en faisant preuve d'humilité pour mieux servir le dispositif : pas « d'effet de manche », couleurs intrusives ou formes ambitieuses en soutien à une démarche design. La forme devait s'effacer devant la fonction. Cela se traduit par exemple par l'usage de l'aluminium comme matériel de construction pour les volumes fermés et structurer le cloisonnement afin de rester en résonance avec les sheds de Prouvé, l'utilisation des matériaux bruts pour les panneautages, les volumes construits offrent ainsi l'impression d'avoir toujours été installés là. Chacun des espaces que nous avons conçus est dimensionné en fonction de l'activité qui y est spécifiquement exercée, et implanté selon la logique singulière du parcours qu'aura à effectuer un collaborateur, mais aussi dans la logique de fonctionnement global de la communauté de vie. La différenciation des espaces et la logique du dispositif sont identifiables notamment par le traitement des sols, de discrets rappels de couleur identifiables sur les béquilles de porte ou les luminaires. Ainsi, un espace atypique tel que « look & image », destiné à retrouver l'estime de soi, renvoie aux ateliers de relooking par l'utilisation de revêtements *ad hoc*, impression d'autant plus marquée que cet espace voisine de l'autre côté de la cloison avec un atelier de mécanique.

**« Les aménagements sont non seulement porteurs de sens mais, plus encore, induisent des comportements. »**

**Selon vos termes, la transformation d'une organisation passe par la mise en mouvement du collectif. Cette idée apparaît centrale dans le déploiement des ATP.**

Franck Raspo : Transformations a imaginé un dispositif visant à aider les individus à (re)trouver la confiance en eux et à soutenir le travail des consultants en charge de l'accompagnement du retour à l'emploi. Chaque promotion regroupe environ 25 personnes, assistée d'un consultant, avec la volonté de créer un collectif, source d'émulation et de motivation. L'objectif est de développer un sentiment d'appartenance aux ATP et les divers

espaces du site (foyer, espaces partenaires, salles de travail assis...) encouragent cette dynamique. A l'issue des ATP, on est un « ex des ATP » et pas un « ex de l'usine ». Cette notion de collectif est centrale dans la démarche des ATP, raison pour laquelle les activités quotidiennes se font en grande partie en collectif, qu'il s'agisse de l'apprentissage de langues étrangères, de l'approche de la gestion des conflits ou du travail du verre, activité industrielle destinée symboliquement à redonner de la noblesse aux métiers de producteurs. Naturellement, il existe en parallèle des sessions de suivi individuel et l'accès à certains espaces intervient selon le degré de maturité du projet professionnel du collaborateur.





Jean-Philippe Zucchiatti : Cette notion de vie collective s'est incarnée sur le site en favorisant la transparence – pratiquement tous les volumes fermés sont vitrés – et par la mise en place d'une organisation spatiale sur le modèle d'une communauté de vie à l'instar d'un hameau. Pour chaque problématique, nous avons proposé un catalogue de solutions déclinables selon des spécificités tout en s'inscrivant dans cette logique communautaire. Cette organisation structurante de l'espace, où le nécessaire à la vie collective se retrouve en un même lieu, ne va pas sans nous renvoyer au concept du phalanstère. Il faut souligner le caractère unique en France d'un tel dispositif qui concentre en un même lieu tout ce qui est utile à la réorientation professionnelle.

### **Quelles difficultés avez-vous rencontré dans la mise en œuvre de ce projet?**

Jean-Philippe Zucchiatti : Sur le plan technique, hormis la contrainte de délais très tendus, nous avons dû faire face à quelques événements inattendus qui ont repoussé les échéances et complexifié l'ingénierie globale de projet, en particulier une pollution signalée sur le chantier voisin du pôle artistique ce qui nous a forcés à stopper les opérations en plein sprint à quatre semaines de la livraison. Il s'agit du cas typique d'imprévus sur lesquels nous n'avons pas la main, avec pour conséquence dans le cas présent, une fermeture du site durant sept semaines le temps que le traitement adéquat soit réalisé. N'eut été cet incident, les délais prévus auraient été tenus à la semaine près ! Le lancement du dispositif ne pouvant attendre, le client et Transformations nous ont demandé une livraison phasée, nécessitant l'accueil du public parallèlement à l'achèvement du chantier. Enfin, il a fallu s'interfacer avec les nombreux acteurs régionaux: la prise en main par Transformations de cet aspect, souvent invisible, a très certainement consolidé la faisabilité du déploiement d'un tel dispositif.

Franck Raspo : Le classement aux Monuments Historiques du bâtiment, la présence historique du client dans le territoire et les nombreux acteurs concernés de près ou de loin par la réduction des effectifs, le dispositif, voire simplement le chantier, ont en effet nécessité un très gros travail de communication. Paradoxalement, pour le client comme pour les cabinets en charge du reclassement, adapter ses méthodes et process à un espace aussi structurant a pu

représenter un réel challenge ! Ne pas le faire aurait cependant constitué un frein à l'ambition d'un projet dans lequel le client a investi des sommes conséquentes.



**Déjà 300 personnes sont passées par ce site dispositif : de quels moyens disposez-vous pour mesurer le succès d'une opération de ce type ?**

Franck Raspo : En 2017, un acteur indépendant aura mission de mener une enquête auprès des personnels passés par les ATP pour évaluer le succès sur le long terme de la démarche d'accompagnement dont fait partie le dispositif ATP. A court terme, nous bénéficions des retours *in situ* apportés par des questionnaires et des échanges avec les participants et partenaires de formations qui interviennent. Par ailleurs, nous disposons du retour d'expérience sur d'autres missions de ce type réalisées ces dernières années et nous pouvons donc nous inscrire dans une démarche itérative avec une amélioration continue du dispositif. Par exemple, sur un autre dispositif d'ATP, le plateau des consultants était trop isolé ; sur le site actuel, il est incontournable pour tous les acteurs du dispositif.

Nous prévoyons la fin des ATP à l'été 2015. A compter du 1<sup>er</sup> trimestre 2015, des personnes extérieures bénéficiant du RSA commenceront à nous rejoindre, ainsi que des professionnels de l'emploi issus du territoire, afin de bénéficier d'un transfert de méthodologie et d'une utilisation des lieux par le territoire. Nous avons d'ailleurs déjà une personne de Pôle Emploi à temps plein dans les ATP. Ce support à la politique de l'emploi sur le territoire est un enjeu très fort pour notre client qui souhaite accueillir sur le site les collectivités mais aussi des TPE et PME intéressées par la dynamique que nous avons suscitée. Ceci également est unique en France actuellement.

**« Je suis convaincu que cette démarche, associant un dispositif RH à un outil immobilier, représente l'avenir »**

**Quel retour pouvez-vous nous faire s'agissant du partenariat avec Aventive ?**

Franck Raspo : Aventive a une qualité unique dans sa capacité à comprendre notre démarche, à la traduire en logiques d'aménagements et ce en tenant compte de toutes les contraintes :

budgétaires, temporelles et autres. Par ailleurs, nous apprécions la dynamique apportée par les challenges que nous nous adressons mutuellement et qui permettent de livrer le projet le plus abouti possible. Aventive comprend intuitivement ce que nous voulons faire et pourquoi nous voulons le faire. Ses collaborateurs font preuve de la souplesse requise, savent détecter les points d'alerte et ont une gestion impeccable des prestataires.



**A votre sens, ce type de dispositif s'apparente à un *one shot* ou est-il reproductible ?**

Franck Raspo : Ce projet imposait des choix forts d'aménagement, liés à la nature du lieu et à la culture propre du Groupe qui nous a sollicités. Néanmoins, le dispositif en lui-même est tout à fait reproductible puisqu'il prend en compte les problématiques spécifiques liées à la culture et à l'identité professionnelle du client. Une telle opération comporte quelques invariants et s'attache à y adjoindre des parties symboliques extrêmement fortes propres à chaque organisation, chaque site. Ce projet, précurseur et innovant, lui-même issu d'expériences antérieures, est un laboratoire d'idées devenu un outil dont de nombreuses organisations pourront s'inspirer quelles que soient leurs problématiques propres d'évolution et leurs cultures. Je suis convaincu que cette démarche, associant un dispositif d'accompagnement à un outil immobilier que nous continuons sans cesse d'améliorer, projet après projet, représente l'avenir pour l'accompagnement des transitions professionnelles. Que ce soit pour des restructurations (partielles, totales) ou pour accompagner des transformations hors restructuration (changements de comportements et d'identités professionnelles).

Jean-Philippe Zucchiatti : Nous capitalisons de nombreuses années d'expérience au cours desquelles nous avons adressé tout type de problématique, cependant nous restons persuadés que chaque projet porte en lui la quintessence d'un ensemble de facteurs, une histoire, une culture, des valeurs, des métiers et compétences qui contribuent à rendre la démarche singulière, nous nous devons d'y être attentifs.

C'est parce qu'un projet s'inscrit dans un contexte précis que nous estimons chez Aventive, qu'il est avant tout essentiel de se donner du temps pour écouter, observer, comprendre, mettre en perspective, donner du sens, plutôt que de raisonner par analogie « j'ai déjà fait, je sais faire » qui ne démontre pas sa capacité à s'adapter pour mieux appréhender, mais seulement à reproduire. Pouvoir se remettre en question, là est l'intérêt de notre métier.

Riches de ce retour d'expériences nous savons que la réussite d'un projet repose essentiellement sur la qualité de l'équipe qui le porte, en l'occurrence chacun dans son rôle, le partenariat voulu par Transformations a tenu ses promesses, et je ne peux que me satisfaire d'avoir eu l'occasion de démontrer la pertinence de notre approche.