



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

**« Une analyse d'une réorganisation spatiale et humaine
de services : le cas de la cité administrative de la Ville de
La Louvière »**

Promoteur

Monsieur Philippe SCIEUR

Co-promoteur

Monsieur Dominique Helbois

Mémoire présenté par :

Damariss NOTARD

en vue de l'obtention du diplôme

de Master 120 en sciences de gestion - HD

Année académique 2012-2013

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour but d'analyser la réorganisation spatiale et humaine de services à travers le projet de la cité administrative de la Ville de La Louvière et la manière dont les maîtres d'œuvre à savoir, les pouvoirs publics et l'architecte du projet envisagent l'organisation de l'espace : les flux relationnels, hiérarchiques, fonctionnels,... à des fins de bien-être au travail.

Le présent travail se compose de deux parties : une partie théorique et une partie pratique. Dans la partie théorique, nous avons défini le concept de « bien-être » au travail, l'évolution du travail dans le temps et le bien-être au travail au regard des modèles managériaux tels que : Taylor, Friedmann, Ford, Mayo, Maslow et le Toyotisme. Nous avons pu voir que la notion de « travail » était signe de mépris et esclavage dans les sociétés antérieures. De même, le poste de travail n'est pas perçu comme un lieu d'épanouissement et bien-être au travail. C'est seulement à partir du 18^{ème} siècle que le monde du travail connaîtra un revirement de situation et sera au cœur des préoccupations des managements d'entreprises.

La partie pratique est, quant à elle, composée de deux chapitres.

Le premier chapitre décrit la méthodologie qui nous semblait le plus opportun d'utiliser pour le recueil des données. Celle-ci consistait en une analyse qualitative à l'aide de notre guide d'entretien. Ensuite, nous retrouvons une présentation de l'administration communale de la Ville de La Louvière faite à travers une analyse SWOT. Très rapidement, nous nous sommes rendu compte que cette organisation présente plusieurs difficultés telles que la dispersion des services communaux en plusieurs bâtiments, la complexité des horaires multiples, les problèmes de communication, ...

Dans le second chapitre, nous avons développé le projet de la cité administrative et le bien-être du personnel à travers différents points. On y retrouve une description du projet ainsi que la structure de la cité administrative. Ensuite, nous avons analysé cet édifice à travers une autre analyse SWOT afin de comprendre les réels enjeux de ce projet. Puis, nous avons présenté et interprété les points de vue croisés des acteurs à la suite des résultats obtenus lors de nos interviews. Et pour terminer, notre analyse nous a permis de répondre à la question suivante : « Quelle forme d'organisation attendue et quel bien-être espéré au regard de la structure spatiale de la cité administrative ? ».

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue durant la rédaction de ce mémoire de fin d'études et particulièrement, Monsieur Philippe SCIEUR en tant que promoteur et Monsieur Dominique HELBOIS en tant que co-promoteur, pour leurs précieux conseils et suivis.

Mais également ma famille, mes collègues et tous mes amis qui m'ont aidée à ne jamais me décourager et principalement Carine ROSSIGNOL pour son soutien et son aide qui m'ont été d'une grande utilité tout au long de ce parcours.

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
-----------------------------------	----------

PARTIE THÉORIQUE.....	4
------------------------------	----------

CHAPITRE 1 : REPÈRES THÉORIQUES.....	4
---------------------------------------------	----------

1.1 LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	4
1.1.1 DÉFINITION	4
1.1.2 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	6
1.1.3 LA PRÉVENTION	7
1.2 BIEN-ÊTRE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : DISTINCTION	8
1.3 PERSPECTIVE SOCIOLOGIQUE : LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL AU REGARD DES MODÈLES MANAGÉRIAUX	10
1.3.1 ÉVOLUTION DE LA RELATION AU TRAVAIL ET DU BIEN-ÊTRE : DES ORIGINES AU MONDE INDUSTRIEL	10
1.3.2 LA QUESTION DU BIEN-ÊTRE ET DE L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL AU CŒUR DU MODÈLE TOYOTISME	23
1.4 CONCLUSION.....	25

PARTIE PRATIQUE.....	26
-----------------------------	-----------

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	26
---------------------------------------------------------------------	-----------

2.1 RECUEIL DES DONNÉES : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE QUALITATIVE	26
2.1.1 LE GUIDE D'ENTRETIEN.....	27
2.1.2 LA SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLONNAGE	28
2.1.3 LES ATELIERS DE RÉFLEXION.....	29
2.2 DESCRIPTION DES DONNÉES	30
2.2.1 PRÉSENTATION DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE	30
2.2.2 ANALYSE SWOT	33
2.3 CONCLUSION.....	40

CHAPITRE 3 : LE PROJET DE LA CITE ADMINISTRATIVE ET LE BIEN-ETRE DU PERSONNEL.....	41
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

3.1 LA DESCRIPTION DU PROJET	41
3.1.1 PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION ACTUELLE.....	41
3.1.2 LA PROPOSITION DE LA NOUVELLE CITÉ ADMINISTRATIVE	43
3.2 LA STRUCTURE DE LA CITE ADMINISTRATIVE.....	46
3.2.1 LE PROJET ARCHITECTURAL	46
3.2.2 L'ACCUEIL DU CITOYEN	51

3.2.3	UNE CITÉ ADMINISTRATIVE PLUS « VERTE »	58
3.2.4	LES FLUX DE MOBILITÉ	60
3.2.5	UNE STRUCTURE HIÉRARCHIQUE ET FONCTIONNELLE.....	62
3.2.6	L'HÔTEL DE VILLE : UN BÂTIMENT POLITIQUE	63
3.3	ANALYSE SWOT.....	63
3.3.1	PRÉSENTATION DE LA MATRICE	63
3.3.2	INTERPRÉTATION DE LA MATRICE.....	65
3.4	POINTS DE VUE CROISES DES ACTEURS : ANALYSE DES RESULTATS.....	70
3.4.1	LE RÔLE ET LA PLACE DE LA HIÉRARCHIE	70
3.4.2	CRÉER DES INTERACTIONS GRÂCE AU REGROUPEMENT DES SERVICES	71
3.4.3	L'ENVIRONNEMENT ÉTANT UN FACTEUR CONTRIBUANT À LA MOTIVATION DU PERSONNEL.....	71
3.4.4	ANTICIPER LES RISQUES DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	72
3.4.5	PLACE AUX PAYSAGERS AFIN D'OPTIMISER LA COMMUNICATION ET LE TRAVAIL DE TOUS	73
3.4.6	UN ACCUEIL DU CITOYEN OPTIMISÉ ENTRAINANT PLUS DE SÉCURITÉ ET MOINS DE TENSIONS POUR LES TRAVAILLEURS	75
3.4.7	FACTEURS TECHNIQUES MISE EN PLACE AFIN D'ASSURER UN BIEN-ÊTRE AUX TRAVAILLEURS	75
3.4.8	TOUTEFOIS, UN PROJET RESTANT FORT FONCTIONNEL.....	76
3.4.9	L'AVIS EXTÉRIEUR D'UN INGÉNIEUR ARCHITECTE, PROFESSEUR À L'UCL SUR BASE DES PLANS DU PROJET	78
3.5	CONCLUSION.....	79
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	82
	BIBLIOGRAPHIE.....	89
	<u>PARTIE ANNEXES.....</u>	90

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN.....	92
ANNEXE 2 : LES INTERVIEWS DES PERSONNES INTERROGÉES.....	95
ANNEXE 3 : LA GRILLE D'ANALYSE.....	151
ANNEXE 4 : L'ORGANIGRAMME DE LA VILLE DE LA LOUVIERE.....	172
ANNEXE 5 : PLANS RELATIFS A LA CITE ADMINISTRATIVE DE LA LOUVIERE.....	174
ANNEXE 6 : PRESENTATION DE LA CITE ADMINISTRATIVE SUR BASE D'IMAGES EN 3D.....	185
ANNEXE 8 : ANALYSE DU PROJET PAR UN INGENIEUR ARCHITECTE, PROFESSEUR A L'UCL, OLIVIER MASSON.....	189

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Actuellement, la transformation de la Ville de La Louvière s'effectue à plusieurs niveaux. Celle-ci laisse transparaître un réaménagement du territoire en son centre-ville avec : une nouvelle place communale faite de pierres bleues, une nouvelle piscine nommée « Le point d'eau », la modification du paysage, la naissance de nouveaux quartiers, ou encore réputée, par son titre de « Métropole culture 2012 », avec son opéra urbain célèbre « Décrocher la lune ». Mais, ces changements ne s'arrêtent toutefois pas là et continuent à s'opérer également dans les sphères communales. Ainsi, le CPAS de La Louvière fut la première cible avec son aménagement dans l'ancien bâtiment « Belgacom », entièrement rénové, situé à la rue de la Concorde. Le prochain objectif de cette ville en développement est donc la centralisation de ses services communaux en un seul bâtiment qu'elle baptise « La cité administrative ».

Les autorités politiques de la Ville de La Louvière présentent publiquement ce nouvel édifice comme ayant pour mots d'ordre :

- ✓ Améliorer la qualité et l'accueil du citoyen ;
- ✓ Optimiser son fonctionnement par une meilleure organisation ;
- ✓ Offrir aux membres du personnel un cadre de travail agréable, moderne, écologique et efficient ;
- ✓ Inscrire l'administration communale sur la voie de la modernité dans le cadre d'une démarche de qualité permanente ;
- ✓ Etre une nécessité dans une structure en évolution constante.

Travaillant au sein de la Ville de La Louvière, nous souhaitons nous pencher sur ce projet qui nous semble pertinent dans le cadre de notre mémoire de fin d'études. En effet, cette nouvelle cité administrative, impressionnante de par son volume architectural et l'ampleur du projet qui se dit « plus vert », suscite un certain nombre de questionnements tels que :

- « En quoi ce projet sera-t-il plus bénéfique pour l'administration communale ? »
- « En quoi l'environnement sera-t-il « plus vert » et dans quel but ? »
- « Comment le bien-être du personnel est-il envisagé dans cette structure spatiale ? »
- « Quelle forme d'organisation est attendue ? »
- « Le bien-être est-il une fin ou un moyen ? »
- ETC.

Ce mémoire a pour but d'analyser la réorganisation spatiale et humaine de services à travers le projet de la cité administrative de la Ville de La Louvière et la manière dont les maîtres d'œuvre à savoir, les pouvoirs publics et l'architecte du projet envisagent l'organisation de l'espace : les flux relationnels, hiérarchiques, fonctionnels,... à des fins de bien-être au travail.

Le présent travail se compose de deux parties : une partie théorique et une partie pratique. Dans la partie théorique, nous définirons le concept de « bien-être » au travail. Ensuite, nous aborderons l'évolution du travail dans le temps et le bien-être au travail au regard des modèles managériaux tels que : Taylor, Friedmann, Ford, Mayo, Maslow et le Toyotisme.

La partie pratique est, quant à elle, composée de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous détaillerons la méthodologie que nous avons utilisée pour le recueil des données consistant en une analyse qualitative et nous expliquerons notre guide d'entretien. Ensuite, nous ferons une présentation de notre entreprise à savoir l'administration communale de la Ville de La Louvière, dans laquelle nous analyserons cette dernière à travers un outil marketing étudié lors de notre cursus : la matrice SWOT.

Ensuite dans le second chapitre, nous développerons le projet de la cité administrative et le bien-être du personnel à travers différents points. Tout d'abord, nous ferons une description du projet ainsi que la structure de la cité administrative. Ensuite, nous analyserons également cet édifice à travers une autre analyse SWOT, ce qui nous permettra de faire la distinction entre AVANT/APRES le projet. Puis, nous présenterons, synthétiserons et interprèterons les points de vue croisés des acteurs à la suite des résultats obtenus lors de nos interviews. Et pour terminer, nous nous efforcerons de répondre à la question suivante : « Quelle forme d'organisation attendue et quel bien-être espéré au regard de la structure spatiale de la cité administrative ? ».

PARTIE THÉORIQUE

Chapitre 1 : Repères théoriques

Le cadre théorique de ce mémoire est axé sur le concept du bien-être au travail. Il sera introduit dans un premier temps par un chapitre sur ce concept. En effet, avant d'entamer toute pratique, il est important pour le lecteur de comprendre ce qu'on entend par « bien-être au travail » dans la législation belge. Ensuite, nous développerons les théories managériales qui ont eu un impact sur l'évolution de la valeur du travail et la question du bien-être au travers des différentes générations. L'introduction de ces théories nous permettra par la suite d'établir un lien entre cette théorie et les résultats de notre étude qualitative.

1.1 Le concept de bien-être au travail

1.1.1. Définition

La loi et le Code sur le bien-être au travail (juin 2012) définissent ce concept comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté »¹.

Selon cette même loi et le Code, le bien-être au travail est composé de 7 spécialités à mettre en œuvre obligatoirement sur tous les lieux de travail à savoir :

- La sécurité au travail ;
- La protection de la santé du travailleur ;
- La charge psycho-sociale occasionnée par le travail dont notamment, la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail ;
- L'ergonomie ;
- L'hygiène au travail ;
- L'embellissement des lieux de travail ;
- Et les mesures en matière d'environnement ayant une influence sur le bien-être au travail.

¹ L'ensemble de cette section 1.1.1 est reprise et résumée sur base du livre suivant : SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, « La loi et le Code sur le bien-être au travail », juin 2012

La notion de bien-être au travail fait son apparition dans la législation belge du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette loi remplaçant la loi du 10 juin 1952, constitue la base de la législation sur la sécurité et la santé au travail ainsi que la salubrité du travail et des lieux de travail. On parlera désormais plutôt de « bien-être » et de « prévention du stress », introduisant une dimension psychologique dans notre cadre législatif. Cette loi, aussi appelée la « loi du bien-être », crée en effet un cadre dans lequel des arrêtés d'exécution sont pris. Ces arrêtés d'exécution sont pour la plupart rassemblés dans le Code sur le bien-être au travail. Ils modifient fondamentalement les structures de prévention et de protection au travail existantes dans les entreprises.

Cette loi s'applique aux travailleurs et à l'employeur. Elle traite également du rôle du :

- Comité pour la Prévention et la Protection au travail (CPPT) ;
- Service Interne pour la Prévention et la Protection au Travail (SIPPT) ;
- Service Externe pour la Prévention et la Protection au travail (SEPPT).

Ce Code stipule :

« Il incombe à chaque employeur de mener une politique du bien-être visant à garantir celui-ci auprès des travailleurs. Cette politique tend à prévenir les accidents du travail, les maladies professionnelles et à mieux préciser la relation entre l'homme et le travail, de sorte que l'on tient mieux compte de l'homme dans sa totalité.

Dès lors, l'employeur devra déterminer les mesures de prévention qui doivent être présentes dans son entreprise ou institution, sur la base de la nature des activités qu'il exerce et sur la base du nombre de travailleurs qu'il occupe ainsi que leur profil à risque spécifique.»

Le code sur le bien-être au travail comprend les mesures d'exécution qui ont été promulguées depuis 1993. Pour ce faire, une structure a tout d'abord été fixée, qui a été progressivement complétée.

La structure de ce code se présente comme suit :

- Les principes généraux ;
- Les structures organisationnelles ;
- Les lieux de travail ;
- Les facteurs d'environnement et agents physiques ;

- Les agents chimiques, cancérigènes, mutagènes et biologiques ;
- Les équipements de travail ;
- L'équipement individuel ;
- Et les catégories particulières de travailleurs et situations de travail particulières.

1.1.2. Les risques psychosociaux

La notion de charge psychosociale fait clairement son apparition et agrandit les champs d'actions traditionnels de la loi sur la prévention des risques au travail et la protection du travailleur.²

Ce concept se définit comme « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne. »³

Les risques psychosociaux regroupent :

- La violence⁴ ;
- L'harcèlement sexuel et moral ;
- Et le stress professionnel.

Dans le cadre de notre étude, nous allons aborder un point nous semble pertinent à savoir : les facteurs organisationnels de stress.

1. Les causes du stress au travail

Les causes⁵ liées au stress au travail ou encore appelées « les risques de stress » sont divisées en 4 points :

- 1) *Le contenu du travail* : correspond à la tâche du collaborateur. Les causes du stress sont le fait d'avoir un travail monotone, la relation directe avec des clients difficiles,

² DELOBBE. N, « *Le bien-être au travail et performance de l'organisation* », Louvain, 2009, p9

³ SPF emploi, travail et concertation sociale, « *La Loi sur le bien-être au travail* », juin 2012

⁴ La protection contre la violence et le harcèlement au travail n'est plus un domaine du bien-être au travail distinct de la prévention de la charge psychosociale. Le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ainsi qu'une section spécifique de l'arrêté restent toutefois consacrés à la prévention de la violence et du harcèlement au travail.

⁵ « *Le portail du personnel fédéral* », 2012,20/08/2012, En ligne.

[Http://www.fedweb.belgium.be/fr/bien_etre/charge_psychosociale/stress](http://www.fedweb.belgium.be/fr/bien_etre/charge_psychosociale/stress), Consulté le 16 avril 2013

manque de clarté dans les exigences reçues, contenu du travail trop difficile ou trop lourd ;

- 2) *L'environnement de travail* : on entend ici par exemple : un environnement bruyant, du mobilier de bureau inadapté, ...
- 3) *Les conditions de travail* : liées aux temps de travail, à la rémunération, la sécurité d'emploi. Les causes de stress peuvent être le travail en équipe, les heures supplémentaires fréquentes, le rythme du travail, ...
- 4) *Les relations de travail* : on entend par ici les relations entre collègues et les relations entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique. Les causes de stress peuvent être dues à un manque de participation ou encore des mauvaises relations avec les collègues.

2. Les conséquences pour l'entreprise

Les facteurs organisations de stress peuvent provoquer pour l'organisation :

- Absentéisme ;
- Augmentation du turnover ;
- Difficulté à recruter de nouvelles personnes ;
- Accidents du travail ;
- Démotivation ;
- Dégradation de la productivité ;
- Dégradation du climat social ;
- Atteintes à l'image de l'entreprise.

1.1.3. La prévention

En matière de prévention, la Loi sur le bien-être au travail stipule l'article suivant :

« A l'aide du conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail, l'employeur doit, avant même que des accidents se produisent, faire une analyse des risques en déterminant entre autre les facteurs qui influencent l'apparition des situations qui créent une charge psychosociale (stress, violence, harcèlement, certains types de conflit...) et prendre les mesures de prévention primaire, secondaire et tertiaire qui s'imposent au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau du groupe ou des individus. »⁶

⁶ SPF emploi, travail et concertation sociale, « *La Loi sur le bien-être au travail* », juin 2012, En ligne. [Http://www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), Consulté le 30 mars 2013

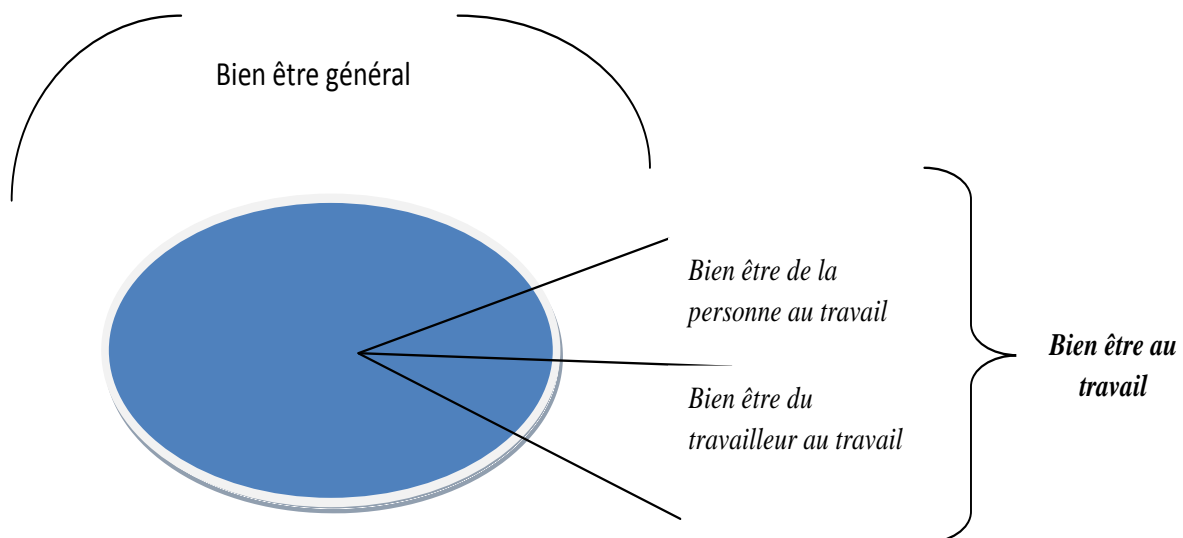
1.2 Bien-être et bien-être au travail : distinction

Comme nous venons de le voir ci-dessus, il incombe à chaque employeur de mener une politique visant à prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles afin d'améliorer le bien-être au travail de son personnel.

Le bien-être au travail est identifié comme une composante du bien-être en général. Il semble donc important de distinguer :

- Le bien-être de la personne au travail (critères de la loi belge) ;
- Le bien-être du travailleur au travail (incluant les spécificités de la tâche).

Le schéma⁷ suivant permettra d'expliquer ces deux distinctions :



D'après Nadja Robert (2007), le bien-être général d'une personne découle d'un ensemble de sources de satisfaction issues des différents domaines d'activités dans lesquelles elle est impliquée c'est-à-dire famille, amis, activités sportives, loisirs, etc.

Plusieurs sources influencent le bien-être général et le travail n'en représente alors qu'une parmi les autres.

⁷ROBERT. N, *«Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles »*, Paris, note scientifique 267, INRS, mars 2007, p.7

Il a lieu de faire la distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail⁸ :

Le bien-être de la personne au travail reprend selon la loi belge :	Le bien-être du travailleur au travail est relié à 3 conditions essentielles :
<p>Les facteurs essentiels visant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le respect de l'intégrité physique et morale de la santé au travers de : <ul style="list-style-type: none"> • La santé ; • La sécurité ; • L'hygiène ; • L'absence de violence ; • L'absence d'harcèlement. <p>Mais également des facteurs visant à rendre plus faciles, plus confortables, plus agréables, les conditions de la personne au travail (embellissement des locaux, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le travailleur ne doit pas être empêché de faire les tâches qui lui sont propres (ex : enseigner pour un enseignant, former pour un formateur, ...) - Le travailleur doit disposer des moyens et des conditions adéquates à l'exercice de sa tâche, sa mission ; - Pas de contradiction entre pratique et sens idéal du travail (Exemple : être engagé au niveau de sa qualification, son diplôme, ...) <p>Mais également des facteurs visant à rendre plus facile, plus agréable, le confort dans l'exercice spécifiques des tâches.</p>

Dès lors, les facteurs découlant du bien-être de la personne sont nécessaires mais pas suffisants, et seuls la présence des facteurs relatifs au bien-être du travailleur au travail permettrait le véritable bien-être au travail.

⁸ ROBERT.N, *op.cit.*, mars 2007, p.10

1.3 Perspective sociologique : le bien-être au travail au regard des modèles managériaux

Dans cette section, nous allons retraverser les différentes théories managériales qui ont marqué l'évolution de la valeur du travail et la question du bien-être comme *H.Ford*, *F.Taylor*, *E.Mayo*, *A.Maslow* et *le toyostime*. Il nous semble opportun de parcourir ces différents auteurs afin de mieux comprendre l'évolution de la notion du travail ainsi que la relation entre la société, l'organisation et l'individu.

1.3.1. Evolution de la relation au travail et du bien-être : des origines au monde industriel⁹

Le terme de « **travail** » est ambigu et, comme de nombreuses notions, il a pris des significations très différentes, selon les époques, au point qu'il est sans doute périlleux de continuer à l'utiliser de manière générale.

Le travail n'a pas toujours été au centre de la société. Les relations au travail ont donc évolué au cours de l'histoire.

Selon les travaux philosophiques et ethno-anthropologiques (textes de Platon, Aristote, Hannah Arendt, André Gorz, J-P Vernant Travail et esclavage en Grèce ancienne et A.Cotta L'homme au travail), le travail est assimilé à des tâches dégradantes et n'est nullement valorisé dans l'antiquité. Il s'agissait d'une activité nécessaire à la survie physique de l'homme mais dépourvue de toute dignité sociale, réservée aux femmes et aux esclaves.¹⁰

L'idéal social prônait la libération de la nécessité pour être un « citoyen ». Le travail n'est en aucun cas synonyme d'épanouissement personnel ni source de lien social, il est au contraire méprisé et considéré comme s'opposant à la véritable citoyenneté. Il n'est donc pas possible de parler d'une essence du travail, conçu comme réalisation de soi.

Mais, cette valeur « travail » intègre une dimension de rationalité fondée sur une division technique et sociale. Ainsi, la question du bien-être du travailleur dans l'accomplissement de son activité importe peu puisque que son rôle est établi par sa situation sociale.

⁹ L'ensemble des éléments théoriques cités dans cette section sont tirés de l'ouvrage suivant : SCIEUR. P, « *Du risque professionnel au bien-être : approche juridique et psychosociologique* », Anthémis, Collection du jeune barreau de Charleroi, 2012, p.106

¹⁰ AFRIAT.C, « *La place du travail dans la société : conférence du 14 juin 1996* », Dees 107, mars 1997, p61-67

C'est donc à partir du 18^{ème} siècle, durant la société industrielle que la place et la représentation du travail changent.

Selon le sociologue P.SCIEUR (2012), le travail devient une relation contractuelle qui voit s'opposer deux points de vue :

- l'un d'inspiration libérale, souligne l'apparition de libertés individuelles. En effet, l'ouvrier n'est plus maître de son travail comme l'était l'artisan. Il s'insère dans une organisation qu'il ne contrôle pas, il ne contrôle pas son action et ne la maîtrise pas. Il ne fait que participer à une grande tâche collective dont l'organisation est assurée par d'autres.
- l'autre d'inspiration socialiste, dénonce la mainmise des dominants capitalistes sur la plus-value du travail effectué par les forces productives, pour reprendre un vocabulaire marxiste. L'ouvrier est donc exploité par l'entrepreneur capitaliste, qui retire une plus-value de son travail. L'entrepreneur est aussi exploité, dans la mesure où il est soumis aux contraintes économiques et au monde de la production : son unique quête est la recherche du profit.

Le point commun qui fait compromis entre ces approches opposées est la valeur matérialiste et strictement productive du travail. Pour Marx, le travail est une bonne chose en soi, qui contribue à l'épanouissement de l'homme et qui assure le développement technique et économique de la société.

Plusieurs modèles de gestion rationalisateurs apparaissent dans l'entreprise du monde industriel, remplaçant le paternalisme gestionnaire, augmentant la fonction d'efficacité du travail par la mobilisation de la science et des technologies. La question du bien-être du travailleur apparaît sur un plan collectif. Des modèles sociaux globaux apparaissent comme des réponses structurées autour du seul salaire et des conditions de travail.

A. L'émergence du concept de la division du travail

Selon P.SCIEUR, docteur en sociologie et professeur à l'UCL, « il convient de fixer les origines de la question de la relation organisée de travail aux sources de nos sociétés antérieures. Ainsi, dans l'antiquité, le rapport au travail se constituait selon le positionnement hiérarchique qu'occupait l'individu dans la société. Au-delà de cette division sociale structurant le champ des relations au travail, une autre forme d'organisation était proposée autour d'une nécessaire division cette fois technique du travail. »

C'est ainsi qu'au 18^{ème} siècle, **Adam Smith** (1723-1790), philosophe et économiste écossais des Lumières, est considéré par les historiens de l'économie, comme le père du concept de la division du travail. Il est donc le premier à avoir créé ce mot et en avoir développé une théorie.

Adam Smith a analysé les causes et les effets de la division du travail. Ainsi, ce philosophe distingue 2 types de division du travail :

1. Une division sociale :

Celle-ci consiste en une répartition des activités entre les différents membres de la société.

2. Une division technique :

Celle-ci évoque la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise et la spécialisation des travailleurs qui en découle.

La division du travail trouve donc ses origines dans le penchant naturel des hommes à l'échange, qui les amène à se spécialiser dans l'activité pour laquelle ils sont les plus efficaces. **Adam Smith** évoque la métaphore de la main invisible qui conduit les hommes à poursuivre leurs intérêts individuels et à réaliser de la meilleure des manières leurs tâches, ce qui a pour conséquence la satisfaction et l'harmonie sociale.

Dans cette section, la partie qui nous intéresse est, pour rappel, la division technique du travail. Pour certains, la division du travail peut-être perçue comme :

- étant à l'origine de la croissance économique ;
- ou encore comme étant responsable de la séparation des classes sociales ;
- et pour d'autres, elle induit un travail émietté.

Nous allons essayer de comprendre ce concept au travers de différents siècles :

Tout d'abord, **Xénophon (426-355 avant J-C)**, élève de Socrate comme Platon, décrit les avantages de la spécialisation des métiers qui améliore la qualité des produits dans la Cité. « Il pose donc un lien causal d'efficacité de la gestion d'une entreprise agricole entre la division technique du travail et l'augmentation des revenus. »¹¹

¹¹ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.106.

Ensuite, « **Platon (427-348 avant J-C)** justifie la spécialisation dans ce célèbre dialogue entre Socrate et Adimante, dans le livre II de La République¹², en évoquant les avantages de la répartition naturelle des tâches fondées sur la multiplicité des besoins. La répartition des métiers, la différenciation des professions et la complémentarité des individus, représentent les conditions essentielles de la construction de la cité idéale. »

Ces deux philosophes rivaux évoquent donc cette forme d'aménagement de la chaîne productive. **Socrate** soulignant la nécessité d'inclure dans ce même rapport d'efficience la gestion des variables « temps » et de la coordination entre les hommes qui ne peut élargir à la responsabilité individuelle mais plutôt à la raison et à l'échéancier fixé pour la réalisation de l'ouvrage¹³ :

« Mais quoi ? Dans quel cas travaille-t-on mieux, quand on exerce plusieurs métiers ou un seul ?

Quand, dit-il, on n'en exerce qu'un seul.

Il est encore évident, ce me semble, que si on laisse passer l'occasion de faire une chose, cette chose est manquée. C'est évident, en effet.

Car l'ouvrage, je pense, n'attend pas le loisir de l'ouvrier, mais c'est l'ouvrier qui, nécessairement, doit régler son temps sur l'ouvrage, au lieu de le remettre à ses moments perdus. Nécessairement.

Par conséquent, on produit toutes choses en plus grand nombre, mieux et plus facilement, lorsque chacun, selon ses aptitudes et dans le temps convenable, se livre à un seul travail, étant dispensé de tous les autres. Très certainement. Il faut donc, Adimante, plus de quatre citoyens pour satisfaire aux besoins dont nous avons parlé. En effet, il est vraisemblable que le laboureur ne fera pas lui-même sa charrue, s'il veut qu'elle soit bonne, ni sa bêche, ni les autres outils agricoles ; le maçon non plus ne fera pas ses outils ; or, il lui en faut beaucoup aussi. Il en sera de même pour le tisserand et le cordonnier, n'est-ce pas ? »

« Ces modalités d'organisation ont ainsi traversé des siècles, s'inscrivant en période médiévale, dans des logiques corporatives qui fondaient les rapports sociaux et les relations y afférentes. Il s'agit de facteurs comme l'expansion du commerce et de l'artisanat, l'accroissement des villes, une rupture avec la nécessité de domesticité

¹² PLATON, « *La République. Livre II* », Paris, Garnier-Flammarion 1966, p.119

¹³ SCIEUR.P, *op.cit.*, 2012, pp. 106-107

seigneuriale, etc. qui ont œuvré à l'installation d'un modèle corporatif dans le système économique. »

Et enfin, **J.Le Goff (1924)**¹⁴, historien médiéviste français, montre que le processus de structuration de ces corporations repose sur une subordination de leurs membres aux pouvoirs civils et religieux. Ces derniers offrent des dons, organisent des fêtes, gèrent les funérailles tout en organisant l'apprentissage du métier pour les apprentis pouvant acquérir des compétences et selon des règles internes, gravir des échelons pour accéder à la maîtrise. Notons cependant que le travail intellectuel reste souvent le plus valorisé socialement, le travail physique est méprisé par la classe dominante. De nos jours, la question des professions reste importante car elle est fondatrice de la relation de travail et du processus de construction identitaire qui s'y rapporte, mais aussi partiellement dont le bien-être s'expérimente individuellement et collectivement.

« En conclusion de ce point sur l'évolution du travail et des rapports sociaux qui le composent, le sociologue P.SCIEUR (ANTHEMIS, 2012) émet quatre conclusions, qui consistent en des repères pour évaluer la situation actuelle :

- 1) *Les changements de société constituent de longs et lents mouvements indiquant une volonté d'homéostasie sociale ;*
- 2) *Lorsqu'un changement apparaît, il est vécu comme un risque potentiel engendrant des comportements de repli corporatif et souvent une organisation interne professionnelle, collective et protectionniste ;*
- 3) *Cette situation relève des principes de divisions techniques et sociales du travail tout en proposant un modèle social global, intégrant de manière étroite vie privée et vie professionnelle ;*
- 4) *Tant dans l'antiquité qu'au moyen âge, la valeur « travail » est peu importante socialement et les finalités sociétales sont axées vers le loisir, la guerre ou encore le développement de l'esprit. »*¹⁵

¹⁴ Le Goff, J., *« Les métiers et l'organisation du travail dans la France médiévale »*, in La France et les Français, Paris, Gallimard, 1972, pp. 296 à 347

¹⁵ SCIEUR, P., *op.cit.*, 2012, pp. 108

B. Les théories managériales

Le travail d'hier est loin d'être ce qu'il est aujourd'hui. De grandes étapes ont marqué l'évolution du travail et la place du bien-être dans l'organisation. Dans cette section, nous souhaitons parcourir cette évolution au travers des principaux auteurs dont nous avons cités précédemment à savoir : *H.Ford, F.Taylor, E.Mayo, A.Maslow et le toyostime*.¹⁶

1. Le courant de l'Ecole classique : l'homme économique

a) F.Taylor

A la fin du XIX^{ème} siècle, **Frédéric Taylor**¹⁷, économiste écossais, élabore et devient le père fondateur du modèle de l'Organisation Scientifique du Travail, l'OST, entre 1904 et 1907.

Tout d'abord, son modèle repose sur deux postulats :

- 1) « L'homme est bête et paresseux par nature et les ouvriers ont tendance à se balader dans les ateliers »¹⁸. Selon lui, l'ouvrier manque d'éducation et de formation et cherche à éviter ou diminuer la fatigue physique inhérente au travail manuel ;
- 2) « Selon lui, une bonne organisation est une organisation rationnelle, c'est-à-dire organisée selon une méthodologie scientifique d'analyse de la situation et de mise en œuvre des transformations. »¹⁹

Ensuite, *l'Organisation Scientifique du Travail* repose sur 3 principes :

- 1) ***Une division technique du travail dite horizontale*** : celui-ci est décomposé, les séquences de fabrication sont segmentées, morcelés afin de permettre à l'ouvrier spécialisé d'accomplir des tâches simples et répétitives. Il s'agit donc d'un travail à la chaîne. Il s'agit donc de trouver le bon poste pour la bonne personne ;

¹⁶ Certains éléments de cette section ont été repris d'un cours donné en année préparation au master en sciences de gestion en horaire décalé à savoir :

SCIEUR. P, *Cours de sociologie des organisations*, UCL Mons, 2010.

¹⁷ TAYLOR. F, « *La direction scientifique des entreprises* », Paris, Dunod, 1957 (1^{re} éd. 1911-1912)

¹⁸ FOUJRIART. M, « *La sociologie des organisations* », Paris, 2^{ème} éd. Pearson, 2007, p.89

¹⁹ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.110

- 2) *Une division sociale du travail dite verticale* : c'est-à-dire rassemblement des décisions dans un bureau des méthodes composé d'ingénieurs en charge de prescrire le travail, de le superviser, de le contrôler, d'assurer une communication verticale et de mettre en place les changements nécessaires d'autorité. Il s'agit du principe « une tête qui pense et un corps qui exécute ». L'efficacité est liée à l'ergonomie permettant ainsi physiquement à l'individu de réaliser son travail en évitant par des gestes appropriés une fatigue nuisible à l'entreprise et à sa santé.²⁰

Ce modèle définit donc la cadence du travail. Ainsi pour encourager et motiver les ouvriers à respecter ce rythme et à le dépasser, **F.Taylor** invente un nouveau système de rémunération à savoir le salaire différentiel. Ce système consiste à augmenter l'écart de salaire pour toute production supérieure à la norme. Par contre, si l'ouvrier produit moins, sa rémunération est nettement inférieure à celle qu'il aurait obtenue sur base du principe du salaire « à la pièce ».

Dans ce modèle, le bien-être au travail n'est pas vraiment envisagé. En effet, selon **F.Taylor**, le bonheur des ouvriers est de leur permettre de ne pas penser leur travail, de ne prendre aucune initiative, ni responsabilité. En quelque sorte, il s'agit de rester dans une ignorance et une incompétence intellectuelle conformes à leur faible capacité cognitive quasi « naturelle ».

b) L'Organisation Scientifique du Travail vu par G.Friedmann

Selon **G.Friedmann**²¹, sociologue du travail humaniste, la spécialisation des tâches, c'est-à-dire lorsque les travailleurs doivent exécuter des opérations minutieusement étudiées de manière répétées et parcellaires, a des conséquences néfastes pour celui qui l'effectue. En effet, les travailleurs sont dépossédés de leur savoir faire, perdant la connaissance de leur matière de travail et de leur métier.

L'activité est limitée à une succession de gestes simples à répéter ne nécessitant pas de qualifications particulières. Les travailleurs doivent uniquement faire preuve de savoir-faire, d'habileté et de rapidité. Le principe du taylorisme définit le travailleur comme une machine-outil, un robot.

²⁰ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.111

²¹ GOGLIN J-M, « *Le travail en miettes de Georges Friedmann (1964)* », Paris, 2009.

De plus, cette manière de travailler les conduira à un sentiment d'insatisfaction de leur travail, les rendant démotivés, fatigués face à un travail perçu comme monotone et répétitif. Ceux-ci aspirant à des tâches beaucoup plus étoffées et plus complexes.

Dans ce modèle, la question du bien-être n'est pas prise en considération et aura comme répercussions: l'absentéisme, augmentation du turn-over mais également un désir de changer de travail et/ou de promotion.

Bref, selon **G.Friedmann**, cette forme d'organisation ne permet pas à l'individu un épanouissement social. Cela mènerait à un désintérêt et une insatisfaction car le travail est dépersonnalisé, toujours inachevé et privé de participation. Les ouvriers sont ainsi aliénés.

Afin que l'organisation soit perçue comme un lieu d'épanouissement et de bien-être au travail, il faut donc proposer un travail varié, étoffé avec un élargissement des tâches dans le but d'avoir une revalorisation intellectuelle du travail afin que l'homme puisse se réaliser en dehors du travail et exprimer ses compétences.

Les contributions de **F.Taylor** ont été beaucoup critiquées mais, malgré ce caractère négatif, elles ont donné naissance à la première organisation scientifique de la gestion du personnel et ont eu un impact sur le développement de l'industrialisation.

c) **H.Ford**

H.Ford, industriel américain pionnier de l'automobile, va prolonger l'Organisation Scientifique du Travail (OST) instauré par le taylorisme en poussant encore plus loin la division verticale et horizontale tout en intégrant 2 innovations majeures :

- Le convoyeur ;
- Et le « five dollar a day » (5\$/jour).

Le convoyeur est un système de production fondé sur le travail à la chaîne c'est-à-dire que les pièces sont transportées sur un tapis roulant, le convoyeur, ce qui évite des pertes de temps. Ce système est une innovation capitale parce qu'il renforce le contrôle sur l'ouvrier. Le chronométrage n'étant plus utile.²²

²² BLUCHETIN. C, « *Dictionnaire des sciences économique et sociales* », éd.Bréal, 2008, p.361

Selon **H.Ford**, l'ouvrier est un simple maillon d'une chaîne de production qui lui dicte le rythme de travail. Le travail à la chaîne suppose que les ouvriers fassent exactement les gestes requis par le convoyeur et dans les temps imposés par lui.

On a donc encore une division verticale du travail. L'ouvrier spécialisé devient sociologiquement un simple complément à la machine, remplaçable et atomisé.

Le système mis en œuvre amplifie la rationalisation de la production et nuit aux conditions de travail.²³ La pénibilité est forte. En contre partie, **H.Ford** propose un système économique et social nouveau prônant des salaires élevés et donc susceptible de satisfaire la classe laborieuse. En effet, les gains de productivité étant supérieurs de huit fois, **H.Ford** offre à ses ouvriers un salaire à 5\$/jour soit huit heures de travail sachant que le salaire moyen de l'industrie était de 2 et 3 dollars pour une journée de dix heures. Ainsi en proposant un salaire élevé, l'industriel va permettre de :

- Fidéliser sa main d'œuvre : baisse du turn over par la rotation de la main d'œuvre;
- Attirer les ouvriers aux compétences les meilleures afin d'accroître la productivité du travail,
- Augmenter le pouvoir d'achat au sein de ses propres usines pour encourager la demande des automobiles Ford : « Un ouvrier bien payé est un excellent client ».²⁴
- Mettre les concurrents sous pression de fournir à leur personnel les mêmes avantages pécuniaires.

Le fordisme a permis d'avoir une augmentation rapide des gains de productivité. Les tâches de manutention et les déplacements des individus dans les ateliers ont été diminués au strict minimum. De plus, il s'agit d'un système qui fonctionne sur la relation production de masse/ consommation de masse c'est-à-dire qu'on a une standardisation des produits fabriqués (toutes les Ford T sont noires et identiques).

La motivation dans ce modèle reste l'élévation des salaires dont le but était simplement de faire accepter aux ouvriers les conditions de travail difficiles liées aux tâches d'exécution répétitives qui leurs étaient assignées (travail pénible, perte d'autonomie totale des travailleurs,...).

²³ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.111

²⁴Trader finance, « *Biographie de Henry Ford* », 2008-2012, En ligne.

[Http://economie.trader-finance.fr/henry+ford/](http://economie.trader-finance.fr/henry+ford/), Consulté le 24 avril 2013

Nous pouvons donc dire que tant l'Organisation Scientifique du Travail de **F.Taylor** et **H.Ford** entraineront une démotivation des travailleurs, une déshumanisation que cette organisation provoquait ainsi qu'une saturation qui se traduira par de multiples grèves, absentéisme, turnover de la main d'œuvre. L'entreprise n'est en aucun cas un lieu d'épanouissement et de bien-être au travail.

2. Le courant des relations humaines : E.Mayo

Le mouvement des relations humaines est né des travaux qu'**Elton Mayo (1880-1949)**, professeur de psychologie à Harvard, a débuté à l'usine Western Electric de Hawthorne de 1928-1932.

Les travaux proposés par **E.Mayo**²⁵ (les expériences à Hawthorne et étude dans l'industrie aéronautique de Californie) dans les années 1930 vont s'avérer primordiaux, à la fois pour la fondation méthodologique de la psychologie du travail mais aussi pour l'intégration de cette dernière dans les modèles de gestion des entreprises.

E.Mayo ne remet pas en cause l'Organisation Scientifique du Travail mais il cherche les conditions d'une meilleure efficacité dans l'activité de production. Il va donc compléter l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles et techniques du travail influencent la productivité en y associant des avantages pour les employés. Comme par exemple ²⁶:

- Des salaires raisonnables ;
- Un environnement de travail agréable ;
- Des horaires corrects ;
- Le sentiment de sécurité sur le lieu de travail ;
- La sécurité de l'emploi, ...

Il va donc retenir l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'homme ne peut pas être considéré comme une machine.

²⁵ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.112

²⁶ HOHMANN. C, « *Les travaux d'Elton Mayo* », 1993, En ligne. <http://chohmann.free.fr/mayo.htm>, Consulté le 10 avril 2013

➤ Les expériences à Western Electric à Hawthorne

L'objectif de **E.Mayo** est de rechercher une relation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. Ainsi, une expérience va être réalisée auprès de 6 ouvrières placées dans un test room.²⁷ Le but est de vérifier si des conditions de travail différentes influencent la productivité. L'enjeu est de rationaliser le facteur humain, après avoir rationalisé la structure de travail que représente l'entreprise.

« Il s'est donc avéré que l'amélioration des conditions matérielles du « groupe test » avait tendance à faire améliorer la productivité. De même, la suppression de ces conditions améliorées comme la diminution des horaires, le droit de parler pendant le travail, le repas gratuit,... ne compromettaient pas la productivité mais bien au contraire augmentaient dans certains cas. Ainsi, les ouvrières étudiées se montrent très productives, parce qu'elles vivent individuellement et collectivement une plus grande satisfaction dans leur travail, contribuent fortement à la structuration de leurs modes de coordination ainsi qu'à la définition relative des règles de productions. »²⁸

Cette expérience montre qu'il était important pour le « groupe test » d'avoir une existence reconnue. De plus, les chercheurs de l'équipe Mayo étant présents dans l'atelier comme observateurs ont entretenus de « bonnes relations » avec le personnel. Ce climat plus convivial avait donc des conséquences positives sur la productivité. En effet, au sein d'un groupe soudé, la motivation individuelle va être entretenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.²⁹

²⁷ Voy. pour une description et une analyse de cette expérience, LECUYER. B-P, « *Deux relectures des expériences Hawthorne : problème d'histoire et d'épistémologie* », in *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, sous la direction de J.Ph.BOUILLOUD et B-P Lécuyer, Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 123 à 134.

²⁸ HOHMANN. C, *op.cit.*, 1998, En ligne.

[Http://chohmann.free.fr/mayo.htm](http://chohmann.free.fr/mayo.htm), Consulté le 10 avril 2013

²⁹ RIVALEAU. C, « *Les théories de la motivation* », 17/05/2003, En ligne.

<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>, Consulté le 15 avril 2013

➤ L'étude dans l'industrie aéronautique de Californie

E.Mayo a réalisé également une étude à la demande des dirigeants dans l'industrie aéronautique de Californie car ceux-ci étaient inquiets du taux d'absentéisme et de la rotation du personnel dans leurs entreprises. Identiquement à l'expérience à Hawthorne, il s'avère que le climat dans lequel on travaille est plus important que le contenu même du travail.

Ce professeur en déduit « *qu'il faut donc comprendre une organisation comme étant un système social dans lequel les motivations et les sentiments des travailleurs ne peuvent être compris qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs membres hiérarchiques et les personnes du groupe.* »

Mayo conclut que ce ne sont pas les éléments matériels qui gouvernent principalement la productivité mais des éléments de nature psychosociale tels que :

- Un environnement sociale favorable : bonne entente, cohésion de groupe ;
- L'acceptation du travail par le groupe ;
- Les bonnes relations avec l'encadrement ;
- La valorisation du travail, la reconnaissance, la satisfaction du travail bien fait.

Nous pouvons constater que dans ce modèle, le bien-être au travail occupe une place au sein de l'organisation contrairement à Taylor et Ford.

« La pensée du mouvement des relations humaines est caractérisée par trois idées lumières à savoir³⁰ :

1. Le besoin social de reconnaissance est un facteur fondamental de motivation et la recherche de satisfaction. De plus, ils ont besoin de se montrer utiles en apportant une participation à leur travail. L'élargissement des tâches est considéré comme nécessaire pour que les travailleurs s'intéressent au bon fonctionnement de l'entreprise. Si le besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise, qu'ils s'approprient ;

³⁰ HOHMANN. C, *op.cit.*, 1998, En ligne.

[Http://chohmann.free.fr/mayo.htm](http://chohmann.free.fr/mayo.htm), Consulté le 10 avril 2013

2. La hiérarchie a une influence sur le groupe. Celle-ci doit s'intéresser et être à l'écoute de son personnel en lui montrant qu'il est utile (Par exemple : prendre des initiatives) et qu'il joue un rôle dans le rendement de l'organisation ;
3. Un espace de travail ainsi qu'un matériel adéquat joue un rôle sur l'épanouissement du travailleur. »

3. La théorie des besoins (ou de la motivation) : A.Maslow³¹

A.Maslow (1908-1970), psychologue américain, est probablement l'auteur de référence dans le domaine de la hiérarchisation des besoins. Il propose une théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation.

Le concept est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à l'unique condition que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

La théorie d'**A.Maslow**³² va servir de pilier à de nombreux chercheurs³³ pour comprendre le comportement des individus en organisation. » Elle est représentée par une pyramide en 5 niveaux qui se présente comme suit :



³¹ Toute cette section est reprise du livre : SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, pp. 113-114

³² CREVIEAUX. C, *Cours de gestion des ressources humaines*, UCL Mons, 2012.

³³ Notamment ses contemporains comme F.Herzberg et P. Drucker.

On retrouve la pyramide de Maslow comme référence dans les universités, les entreprises destinées aux managers, marketing, gestion des ressources humaines. Nous pouvons voir qu'un individu peut atteindre le niveau supérieur qui est la réalisation de soi c'est-à-dire l'accomplissement personnel.

« La légitimation universitaire servira de caution à la diffusion de l'idée managériale que l'espace entrepreneurial se doit d'être un lieu et un moment de construction individuelle de bien-être et d'épanouissement. Poursuivant ce développement jusqu'à un certain paroxysme, **C.Argirys**³⁴, affirme qu'il est essentiel que les structures de l'entreprise soient adaptées aux exigences de motivation des membres du personnel. Le développement organisationnel passe obligatoirement par la mise en dynamique des énergies organisationnelles³⁵ des individus et par la mise en conformité des structures à leurs besoins. »

« Certains individus appartenant à plusieurs sous-ensembles, constituent les modèles clés qu'il convient de repérer et de lancer comme leviers dynamiques de l'organisation. » Il va donc définir avec **D.Schön**³⁶, le concept « d'apprentissage organisationnel » relatif à la dynamique et à la gestion des connaissances en organisation.

1.3.2. La question du bien-être et de l'épanouissement au travail au cœur du modèle Toyotisme

Le toyotisme est une organisation de travail mise en place par l'ingénieur, **T.Ohno** de l'entreprise automobile Toyota, s'imposant comme étant l'amélioration du Taylorisme et du Fordisme. Ce concept introduit de nouvelles innovations organisationnelles qui essaient de rétablir le lien entre les hommes et le travail.

Ce nouveau modèle de gestion de l'entreprise n'est plus seulement tourné vers la production mais il réunit des fonctions internes et externes de l'organisation. Il s'agit d'un modèle social qui va être la source de référence dans la plupart des modèles actuels de gestion de la communication, du changement, ...

³⁴ ARGYRIS. C, "*Personality and organization*", New York, Harper & Row, 1957

³⁵ Concept proposé par Argyris à savoir le « Succès psychologique »

³⁶ ARGYRIS. C, SCHÖN. D, « *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique* », Bruxelles, De Boeck, 2002

Celui-ci propose des règles structurantes comme la garantie conditionnée de l'emploi à vie, l'entreprise comme lieu moral d'investissement individuel au service du collectif et qualification par la formation continue, l'actionnariat ou encore la volonté de positionner le pays sur un plan économique à la première place mondiale.³⁷

Le toyotisme s'appuie sur une structure culturelle forte reposant sur le sentiment général de fragilité de la population qui incite à cette dernière à diminuer les incertitudes par la souplesse d'action et la flexibilité structurelle ou encore sur le groupe social faisant exister l'individu par le poids des obligations et du regard d'autrui.

Dans ce modèle, l'individu occupe une place dans l'organisation. Le travailleur doit être plus mobile et plus qualifié. Cette mutation de l'entreprise rend donc la formation du travailleur nécessaire. Le travailleur est perçu comme un « homo sociologicus cognitif »³⁸ c'est-à-dire susceptible d'agir, de penser et de se former, même s'il est dans un cadre normatif culturel relativement clos et lourd.

Ces changements radicaux s'accompagnent d'une nouvelle vision du travailleur et d'une valorisation des relations humaines. Le travailleur qualifié est pour l'organisation une ressource humaine.

Nous pouvons également observer une évolution d'un management participatif. Il s'agit d'imposer mais également de motiver en essayant d'arriver à un accord entre les intérêts du travailleur et les intérêts de l'entreprise avec la mise en place de relations individuelles et une valorisation de la promotion. Ce modèle permet donc aux travailleurs d'évoluer dans la hiérarchie : les temporaires obtiennent des contrats à durée indéterminée. Ensuite, ils deviennent chefs de groupe puis contremaîtres et enfin cadres.³⁹

De plus, selon le toyotisme, l'entreprise nouvelle repose sur le principe des « cinq zéros » : zéro défaut, zéro panne, zéro papier, zéro délai et zéro stock.

³⁷ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p. 114-115

³⁸ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.115

³⁹ TPE Blaise, « *Le toyotisme* », 2005, En ligne. <http://tpeblaise.free.fr/tpetravail/Presentation.htm>, Consulté le 26 avril 2013

Nous pouvons voir que le toyotisme développe le bien-être au travail. Ainsi, l'individu est valorisé mais le restreint dans sa définition à celui du groupe social d'appartenance et à celui de l'entreprise. La valeur humaine devient donc un levier fondamental au développement de l'organisation et ses compétences sont considérées comme une ressource indispensable.

1.4 Conclusion

Cette partie théorique nous a permis de constater que les civilisations anciennes ont accordé une place différente au travail. De plus, la question du bien-être relative aux conditions matérielles et psychologiques du travail n'était pas envisagée. Le travail était méprisé, rejeté et réservé aux esclaves. L'individu n'était pas reconnu dans son travail et était assimilé à une machine et non comme un être humain ayant un cœur. Les conditions de travail étaient lamentables : tâches répétitives, environnement bruyant, pression de la hiérarchie, ...

A la suite d'un long mouvement, au cours de la société industrielle, l'image du travail ainsi que sa place ont changé, étant la raison de vivre. Le paternalisme de la fin du 19^{ème} siècle présentait un patron comme un père vis-à-vis de ses ouvriers.

Ainsi, le bien-être au travail a pris de plus en plus d'ampleur au point qu'aujourd'hui, il est devenu primordial. Celui-ci est assimilé à un lieu d'épanouissement, de sécurité, de reconnaissance sociale dont le travail constitue une finalité en valeur et un espace privilégié de construction identitaire.⁴⁰

Nous avons également constaté au travers de ces différentes théories que l'environnement jouait un rôle sur le bien-être au travail. En effet, travailler dans un endroit agréable, en sécurité, avoir le matériel requis, des horaires corrects et avoir un travail intéressant favorisent le bien-être. Le fait de se retrouver avec des personnes où il y a une bonne communication joue également un rôle sur le bien-être et les individus sont par ailleurs plus productifs. Enfin, cela limite le turnover, le stress, l'absentéisme,...

Cette première partie relative à la revue de la littérature nous permettra dans la suite de notre mémoire de fin d'études de faire des liens avec la réalité et nos résultats.

⁴⁰ SCIEUR. P, *op.cit.*, 2012, p.120

PARTIE PRATIQUE

Chapitre 2 Présentation de la démarche méthodologique

Pour rappel, la problématique de ce mémoire qui constitue son objectif est d'analyser la réorganisation spatiale et humaine de services à travers le projet de la cité administrative de la Ville de La Louvière et la manière dont le maître d'œuvre (les pouvoirs publics) et les architectes envisagent l'organisation de l'espace dite la future cité administrative de La Louvière, les flux relationnels, hiérarchiques, fonctionnels,... à des fins de bien-être au travail.

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie qui nous semblait le plus opportun d'utiliser dans le recueil des données. Etant donné que notre étude se concentre sur une seule organisation, nous pouvons préciser qu'il s'agit d'une étude de cas. Notre choix a été d'utiliser une approche méthodologique qualitative à l'aide d'un guide d'entretien. Ensuite, nous poursuivrons par la présentation de notre échantillon reprenant toutes les personnes interviewées. Puis, nous aborderons une autre méthode qui nous a permis de récolter des informations, à savoir la participation à des ateliers de réflexion « bien-être » dont nous expliquerons en quoi ceux-ci consistent.

Et enfin, nous terminerons cette partie par la description des données. Celle-ci consistera en une présentation de l'administration communale dans lequel, nous analyserons également son contexte actuel au travers un outil utilisé en marketing à savoir la matrice SWOT.

2.1 Recueil des données : approche méthodologique qualitative

Dans le cadre de notre cours d'enjeux, stratégie et développement des ressources humaines, nous avons appris deux méthodologies différentes concernant le recueil des données : l'une étant quantitative et l'autre qualitative.

Pour la réalisation de notre étude, il nous semble opportun d'utiliser l'approche méthodologique qualitative. Cette méthode nous permet de travailler en profondeur dans l'analyse de l'objet de notre étude. Notre choix dans la technique du recueil des données s'est porté sur des entretiens semi-directifs à savoir : le guide d'entretien.

Une fois le guide d'entretien établi, nous avons constitué notre échantillon selon certains critères de choix dont nous verrons plus en détail dans la suite de notre mémoire.

2.1.1. Le guide d'entretien

La méthode utilisée afin de récolter les informations essentielles à notre analyse qualitative est, comme nous l'avons dit ci-dessus, l'entretien semi-directif. Celui-ci s'effectue par enregistrement.

Le but de ce genre d'entretien est de récolter des réponses aux questions posées mais d'obtenir aussi d'autres informations. Ces informations supplémentaires peuvent être très importantes, mais peuvent également aussi relever du détail et se révéler peu pertinentes.

Nous avons ainsi construit le guide d'entretien à partir de notre problématique de départ : « Analyse d'une réorganisation spatiale et humaine de services : le cas de la cité administrative de la Ville de La Louvière ». Nous avons divisé le guide d'entretien⁴¹ en cinq thèmes englobant chacun une série de questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes. Les thèmes évoqués sont les suivants :

- Thème 1 : l'administration communale de la Ville de La Louvière ;
- Thème 2 : l'administration communale et le citoyen ;
- Thème 3 : la construction de la cité administrative ;
- Thème 4 : la cité administrative et l'accueil du citoyen ;
- Thème 5 : la cité administrative et le bien-être du personnel.

Notre guide d'entretien est essentiellement composé de questions ouvertes afin de mettre l'interviewé en confiance et lui permettre de s'exprimer librement sur ses perceptions. De plus, cela nous a permis d'avoir un maximum d'informations différentes. Il nous semble important de préciser que le déroulement de cet entretien fut différent d'une personne à l'autre, car il s'adapte aux différentes personnes et à la manière dont elles répondent.

Il nous paraît également important d'effectuer l'entretien via la méthode de l'entonnoir c'est-à-dire commencer par des questions plus générales et terminer en allant de plus en plus dans le vif du sujet. Et enfin, la durée des interviews s'étalera entre 25 et 90 minutes.

⁴¹ Cfr annexe 1 : Le guide d'entretien

2.1.2. La sélection de l'échantillonnage

La seconde étape de notre méthodologie a été de constituer un échantillon de personnes. Ne pouvant pas interroger tous les membres du personnel allant dans la nouvelle cité administrative sur le projet, nous avons dû choisir en fonction de certains critères de sélection.

Ainsi, notre échantillon représentatif est composé de neuf acteurs. Ces derniers présentent les caractéristiques suivantes :

- Etre travailleur au sein de l'administration communale ;
- Et faisant partie du projet de la cité administrative.

Le tableau suivant reprend la liste des personnes interrogées⁴², leur fonction actuelle et leur rôle dans le projet de la cité administrative :

Personne interviewée	Fonction actuelle	Leur rôle dans le projet de la cité administrative
Denis Morisot	Secrétaire communal adjoint	Responsable du comité de pilotage
Paul Defourny	Responsable du SIPP	Sécurité
Natacha Tobbie	Responsable du service communication	Communication + Signalétique et accessibilité à l'accueil du citoyen
Christiane Francken	Psychologue – personne référente « bien-être »	Personne référente « bien-être »
Pascal Chartier	Responsable du service état civil et population	Accueil du citoyen
Thierry Lhote	Directeur des travaux en Chef – cellule Feder	Membre du comité de pilotage
Florence Vanhende	Employée communication et déléguée syndicale	Syndicat
Alexandru Bunis	Architecte chez ARTER	Auteur de projet
Jacques Gobert	Le Bourgmestre	Maitre d'œuvre

Cet échantillon nous permettra dans la suite de notre étude d'analyser les points de vue croisés des différents acteurs mais également de confronter la revue de littérature avec la réalité. De plus, nous souhaitons souligner que nous avons eu l'opportunité de soumettre les plans du projet de la cité administrative à un ingénieur architecte, professeur à l'UCL, Olivier Masson, afin d'avoir son avis d'un point de vue extérieur sur ce projet.

⁴² Cfr annexe 2 : L'intégralité des interviews retranscrites

2.1.3. Les ateliers de réflexion

Soucieuses de son personnel, les autorités publiques de l'administration communale organisent des ateliers de réflexion à raison de 2h/mois où chaque agent communal peut y participer de manière facultative. Le but étant de mieux préparer l'agent à son entrée dans cette cité administrative afin que ce changement s'opère en toute fluidité.

Ces ateliers sont animés et coordonnés par Massimo Cammisuli, responsable du service gestion des ressources humaines ainsi que Nathalie Dilillo, agent du service ressources humaines.

Il s'agit d'un lieu de réflexion, de paroles autour d'une table où différents thèmes sont abordés comme par exemple : l'utilisation des espaces communs, l'élaboration de la charte « Vivre ensemble » ou encore la notion du mot « respect », etc. Ces ateliers sont organisés de sorte à permettre aux agents communaux d'apporter leur contribution au projet de la cité administrative en donnant leurs avis, interrogations ou encore suggestions sur l'aménagement de l'espace (couleur des murs, décoration,...). A la fin de chaque séance, ces ateliers feront l'objet d'un procès verbal reprenant l'ensemble des points évoqués. Celui-ci sera ensuite remis aux autorités politiques afin qu'elles prennent connaissance des remarques émises par les agents et réajustent ou adaptent le projet dans la mesure du possible en tenant compte des moyens budgétaires.

Il nous semblait donc intéressant dans le cadre de notre étude de participer à ses ateliers afin de connaître le point de vue des différents agents ainsi que leur positionnement et comportement face au projet.

Et pour terminer, afin d'extraire au mieux le plus d'informations possible de nos interviews, nous avons opté pour une analyse thématique au travers d'une grille d'analyse.⁴³ Cette méthode est structurée et nous a permis de dégager des extraits d'informations de manière organisée et de les regrouper par sous-rubriques et thèmes.

Enfin, il nous paraît important d'expliquer que la prise de connaissance de la littérature existante avec la réalisation de nos interviews, nous a permis d'avoir un certain recul face aux informations récoltées, et de garder une distance par rapport aux propos des personnes interviewées comme une vérité certaine.

⁴³ Cfr Annexe 3 : La grille d'analyse

2.2 Description des données

Dans ce point, nous allons présenter l'administration communale de la Ville de La Louvière dans son contexte actuel. En effet, il nous semble important de montrer comment celle-ci se présente afin de mieux comprendre l'objet du projet de la cité administrative qui sera abordé dans le chapitre suivant. De plus, suite aux résultats obtenus lors de nos interviews, nous allons analyser son situation actuelle à l'aide une méthode utilisée en marketing à savoir la matrice SWOT.

2.2.1. Présentation de l'administration communale

A. Type de marché et son rôle

L'administration communale de la Ville de La Louvière fait partie du secteur tertiaire non marchand. Son rôle est de fournir gratuitement des services aux citoyens. Elle offre de nombreux services comme par exemple : la délivrance des permis environnement, les passeports, les cartes d'identité, les actes de naissance, ...

Actuellement, la Ville de La Louvière dont l'employeur est le Bourgmestre, Jacques Gobert, emploie un personnel communal à raison de +/- 1500 personnes réparti en 900 agents communaux, 600 agents CPAS et les ASBL représentant une centaine de personnes. Celle-ci compte également le personnel enseignant (600), 300 policiers et les pompiers, on arrive à près de 2.500 agents. La Ville de La Louvière est aujourd'hui le principal employeur.

Le Secrétaire communal adjoint à savoir Denis Morisot a souligné le fait que plusieurs services de la commune et du CPAS sont synergisés (cellule marché public, les salaires, la GRH,..). A l'horizon, les autorités publiques espèrent une synergie de plus en plus forte entre ces deux organisations presque identiques d'un point de vue fonctionnement.

B. L'aspect socio-économique

La Ville de La Louvière comprend +/- 79.245 habitants⁴⁴ au 01/07/2012. Celle-ci présente une population louviéroise étant en augmentation constante (78.688 habitants au 01/01/2012). Par ailleurs, cette ville présente un taux de chômage de plus de 20%. Dernièrement, au cours de l'actualité, nous avons pu prendre connaissance que la Ville de La Louvière a été touchée par la perte de plus de 750 travailleurs à la suite de la fermeture de l'usine Duferco.

⁴⁴ « [Lalouviere.be](http://www.lalouviere.be) », En ligne. [http:// www.lalouviere.be](http://www.lalouviere.be), Consulté le 25 avril 2013

C. Sa situation géographique

Géographiquement, il convient de rappeler que la Ville de La Louvière dite également « Région du centre »⁴⁵ se situe dans la Province du Hainaut. L'entité louviéroise se compose de 11 communes dont bien évidemment La Louvière mais également : Houdeng-Goegnies, Houdeng-Aimeries, Besonriex, Haine-Saint Pierre, Haine-Saint-Paul, Saint-Vaast, Strépy-Bracquegnies, Trivières, Maurage, Boussoit.

D. La structure de l'organisation

1. Structure hiérarchique

L'administration communale de la Ville de La Louvière présente différents organes hiérarchiques répartis comme suit :

<i>Le Conseil communal</i>	<i>Le Collège communal</i>	<i>Le Secrétaire communal</i>	<i>L'administration</i>
<p>Assuré par :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 32 conseillers▪ Le bourgmestre,▪ 7 échevins▪ La Présidente du C.P.A.S <p>➔ Il s'agit du pouvoir législatif</p>	<p>Assuré par :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le Bourgmestre▪ La Présidente du C.P.A.S▪ Et les 7 échevins <p><i>Il est chargé d'exécuter les décisions du Conseil et assure également la gestion de la ville grâce à l'administration placée sous la direction du Secrétaire communal.</i></p> <p>➔ Il s'agit du pouvoir exécutif</p>	<p>Chef de l'administration communale.</p> <p><i>Il assure la position charnière entre l'autorité politique et l'administration.</i></p>	<p><i>Elle assure l'exécution des décisions du Conseil et Collège communal.</i></p>

⁴⁵Le Centre ou la région du Centre est une région de la province de Hainaut en Belgique (Wallonie). Elle est située entre les agglomérations de Mons, de Charleroi et le Brabant wallon. Elle est considérée avec le Borinage, la région de Charleroi, celle de la Basse-Sambre, celle de Liège et celle de Verviers comme l'un des bassins constitutifs du Sillon Sambre-et-Meuse.

Mais elle comprend également un Receveur communal, Valérie Dessalles, chargée de recouvrer les recettes communales, d'acquitter les dépenses, de gérer la trésorerie et dresser les comptes annuels. Celui-ci joue un rôle de conseiller auprès des autorités communales en matière financière et budgétaire.

De plus, l'administration communale est répartie en de nombreux services étant dirigés et coordonnés par un responsable hiérarchique. De même, il en ressort de nos résultats qu'actuellement les échevins sont répartis dans les différents services de l'administration communale en fonction de leur compétence. Nous pouvons donc constater que la hiérarchie échevinale est mélangée à son personnel.

2. Organigramme des différents services⁴⁶

La Ville de La Louvière comprend 8 grands départements dans lesquels nous retrouvons toute une série de services. De plus, nous souhaitons souligner qu'au vue du nombre de services dont l'administration communale dispose, celle-ci présente plus de 22 horaires d'ouvertures différents.

3. Répartition des bâtiments

Depuis la fusion⁴⁷ des communes, les services communaux administratifs sont répartis en 4 principaux bâtiments dans le centre-ville à savoir :

- La rue Albert Ier où se situent les services administratifs ;
- La rue Kéramis où se situe le département travaux, cadre de vie, AIS ;
- La rue du gazomètre où se situent le service division financière, l'APC⁴⁸ et le service salaire ;
- Et l'hôtel de ville situé à la place communale. Il s'agit d'un lieu symbolique où se trouvent le Bourgmestre, le Secrétaire communal, la salle des mariages, la salle du Collège, Conseil, quelques services communaux, ...

On retrouve également d'autres services à la rue de La Loi et à la rue Chavée où se trouvent des ASBL, l'imprimerie communale, ...

⁴⁶ Cfr annexe 4 : Organigramme reprenant la répartition des services de la Ville de La Louvière

⁴⁷ Arrêté Royale du 17 septembre 1975

⁴⁸ Action de prévention et de citoyenneté

Ensuite, il convient d'ajouter qu'à cela la Ville de La Louvière dispose également de 4 antennes administratives dans les quartiers, le service S.I.P.P où le bâtiment est situé à Houdeng. Mais aussi le Centre Public d'Action Sociale (C.P.A.S) à la rue de la Concorde et la Zone de police située à la rue de Baume.

Nous pouvons déjà observer que cette dispersion des services en plusieurs bâtiments mais également ses différents horaires constituent une réelle problématique pour cette administration communale. Ce qui peut lui porter préjudice en donnant une mauvaise image d'elle aux citoyens.

2.2.2. Analyse SWOT

Suite aux résultats obtenus lors de nos entretiens, nous allons analyser la situation de l'administration communale de la Ville de La Louvière actuelle au travers d'une analyse SWOT.

A. Rappel théorique

L'analyse ou la matrice SWOT⁴⁹ est un outil d'analyse stratégique. Celui-ci permet d'analyser les facteurs internes et externes de l'organisation. Cette matrice se présente sous la forme d'une grille axée autour de 4 mots : les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes/menaces :



Les forces sont les atouts internes de l'organisation. Inversement, les faiblesses sont les points négatifs de l'organisation en interne nécessitant une marge d'amélioration.

Les opportunités sont les facteurs extérieurs positifs auxquels on peut tirer parti. Et les contraintes ou encore les menaces sont les impossibilités ou toutes sortes d'obstacles extérieurs que l'on peut rencontrer.

⁴⁹ PECHEUX, C, DUBOIS, M, *Cours de marketing stratégique et opérationnel*, UCL Mons, 2011-2012

B. Application

La matrice SWOT de l'administration communale de la Ville de La Louvière se présente comme suit :

	Forces	Faiblesses
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'être une grosse administration ➤ Nombreuses compétences en interne ➤ Personnel très professionnel ➤ Pluridisciplinaire ➤ Très proactif ➤ Nombreux subsides 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité budgétaire restreinte ➤ Problème de communication ➤ Difficulté d'adaptation ➤ Fonctionnement conservateur ➤ Dispersion des bâtiments ➤ Pas de sécurité dans les bâtiments
	Opportunités	Contraintes
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mouvement de transformation des pouvoirs locaux et introduction des plans stratégiques transversaux par la Région wallonne ➤ Mouvement avec l'intercommunale IDEA : plan de redéploiement économique et social du Cœur du Hainaut, centres d'énergies ➤ Nouvelle mandature ➤ Impliquer le citoyen dans sa ville ainsi qu'aux décisions des services publics + la vocation culturelle de la Ville de La Louvière ➤ Ville en mouvement : réaménagement du centre-ville à travers différents projets (la cité administrative, une galerie commerciale, ...) sur +/- 100 ha de terrains disponibles. ➤ Ville disposant d'une centaine d'associations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Législation propre aux domaines publics ➤ Gestion du personnel ➤ Réforme des grades légaux ➤ Problèmes d'accessibilité au citoyen

1. Les forces

Suite aux résultats obtenus lors de nos entretiens, nous pouvons retenir plusieurs facteurs constituant les forces de l'administration communale de la Ville de La Louvière :

- Capacité d'être une grosse administration : en effet, celle-ci a l'avantage de disposer de plus grands moyens contrairement aux petites administrations.
- Nombreuses compétences en interne dans de nombreux domaines : mais aussi une réelle volonté des autorités à réfléchir sur son fonctionnement afin d'avoir une meilleure cohésion entre les services.
- Personnel très professionnel : présentant une grande expérience du territoire, souligne le Secrétaire communal adjoint. Les agents fournissent un travail intégrant le citoyen, ce qui constitue vraiment un point très positif. La Ville de La Louvière est soucieuse d'avoir un personnel de qualité. De plus, elle permet à ses agents de se mobiliser autour des projets et ses missions.
- Pluridisciplinaire dans une structure hiérarchique
- Très proactif par rapport à d'autres administrations : capacité à être pilote dans de nombreux domaines. On la voit également comme une administration étant jeune et active et ayant une politique d'animation relativement dynamique. C'est une organisation ayant la faculté de vouloir évoluer et d'aller de l'avant.
- Octroi de nombreux subsides : nous pouvons également considérer comme une de ses forces, le fait qu'il s'agit d'une administration disposant de nombreuses subventions octroyées par la Région Wallonne, le FEDER (Fonds européens de développement Régional), etc. Le Bourgmestre nous a souligné le fait que 90% des travaux de réaménagement du territoire ont été réalisés grâce à ces subventions.

2. Les faiblesses

Du point de vue de ses faiblesses, nous pouvons souligner également plusieurs facteurs affectant ou étant à l'heure actuelle un frein pour cette organisation :

- Capacité budgétaire restreinte : touchée également par la crise économique, l'administration n'a plus autant de marge qu'auparavant. Les budgets sont restreints et ne permettent plus d'engager aussi facilement. De plus, le Bourgmestre nous exprime que la fermeture récente de l'usine sidérurgique « Duferco » a comme répercussion sur le budget une perte de 6 à 7.000.000 euros de recettes communales. Ensuite, le Secrétaire communal adjoint a souligné également la problématique des départs à la retraite qui ne seront pas remplacés afin de faire des économies. Pour l'année 2013, le plan d'embauche est pour ainsi dire « gelé ». Le but étant de faire des économies de +/- 700.000 euros. L'administration doit donc limiter les dépenses et revoir sa manière de travailler. Selon le Secrétaire communal adjoint, il s'agit de la principale difficulté de l'administration communale à l'heure actuelle et constitue un réel frein.
- Problème de communication : étant une grosse organisation, celle-ci présente des difficultés de communication entre les autorités, les mandataires politiques et les agents même s'il y a une réelle volonté que tout le monde soit mis au courant. De plus, le fait que les services soient dispersés rend la communication difficile tant entre les services, les agents, les fournisseurs que les citoyens.
- Difficulté d'adaptation au changement vu la lourdeur de l'organisation
- Fonctionnement conservateur : étant soumis aux règles en matière de statut fixées et imposées par la Région wallonne. Selon le Secrétaire communal adjoint, il caractérise ses règles comme étant « dépassées dans le temps ». Il s'agit d'un frein à l'administration. En effet, celle-ci aimerait pouvoir recruter autrement ou encore proposer des rémunérations peut-être plus intéressantes en fonction des profils. Elle n'a donc pas la même politique de fonctionnement qu'une entreprise.

- Dispersion des bâtiments : un des gros problèmes de l'administration communale est que les services sont dispersés en de nombreux bâtiments dans le centre-ville. Ce qui rend bien évidemment la communication difficile entre les services, entraînant une perte de temps dans les procédures, risque d'égarer de documents importants (soumis aux signatures échevinales), des doubles emplois, problèmes de connexion informatique. De plus, ces bâtiments présentent pour la plupart de fortes déficiences en matière de sécurité (norme incendie), d'isolation et de chauffage. Ce sont donc des bâtiments très coûteux pour cette administration. En outre, nous soulignons mettre en évidence que travailler dans de telles conditions n'est pas très conforme en matière de bien-être et sécurité au travail.
- Pas de sécurité ni dans les bâtiments communaux ni à l'hôtel de ville : à l'heure actuelle, n'importe qui peut monter dans les étages ainsi que les bureaux. Ce qui peut entraîner des vols, des personnes mal intentionnées dans les étages. C'est donc à la fois un risque pour les agents communaux mais également pour le politique (Bourgmestre, échevins, Secrétaire communal, ...).

3. Les opportunités

Du point de vue des opportunités de l'administration communale, nous pouvons également souligner plusieurs facteurs externes :

- Etant au cœur d'un mouvement de transformation des pouvoirs locaux et introduction des plans stratégiques transversaux par la Région wallonne : l'administration a posé sa candidature pour participer à ce projet pilote ayant pour but l'instauration d'une meilleure articulation entre les différents plans individuels et programmes d'une commune. Ce qui permettra d'atteindre de manière plus efficiente et opérationnelle les différents objectifs en terme de bien-être, sécurité, santé, d'aménagement du territoire, gestion communale, ...
- Inscrite dans un mouvement avec l'intercommunale IDEA : plan de redéploiement économique et social du Cœur du Hainaut, centre d'énergie : qui consistera en une opportunité d'échange, de communication, de nouveaux projets innovateurs au sein de l'espace regroupant à la fois la région de Mons-Borinage et la région du Centre.

Ce plan comprend 7 axes stratégiques : gouvernance, innovation économique, image positive, qualité de vie, mobilité, énergie et horizon européen. Toutes les communes ne participent pas à ce projet, c'est donc une belle opportunité pour l'avenir de la Ville de La Louvière d'y participer.

- Nouvelle mandature : c'est l'opportunité d'avoir de nouveaux projets politiques, une nouvelle relance.

- Implication du citoyen dans sa ville et aux décisions des services publics ainsi que la vocation culturelle de La Louvière : l'administration accorde une grande importance à la participation du citoyen dans les diverses activités de sa ville. De plus, nous soulignerons que la Ville de La Louvière a été élue « Métropole culture 2012 ». Il s'agit en quelque sorte de « Mons 2015 : capitale européenne de la culture » mais en plus petit. La Ville de La Louvière fait en sorte que le citoyen ne soit pas uniquement spectateur mais acteur à travers différents projets comme l'opéra urbain « Décrochez la lune » réalisé par Franco Dragone, ... Par ailleurs, le Bourgmestre souligne que la Ville de La Louvière dispose d'infrastructures importantes mettant les atouts culturels en valeur comme par exemple : « Le Point d'eau ». Celui-ci accueille plus de 400.000 nageurs par an soit 1000 nageurs par jour provenant de nombreux endroits comme le nord de la France, la région de Charleroi, le Brabant Wallon, ... C'est donc une belle opportunité visant à développer la cohésion sociale, améliorer la qualité environnementale de La Louvière mais aussi d'avoir une dimension et vocation régionale affirmées.

- Réaménagement du centre-ville : depuis 2009, la Ville de La Louvière effectue énormément de travaux dans son centre-ville dans le cadre d'un réaménagement de son territoire suite à l'octroi de plusieurs subventions. Le but étant de redorer l'image de la ville. Au départ, tous ces travaux, effectués en même temps, étaient perçus négativement par la population mais essentiellement par les commerçants du centre-ville. Ceci dit, la ville a été contrainte de respecter un délai de 6 ans pour utiliser les subsides octroyés. Au-delà de ce délai, les subventions auraient été perdues. Ce qui n'aurait pas permis à la ville d'effectuer un tel réaménagement de son territoire. Actuellement, ces travaux suscitent des réactions plutôt positives car le citoyen voit sa ville en pleine transformation. Il s'agit d'une opportunité de développement territoriale

dont les autres villes n'ont peut-être pas les moyens pour le faire ou n'ayant pas eu des subventions. Ainsi, en quelques années, la Ville de La Louvière devient une ville plus attractive et attire les citoyens au travers de ses différents projets tels que : la nouvelle piscine plus connue sous le nom « Le point d'eau », la nouvelle place communale avec ses pierres bleues et ses espaces permettant au citoyen de venir s'y installer, l'aménagement de la place communale en été. Actuellement, les projets étant en cours sont la nouvelle cité administrative, la galerie commerciale avec une passerelle reliant le centre commerciale, le musée des artistes, des parcs publics, ... De plus, le Bourgmestre précise que la ville dispose de nombreux zoning comme par exemple le site de l'usine Duferco. Cela permettra à l'avenir d'accueillir des petites et moyennes entreprises. Selon lui, il s'agit d'une opportunité pour se reconvertir de manière plus diversifiée.

- La Ville de La Louvière dispose d'une centaine d'associations, tous secteurs confondus : Selon le Bourgmestre, il s'agit d'un nombre impressionnant et d'un réseau pouvant être lié aux valeurs d'engagement, bénévolat, solidarité, ... de la ville.

4. Les contraintes

En ce qui concerne les contraintes de l'administration communale, nous pouvons retenir également plusieurs facteurs externes à savoir :

- Législation propre aux domaines publics : en terme de budget, comptabilité qui sont spécifiques aux administrations communales.
- Gestion du personnel : en pleine période de crise, l'administration communale rencontre des problèmes pour stabiliser, fidéliser et pérenniser les emplois. De ce fait, elle a des difficultés à garder la motivation de son personnel face à de telles contraintes économiques en matière de recrutement.
- La réforme des grades légaux : celle-ci impliquant un contrat d'objectifs entre le Secrétaire communal et le Collège découlant de la politique générale du PST.⁵⁰ Il s'agit d'objectifs dont les politiques veulent que l'administration atteigne.

⁵⁰ Programme stratégique transversale

Le Secrétaire communal adjoint nous exprime son inconnu face à cette réforme ignorant comment cela va fonctionner et ce que cela va donner. Cette réforme peut donc être une contrainte pour l'administration.

- Problèmes d'accessibilité au citoyen : à l'heure actuelle, le fait que les services soient répartis en plusieurs bâtiments rend compliqué son accès au citoyen. Géographiquement, le citoyen ne sait pas où il doit se rendre pour obtenir son information et souvent se perd dans les bâtiments. Ce qui a pour conséquences des mécontentements, énervements et une perte de temps pour le citoyen. De plus, à cela, nous soulignons le fait que l'administration communale dispose de 22 horaires différents. Mais également, tous les bâtiments ne présentent pas d'accueil du citoyen. C'est donc une réelle contrainte pour celle-ci en termes de nombre de bâtiments et la multitude d'horaires différents.

2.3 Conclusion

En conclusion, nous avons constaté à la suite de cette analyse SWOT que la transformation de la Ville de La Louvière s'opère à plusieurs niveaux : la modification du paysage, le développement territorial ou encore l'acquisition d'une nouvelle image. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une ville vivant d'énormément de subventions, ce qui est un avantage par rapport aux autres administrations ne bénéficiant pas d'autant de subventions.

De plus, l'administration communale est une organisation voulant aller de l'avant et cherchant à évoluer à l'aide d'un personnel compétent et pluridisciplinaire. Il s'agit d'une administration sachant se remettre en cause et cherchant des solutions pour améliorer sa situation.

Cependant, cette administration présente quelques difficultés à l'heure actuelle. Le fait qu'elle soit répartie en plusieurs bâtiments mais également ayant une multitude d'horaires pour le citoyen ne s'avère pas facile, entraînant des problèmes de communication mais également un citoyen perdu dans son administration.

C'est pourquoi l'administration a donc décidé de lancer le projet de la cité administrative afin de corriger et améliorer sa situation et son fonctionnement. Il s'agit d'un point que nous aborderons dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 Le projet de la cité administrative et le bien-être du personnel

Dans le chapitre précédent, nous avons constaté que la Ville de La Louvière est en pleine transformation territoriale autour de nombreux projets. Actuellement, elle est au cœur d'un nouveau projet à savoir : la cité administrative. Les autorités publiques ont ainsi décidé de lancer ce projet afin de rectifier les problèmes qu'elle rencontre au niveau de son organisation mais également dans un souci d'améliorer son fonctionnement et redorer son image.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps la description de ce projet. Nous évoquerons les difficultés que cette organisation encourt actuellement. Ensuite, nous verrons dans quel but cette cité administrative est créée ainsi que le mode de financement utilisé.

Dans un second temps, nous analyserons la structure de cette cité administrative au moyen de plans. Nous verrons ainsi comment sera aménagé l'espace mais également les flux de mobilité, l'accueil du citoyen, l'avenir de l'hôtel de ville, etc.

Ensuite, nous analyserons ce nouveau projet au travers d'une analyse SWOT afin de retirer ses forces, ses faiblesses, ses opportunités mais également ses contraintes. Ce qui nous permettra de comprendre les réels enjeux d'un tel projet.

Et enfin, nous analyserons les points de vue croisés des différents acteurs autour de ce projet. Mais également, nous tenterons de comprendre quelle forme d'organisation est attendue et quel bien-être espéré au regard de la structure spatiale.

3.1 La description du projet

3.1.1. Problématique de l'organisation actuelle

Comme nous l'avons constaté lors de notre analyse S.W.O.T, l'administration communale de la Ville de La Louvière présente plusieurs difficultés dans son organisation. Suite aux résultats de nos interviews, nous pouvons mettre en évidence les principales difficultés de cette organisation qui ont été exposées par nos acteurs à savoir :

- La répartition des services communaux sur l'ensemble du territoire Louviérois. De ce fait, cela engendre plusieurs éléments :
 - Problème de fonctionnement entre les services : doublons dans les fonctions, perte de temps dans l'élaboration des tâches lorsqu'un service doit attendre de recevoir l'information ou un document d'un autre service. Mais également, on a un risque de perdre des documents (rapport au collège, délibération,...) mis à la signature des échevins ou autres.
 - Problèmes de communication dus à ce manque de proximité entre les services
 - Problèmes d'accessibilité pour le citoyen tant au niveau de la dispersion des services, nombreux numéros de téléphone mais également une complexité d'horaires d'ouvertures où le citoyen a du mal à s'y retrouver. Cette situation peut entraîner de l'agressivité verbale ou encore de l'énervement de la part du citoyen mécontent. Dès lors, ce dernier répercutera son énervement sur l'agent communal, ce qui à son tour entraînera une forme de stress et d'insécurité pour ce dernier. Rappelons par ailleurs que nous avons vu dans notre partie théorique que le stress faisait partie des risques psychosociaux du bien-être au travail.
- Le manque de conformité des immeubles communaux par rapport aux normes de sécurité actuelles (normes incendies et évacuation, sécurisation des locaux). De plus, étant des vieux bâtiments, ceux-ci coûtent très cher à la Ville de La Louvière tant en terme de coût que d'entretien de chauffage, consommations ou autres. En parallèle à notre théorie et plus précisément **E.Mayo**, nous avons vu que le fait de travailler dans de telles conditions de travail peut avoir un impact sur la motivation et la productivité du personnel en terme de bien-être au travail.
- L'accueil du citoyen peu mis en valeur (lieux d'échange avec l'administration, espaces de discussion, manque d'orientation claire, accès difficile à certains locaux pour les personnes moins valides, ...).

De plus, nous souhaitons mettre en évidence un point qu'un acteur, Thierry Lhote, directeur du service travaux, a souligné lors de notre interview, à savoir l'évolution de la Ville de La Louvière. Celui-ci nous explique donc que début des années 70, l'hôtel de ville avait été conçu pour assurer une population comprenant 25.000 habitants. A l'heure actuelle, l'entité Louviéroise comprend à peu près 80.000 habitants dûs à la fusion des communes. De ce fait, l'hôtel de ville étant devenu trop petit, celui-ci a été dispersé sur l'entité Louviéroise en plusieurs bâtiments qui à leur tour deviennent également trop petits suite aux évolutions technologiques, des nouveaux besoins et services qui se créent face à un citoyen de plus en plus exigeant.

3.1.2. La proposition de la nouvelle cité administrative

Face à tous les problèmes que nous venons d'évoquer ci-dessus mais également dans le cadre politique 2006-2012 des communes visant une centralisation, efficacité et meilleur accueil du citoyen, l'administration communale de la Ville de La Louvière a donc décidé de se lancer dans le projet de la cité administrative. Il s'agit d'un projet organisationnel et politique. Le déménagement dans cet édifice étant prévu pour septembre 2014.

A. L'objectif

L'objectif prioritaire qui ressort de nos résultats est de « moderniser et valoriser le service au public » qui s'opérera via trois principes d'actions : transversalité, transparence et communication.

En créant cette cité administrative, cela permettra :

- Une centralisation en un même lieu de tous les services de l'administration afin de lui donner une meilleure visibilité et efficacité. Mais également d'améliorer et de développer le sentiment d'appartenance, de cohésion, de transversalité du personnel tout en créant des économies d'échelle. Cette centralisation permettra un meilleur fonctionnement en interne ainsi qu'une meilleure communication;
- Rendre facilement accessible à tous la cité administrative tant au niveau de l'infrastructure qu'au niveau des heures d'ouverture ;
- D'améliorer le service au citoyen en prévoyant un point d'accueil pour l'orienter vers les services concernés et répondre à sa demande aussi vite que possible.

- Offrir aux membres du personnel un cadre de travail agréable, moderne et efficient dans un environnement écologique.

Tous ces objectifs semblent être une nécessité dans une organisation en évolution constante. Nous souhaitons préciser le fait qu'après le déménagement dans la cité administrative, l'hôtel de ville fera l'objet également d'une rénovation dont nous reviendrons plus en détail dans la suite de notre étude.

B. Aspect financier

Afin de pouvoir réaliser la construction de la cité administrative, la Ville de La Louvière a eu l'opportunité de bénéficier de plusieurs modes de financement tels que:

- Un programme de financement subsidié par la Région wallonne, à savoir le financement alternatif. Ce financement vise à aider les pouvoirs locaux, les zones de police, les C.P.A.S et les communes à investir dans des bâtiments publics pour la modernisation, les économies d'échelles et un meilleur fonctionnement de ces bâtiments ;
- Subsidés du FEDER (Fonds européen de développement) pour des investissements économies d'énergies (panneaux photovoltaïques,...)

De plus, elle compte également dans le calcul de son financement la revente des bâtiments à la suite du déménagement. Le plan de financement⁵¹ se présente actuellement comme suit :

⁵¹ Morisot. D, « *Note confidentielle du Secrétaire communal adjoint « la nouvelle cité administrative : un projet au service des citoyens »*, mars 2013

	Recettes	Dépenses
Financement alternatif	8.402.300,00€	
FEDER	1.375.225,27€	134.849,69€ à charge de la Ville de La Louvière
Produits de vente (revente des bâtiments)	5.000.000,00€	
Fonds de réserve	3.000.000€	
Total	<u>17.777.525,27€</u>	<u>17.777.525,27€</u>

Les coûts définitifs du projet à la suite de l'évolution budgétaire se présentent comme suit :

	En euros
Offre d'ARTER	15.432.945,00€ TVAC
Financement alternatif définitif	8.402.300,00€ TVAC

Nous pouvons donc constater que le projet de la cité administrative est subsidié à raison de +/- 54% du coût total. Le Secrétaire communal adjoint nous a également mentionné recevoir encore quelques autres petites subventions ou primes pour l'écologie du bâtiment, ce qui viendrait diminuer la dépense d'investissement. De plus, il nous précise que sans le financement alternatif, la Ville de La Louvière n'aurait jamais pu réaliser ce projet. C'est donc une grande opportunité pour eux contrairement à d'autres communes n'ayant pas les moyens ou encore ne bénéficiant pas de cet avantage.

En ce qui concerne la revente des bâtiments, celle-ci restera à titre d'économie d'échelles. La part communale sera de 3.000.000€. Comme nous pouvons le constater dans ce tableau, l'auteur de projet de la nouvelle cité administrative est la société ARTER à Bruxelles dont l'architecte est Alexandru Bunis.

3.2 La structure de la cité administrative

Dans cette section, nous allons analyser la manière dont la cité administrative de La Louvière sera aménagée (les espaces de travail, les espaces verts, les flux de mobilité, la structure écologique,...) sur base des plans qui nous ont été fournis. Cela nous permettra de voir dans quel environnement de travail les agents communaux se retrouveront.

Ensuite, nous verrons également les outils mis en place dans le cadre de l'accueil du citoyen. En effet, nous souhaitons rappeler qu'il s'agit d'un point très important et une des priorités dans l'élaboration de ce projet.

Mais également, nous analyserons comment la hiérarchie sera disposée dans ce bâtiment. Aura-t-elle une position stratégique par rapport à ses subalternes ? Aura-t-elle une disposition de sorte à avoir un certain contrôle sur ses agents ? Est-ce que leurs rôles changeront dans la cité administrative ?

Et enfin, nous verrons également ce que la Ville de La Louvière a prévu de faire avec l'hôtel de ville, une fois que le personnel aura emménagé dans la cité administrative.

3.2.1 Le projet architectural

A. Superficie et emplacement géographique

La nouvelle cité administrative est un bâtiment dont la superficie est de 8.500 m² brut pour les bureaux et les espaces d'accueil hors sols qui sont répartis sur un volume de 4 étages dont le rez-de-chaussée. Mais également un sous-sol dédié au parking et espaces techniques sur 3.200 m². Ce bâtiment aura la forme d'un « U » soit la moitié d'un îlot fermé se présentant comme suit :



Cette cité administrative sera implantée sur l'ancien site industriel « Boch » et plus particulièrement, elle sera située en bordures de la place communale juste à côté de l'hôtel de ville.

B. L'aménagement de l'espace

1. Organisation et structure des étages⁵²

Comme nous venons de le voir, la cité administrative sera aménagée en 4 étages y compris le rez-de-chaussée. Ce bâtiment s'articulera comme suit :

- Niveau -1 : le parking destiné à accueillir plus ou moins 100 emplacements de voiture ;
- Niveau 0 : le rez-de-chaussée destiné à un espace d'accueil et de services pour le citoyen. Ce niveau se présentera comme suit :
 - Le centre d'accueil et d'information ;
 - Le centre d'appel ;
 - Le service population ;
 - Le service état civil ;
 - Le logement du concierge;
 - Des salles de réunions mutualisables ;
 - 21 « guichets » spécialisés.
- 1^{ère} étage : nous allons retrouver les services communaux tels que :
 - L'ensemble des services du cadre de vie (mobilité, environnement, plantations, aménagement du territoire, urbanisme) ;
 - Le département travaux ;
 - Le service ville santé ;
 - La RCA : régie communale autonome ;
 - 2 salles de réunions ;
 - Et un espace d'archivage des travaux.

⁵² Cfr annexe 5 : Plans relatifs à la cité administrative de La Louvière

- 2^{ème} étage : cet étage sera en lien avec l'hôtel de ville situé juste à côté du bâtiment moyennant une passerelle reliant les deux bâtiments communaux. Nous retrouverons les services communaux ainsi que la direction générale tels que :
 - La division financière avec la présence d'un service contrôle interne ;
 - Le service patrimoine ;
 - La direction générale comprenant le service juridique, la cellule marché public, le service assurances, le secrétariat communal et le service communication ;
 - Le service salaires ;
 - Le service gestion des ressources humaines ;
 - Le directeur général et le directeur général adjoint ;
 - Des salles de réunions mutualisables ;
 - Et un espace archivage de la division financière.

- 3^{ème} étage : nous allons retrouver la cafétéria et les services communaux tels que :
 - Le DEF (département de l'éducation et de la formation) ;
 - L'APC (Action de prévention et de Citoyenneté) ;
 - L'animation de la cité ;
 - Le protocole.

2. Aménagement des locaux

Sur base des plans annexés, nous pouvons constater que l'aménagement des locaux dans cette cité administrative a été conçu sur base d'un système de paysager et des bureaux individuels à chaque étage. Mais aussi, elle comprend énormément d'espaces communs.

a) Les paysagers

Les paysagers ou encore appelés des plateaux, c'est-à-dire des espaces collectifs ouverts, sont destinés pour les agents communaux. Ceux-ci prévoient un espace de travail à raison de 10m²/personne. Comme nous a précisé l'auteur de projet, Alexandru Bunis, cet espace de travail comprend à la fois l'espace destiné au poste de travail pour chaque agent mais également les espaces de rangements pour les dossiers à traiter au quotidien. Nous pouvons dès lors constater qu'il s'agit d'une norme correcte en matière de bien-être au travail. Les paysagers présentent des dimensions pouvant aller de 3 à 20 agents maximum.

Le Secrétaire communal adjoint et l'auteur de projet précisent cependant que les grands espaces collectifs sont très rares. Le plus grand plateau étant celui du service GRH qui comprendra 20 agents.

b) Les bureaux individuels

Les bureaux individuels étant destinés à la hiérarchie présentent un espace de travail à raison de 15m²/personne pour les responsables de service et des espaces encore un peu plus grands (20-25m²/personne) pour les grades légaux comme le Secrétaire communal, la receveuse, les directeurs de département,...

Ces espaces de travail ont été étudiés en fonction des besoins de chacun. Ceux-ci sont donc légèrement plus grands que les espaces collectifs pour la simple raison qu'un membre de la hiérarchie a besoin d'avoir une table en plus dans son bureau pour pouvoir faire des réunions ou encore accueillir des membres du personnel, des citoyens et/ou des personnes externes.

c) Les salles de réunions mutualisables

Chaque étage comprendra des salles de réunions dites « mutualisables ». L'auteur de projet nous explique qu'il s'agit de salles de réunions pouvant être destinées à différents services moyennant une réservation au préalable. En créant ainsi moins de salles de réunions, cela a permis à l'auteur de projet de pouvoir consacrer des espaces de bureaux plus grands pour les agents afin d'assurer un confort optimal.

d) Les kitchenettes

Chaque étage sera aménagé d'une kitchenette avec frigo, micro-onde, lave-vaisselle et percolateur. Ces kitchenettes ont été pensées en terme de norme du bien-être au travail et de sécurité.

A l'heure actuelle, chaque service ou encore agent dispose de son petit espace personnel avec une petite table, percolateur ou encore micro-onde, frigo, ... Ce qui en terme de sécurité n'est pas conforme du tout et peut entraîner des courts-circuits ou encore des risques d'incendie, d'accidents. De plus, en général, il s'agit de matériel assez vieux consommant beaucoup d'énergie.

Dans cette cité administrative, cela sera un grand changement pour les agents qui devront s'adapter et s'y conformer. En effet, il ne sera plus possible de disposer de ces électroménagers dans les bureaux. C'est pourquoi les espaces kitchenettes ont été prévus.

Nous souhaitons souligner le fait que nous avons observé lors des ateliers de réflexion « bien-être » que cela suscitait des interrogations du personnel quant à l'organisation et/ou au fonctionnement de celles-ci étant donné qu'il n'y aura qu'une kitchenette pour l'ensemble des services par étage. Les questions le plus souvent posées par le personnel sont « Comment va s'organiser la gestion du café ? Comment va être géré le lave-vaisselle ?,... ». En terme de bien-être du personnel, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un état de « stress » face à une nouvelle réorganisation dans un nouveau bâtiment.

e) La cafétéria

Au 3^{ème} étage de cette cité administrative, nous pouvons retrouver la cafétéria. Le Secrétaire communal adjoint insiste bien sur le fait qu'il ne s'agira pas d'un restaurant. En effet, celle-ci permettra aux agents le souhaitant de venir s'y installer sur le temps de midi pour manger. De plus, ce dernier souligne le fait qu'avoir une cafétéria dans un tel bâtiment est une obligation en terme de norme sur le bien-être au travail. Cependant, celle-ci n'a pas l'espace suffisant pour pouvoir accueillir tous les agents de la cité administrative.

Par ailleurs, nous pouvons souligner le fait que les agents pourront continuer à manger dans leur bureau à la condition qu'il ne s'agisse pas de repas chaud. Cela est une volonté exprimée par les agents lors des ateliers bien-être et non par les autorités politiques. Nous avons pu remarquer que tous ces changements d'habitudes ne sont pas un frein pour les agents. Ceux-ci cherchant même à trouver des améliorations dans ce nouvel environnement dans un souci de savoir « vivre ensemble » en s'investissant dans le projet et proposant des solutions.

f) L'espace vert

Comme nous pouvons voir sur les plans annexés, la cité administrative sera faite en demi-îlot soit une forme en « U ». L'intérieur de cet îlot sera aménagé d'un jardin arboré. A l'heure actuelle, celui-ci suscite des discussions quant à son utilisation. Une partie de l'administration aimerait que ce jardin soit accessible aux agents permettant ainsi une certaine convivialité. Et l'autre partie de l'administration est contre l'accès à ce jardin par crainte qu'on le détériore.

Du côté des ateliers bien-être, nous pouvons constater que les agents aimeraient y avoir accès. Ceux-ci perçoivent ce lieu comme un lieu d'échange, de bien-être, confort et convivialité en l'aménagement de bancs et chaises pour pouvoir manger dehors l'été étant donné qu'il n'y a pas assez de places prévues dans la cafétéria.

Nous pouvons ainsi constater que le projet a été relativement étudié en terme d'espace de travail et de confort pour les agents. Par ailleurs, nous pouvons préciser, au niveau de la configuration, qu'à chaque étage, des espaces communs pour la photocopieuse ont été prévus. Chaque étage dispose de deux cages d'escaliers, les archives étant situées au centre de gravité du bâtiment, des blocs sanitaires, des machines à café, des points d'eau. De plus, en termes de normes de sécurité au travail, le Secrétaire communal adjoint nous précise qu'ils ont accordé une grande importance dans ce projet pour les personnes à mobilité réduite et ont tenté de faire mieux en terme d'accessibilité. Par exemple, au niveau des sanitaires, cette cité administrative est au-delà des normes fixées par la Région wallonne.

3.2.2 L'accueil du citoyen

Un des éléments prioritaires dans les préoccupations des autorités politiques est l'accueil du citoyen dans la cité administrative. Comme nous l'avons déjà exposé, l'administration communale a fait le constat d'une décentralisation de ses services qui entraîne un accueil « éclaté » du public et une information donnée au citoyen un peu différente en fonction des sites et des agents rencontrés. De plus, elle présente plusieurs horaires différents, ce qui rend un citoyen perdu face à son administration.

Le but de ce projet est de corriger les problèmes rencontrés par l'administration communale actuelle tant en terme de fonctionnement que d'accueil du citoyen. De ce fait, les maîtres d'œuvre ainsi que l'auteur de projet ont décidé de centraliser un espace d'accueil unique où la plupart des services communaux sont regroupés sur un vaste plateau et ce, dans un souci de convivialité mais également d'esprit d'ouverture et de transparence de l'administration par rapport aux citoyens.

Sur base des plans annexés, nous pouvons remarquer que l'accueil du citoyen se trouve sur un vaste plateau dit « guichet unique » au rez-de-chaussée de la cité administrative. Le citoyen pourra y retrouver le service population, Etat civil mais également des représentants de grands départements comme par exemple le cadre de vie, le service urbanisme, le service des occupations de voiries, le service des pensions, le service des étrangers,...

L'idée de cet accueil étant d'offrir un service performant au citoyen mais également de permettre aux services des étages de travailler plus sereinement sur les dossiers. En effet, un des objectifs de cette cité administrative est de ne plus permettre au citoyen de monter et voyager dans les étages afin que ceux-ci ne s'y perdent pas mais aussi dans un souci de sécurité pour les agents communaux. Nous mettons en évidence qu'il s'agit d'une organisation soucieuse de la sécurité et du bien-être de ses agents.

Du point de vue de la structure d'aménagement, celle-ci se présente par une façade vitrée⁵³ au rez-de-chaussée qui donne sur le hall d'accueil et par transparence laisse entrevoir le jardin qui se trouve à l'arrière. Selon l'auteur de projet, cela permet d'avoir une transparence et pénétration du regard depuis l'extérieur jusqu'aux premiers services étant les guichets et l'accueil du citoyen.

Les autorités politiques ainsi que le maître d'œuvre ont mis en place 3 dispositifs afin d'optimiser au mieux l'accueil du citoyen et répondre à leurs demandes :

a) Les bornes

Le principe est que le citoyen entrant dans la cité administrative se dirige vers les bornes interactives installées à l'entrée. Celles-ci offrent toute une série de choix au citoyen. Une fois que le citoyen a effectué son choix, cette borne délivrera un ticket (les tickets sont délivrés pour tous les services occupant le rez-de-chaussée). Ensuite, ce dernier se dirigera dans la zone d'attente se trouvant juste en face des 21 bureaux d'accueil spécialisés. Chaque zone d'attente sera déterminée par une couleur indiquée sur le ticket. Des écrans seront placés dans les zones d'attentes. Ceux-ci indiqueront l'ordre de passage et pourront également fournir des informations plus généralistes. Un message sur la borne invite le citoyen à se rendre au centre d'information ou il sera accueilli par une personne du service compétent de sa demande. Ce centre d'information regroupe un ensemble de bureaux (21) sur un plateau se présentant sous la forme d'espaces ouverts où le citoyen s'installe en face du fonctionnaire.

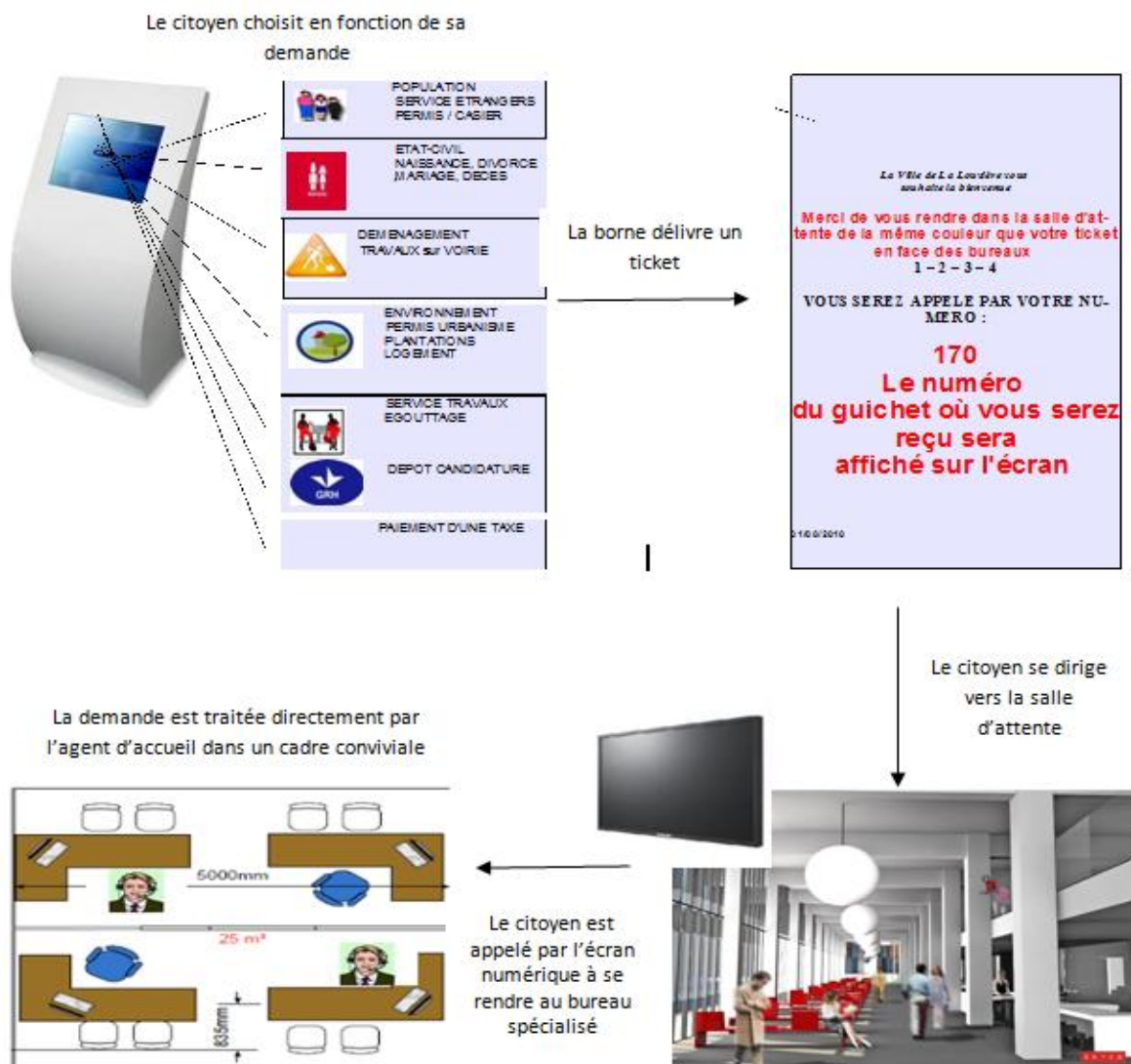
Le but étant, d'après Pascal Chartier s'occupant de l'accueil du citoyen dans ce projet, de casser le mythe de la vieille administration avec les guichets vitrés. Mais encore, des études ont démontré qu'il n'était pas bon d'accueillir une personne derrière une vitre, cela ne

⁵³ Cfr annexe 6 : Présentation de la cité administrative en 3D

favorise en aucun cas la communication. De part l'innovation de ces bureaux ouverts, nous pouvons ainsi dire que l'administration installe une certaine confiance et convivialité envers son citoyen.

De plus, le Secrétaire communal adjoint a mis en évidence que dans un souci de confort et bien-être pour les agents d'accueil, les bornes et la salle d'attente ont été configurées de sorte à ce que l'agent n'ait pas constamment le regard du citoyen sur lui. Ce qui peut-être très désagréable et mettre une énorme pression pour l'agent qui se sentirait contrôlé.

Schématiquement, le fonctionnement via les bornes se présentera donc comme suit :



b) Le centre d'information et de gestion de l'accueil

Il aura pour fonction d'être le premier point de contact « humain » entre le citoyen et l'administration. Deux cas de figures se présentent :

- Soit la borne ne délivre pas de ticket pour toute une série de service au citoyen ;
- Soit le citoyen ne souhaite pas passer via les bornes (Par exemple : trop de monde dans les bureaux d'accueil ou besoin d'un renseignement bien précis).

Dans ces deux cas, le citoyen se dirigera automatiquement vers ce centre d'information et de gestion de l'accueil se présentant comme suit :



Celui-ci regroupera une dizaine d'agents d'accueil et de gestion. Le principe étant de fournir le premier renseignement au citoyen. Pour répondre aux différentes demandes, ces agents devront connaître toutes les différentes procédures des services communaux et gérer énormément de demandes (les candidatures spontanées,...). Pascal Chartier, participant à l'accueil du citoyen dans ce projet, nous donne l'exemple suivant :

« ...Si la personne vient pour une demande de logement insalubre, l'agent ne pourra pas se contenter de dire « Ecoutez monsieur, je vais appeler l'agent qui s'occupe des logements du territoire. Prenez un café en attendant ! ». Ici, l'agent de gestion et d'accueil aura connaissance de la procédure et demandera à la personne par exemple si elle a fait un recommandé à son propriétaire ? Ou A-t-elle demandé au service des pompiers de constater les faits ?,... ».

A partir de là, il y a également tout un système de la gestion des demandes qui va être envoyé au service technique qui interviendra.

Un autre principe étant la gestion des flux de population. Nous entendons par là, le citoyen qui ne souhaite pas passer via les bornes ou encore qui souhaite rencontrer un agent mais n'a pas pris de rendez-vous au préalable. Dans ce cas, l'agent d'accueil et de gestion prend contact avec le fonctionnaire à l'étage afin que celui-ci descende et s'occupe de la personne via une salle de réunion se trouvant au rez-de-chaussée.

Nous pouvons constater qu'il s'agit également d'un changement par rapport à la situation de l'administration communale actuelle. En effet, le principe de la cité administrative est que c'est au fonctionnaire de se déplacer vers le citoyen et non plus l'inverse. Pour rappel, l'un des objectifs de cet espace d'accueil est de ne plus permettre au citoyen de monter dans les étages sauf dans des cas exceptionnels et uniquement sur rendez-vous. Dès lors, l'agent d'accueil remet un badge au visiteur et l'invite à se rendre à la salle d'attente dans l'étage où il doit se rendre. Pour des raisons de sécurité et de circulation, celui-ci ne saura pas aller plus loin tant que l'agent à l'étage ne lui ouvre pas la porte. Le citoyen se trouve ainsi dans une espèce de « SAS » où le fonctionnaire à l'étage vient chercher la personne dans la salle d'attente. Et une fois le rendez-vous terminé, l'agent récupère le badge et raccompagne la personne à la sortie du service.

Selon l'ensemble des acteurs interviewés, ce centre d'information et de gestion de l'accueil est fondamental et se présente comme étant une révolution dans le sens où l'administration a une image actuellement assez complexe par rapport au citoyen.

c) **Le central téléphonique**

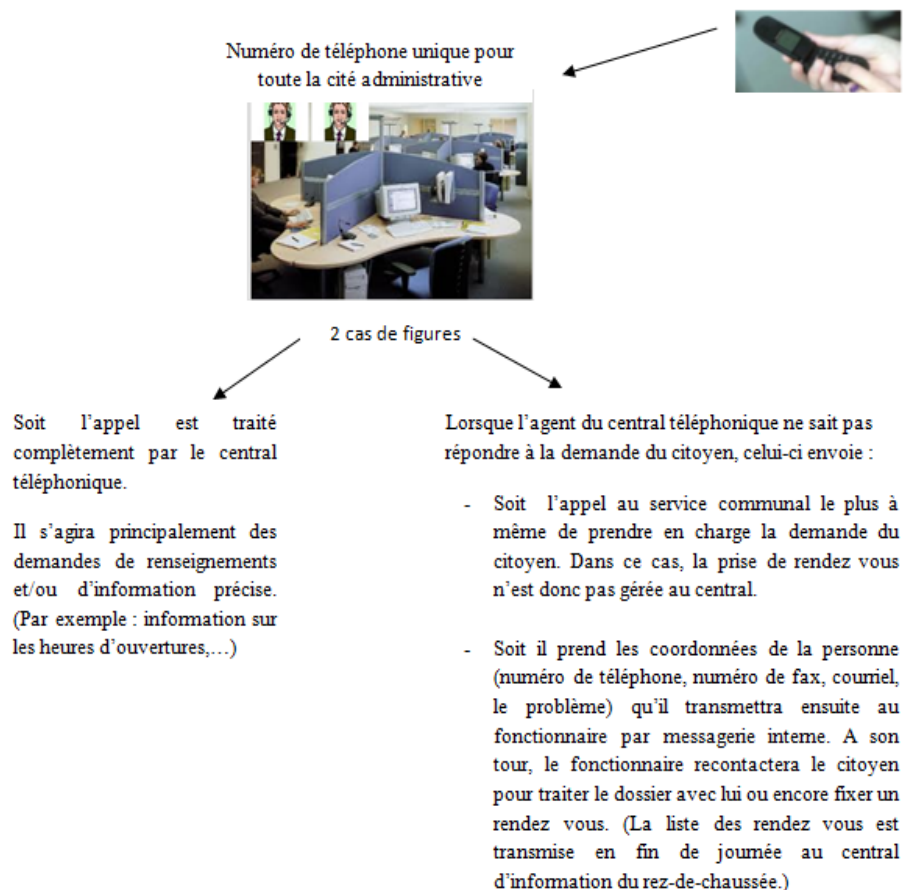
Le central téléphonique aura exactement la même fonction et le même personnel que le centre d'information et de gestion de l'accueil. Ainsi, l'agent au centre téléphonique appliquera donc la même procédure que l'agent du centre d'information et de gestion de l'accueil.

Les téléphonistes du centre d'accueil auront un numéro d'appel unique. Nous pouvons constater qu'il s'agit d'un grand changement pour l'organisation. En effet, actuellement, chaque agent dispose d'un numéro de téléphone. Ce qui est donc extrêmement difficile pour le citoyen ne sachant pas où téléphoner et étant transféré de téléphone en téléphone.

La mission principale du central téléphonique sera de gérer les différents flux d'appels entrants de la cité administrative. Cela implique donc pour tout appelant de :

- S'informer de la raison de son appel ;
- De lui donner, le cas échéant, une première information ;
- Prendre en charge toute demande d'intervention de citoyens et de le relayer aux services communaux concernés (exemple : problème de voirie) ;
- De renseigner le citoyen sur le suivi de son dossier ;
- Et de transmettre les demandes de rendez-vous aux fonctionnaires concernés.

Schématiquement, le fonctionnement du central téléphonique se présente de la manière suivante :



Pascal Chartier nous précise que dans le cadre de la cité administrative, les agents des étages seront libres toutefois de donner leur numéro de poste personnel au citoyen ou pas. Toute façon, il s'avère que si c'est le cas, cela ira à l'encontre du nouveau principe d'un numéro unique. Ce qui entraînerait un risque que les personnes contactent directement l'agent au lieu de passer par le central téléphonique. Nous pouvons constater que les autorités politiques laissent le choix aux membres du personnel. Il ne s'agit donc pas d'une organisation aux principes et règles « figées ». Cependant dans un souci de confort et de savoir « vivre ensemble » dans cette structure spatiale, nous pensons qu'il est important pour le personnel de s'adapter à son nouvel environnement et aux nouvelles procédures de fonctionnement mises en place.

La cité administrative présente également un autre changement pour les fonctionnaires au niveau des appels. En effet, ceux-ci ne recevront plus que des appels en interne c'est-à-dire qu'ils ne pourront recevoir que des appels de leurs collègues. Pascal Chartier justifie ce nouveau changement par le fait que les autorités politiques et les membres du comité de pilotage se sont rendus compte qu'il était désagréable pour l'agent d'effectuer son travail de manière concentrée et en même temps être dérangé par les appels téléphoniques intempestifs. Cette décision a donc été prise dans un souci de confort et bien-être pour le personnel où on leur accorde toute l'attention nécessaire.

Autre changement tant pour le citoyen que pour le personnel, la cité administrative ne présentera plus qu'un horaire unique pour tous les services. Celle-ci sera donc ouverte du lundi au vendredi de 8h30 à 16h en ayant un jour de permanence par semaine jusque 17h. De plus, le centre d'information et de gestion de l'accueil sera aussi ouvert le samedi matin pour les citoyens ne sachant pas se rendre à la cité administrative en semaine. Il sera également possible de rencontrer un fonctionnaire à condition d'avoir pris un rendez-vous au préalable. Nous pouvons ainsi constater qu'il y aura un fonctionnement non stop de l'administration mais aussi qu'il s'agit d'une nouvelle organisation pour le personnel au niveau des horaires de travail.

Outre les trois dispositifs que nous venons d'évoquer en terme d'accueil du citoyen, nous pouvons également citer que cette nouvelle cité administrative continue dans le cheminement de son innovation au travers d'un nouveau concept qui sera le développement de l'e-administration.

Le principe étant qu'une partie des services de l'administration soient mis à disposition sur le site internet de la ville. Ainsi, le citoyen n'aura plus besoin de téléphoner ou encore de se rendre à la cité administrative. Nous pouvons ainsi la qualifier de « ville numérique ».

Et enfin, face à tous ces outils mis en place pour l'accueil du citoyen, cette administration conservera également toutes ses antennes administratives décentralisées (Saint-Vaast, Houdeng, Strépy-Bracquegnies et Haine-Saint-Pierre).

Nous pouvons constater que cette nouvelle cité administrative apparaît donc comme une révolution tant pour le citoyen qui est mis au centre des préoccupations que pour les membres du personnel. Ce projet laisse apparaître l'image d'une administration communale en progrès et de transparence vis-à-vis du citoyen.

3.2.3 Une cité administrative plus « verte »

Dans un souci de respect de l'environnement et s'inscrivant dans une logique de développement durable, les autorités politiques de la Ville de La Louvière et l'auteur de projet ont décidé de montrer l'exemple au citoyen en créant un bâtiment étant à la fois moderne mais également écologique. Nous souhaitons rappeler que pour mener à bien ce projet, cette organisation a obtenu des subventions octroyées par des Fonds Européens de Développement Régional dont le but est de contribuer à un impact sur l'environnement moindre.

Cette nouvelle cité administrative présente plusieurs dispositifs en terme d'écologie d'impact sur l'environnement tels que :

- Un bâtiment classé en terme de perte de chaleur en « basse énergie » ;
- La performance énergétique du bâtiment est optimale. Le niveau d'isolation de K32 est plus ambitieux que celui fixé par la Région wallonne ;
- L'isolation de vitrages et de la toiture est renforcée, permettant ainsi de consommer très peu d'énergie pour chauffer le bâtiment ;
- Ce bâtiment présente également 3 systèmes de chauffage différents à savoir :
 - Des radiateurs ;
 - Une ventilation se faisant par un système à double flux permettant de récupérer 90% de la chaleur pulsée par l'air vicié ;

- L'activation des noyaux de structures en béton afin d'améliorer l'inertie du bâtiment. Ce dispositif technique est une première pour la région d'après l'auteur de projet. Il s'agit d'un système de chauffage et de refroidissement très particulier, utilisé dans les cathédrales ou les châteaux disposant de murs épais. Cette technique suppose le refroidissement et réchauffement des dalles actives afin de pouvoir garantir un meilleur climat intérieur. Le principe étant que dans la partie inférieure de ces dalles, des tuyaux d'eau couvrent à peu près toute la surface du plafond. Cette eau sera chauffée en hiver et remplacée en été par de l'eau froide. Cette technique est combinée avec un chauffage et refroidissement basé sur une pompe à chaleur. De plus, le bâtiment a été étudié de sorte à ce que celui-ci reste frais en matinée grâce à l'activation des noyaux de bétons et qui, tout au long de la journée, monte graduellement. Ainsi, l'auteur de projet nous précise que la courbe d'inertie du bâtiment montre que l'impact d'une journée très chaude se fera sentir vers 16-17h au moment où les agents quitteront les bureaux. En soirée, on met à profit le refroidissement qui est gratuit, consistant à faire passer l'air du soir dans les bureaux de manière à pouvoir refroidir les bureaux la nuit. Cette technique permet de faire des économies d'énergie mais présente également moins de microbes qu'une climatisation et moins de problèmes de gestion de l'air. Nous souhaitons préciser que ce système de chauffage tient très à cœur les autorités politiques ainsi que l'auteur de projet étant donné qu'il s'agit d'un mécanisme très performant et peu développé à l'heure actuelle.
- L'installation de luminaires basse énergie. Ce bâtiment présente énormément de fenêtres et a été étudié de sorte à fournir de la lumière uniquement dans les espaces qui ont besoin de luminosité naturelle. Ce qui va permettre de ne pas être obligé d'éclairer l'entièreté du bâtiment et faire ainsi des économies d'énergies ;
- La récupération de l'eau de pluie pour l'utilisation des chasses d'eau, l'arrosage du jardin et le nettoyage;
- L'installation de panneaux photovoltaïques sur une surface de +/- 195 m² ;
- La façade et pare-soleil sont constitués de bois portant le label « FSC »⁵⁴ ;
- Des volets en bois amovibles ;

⁵⁴ Forest Stewardship Council est un écolabel, qui assure que la production de bois ou d'un produit à base de bois a respecté des procédures censées pour garantir la gestion durable des forêts.

- Une partie du bâtiment possède des toitures « vertes » permettant d'une part de différer le rejet des eaux de pluies vers les égouts publics en cas d'orage et d'autre part de mieux régulariser la température du bâtiment étant donné qu'il n'y aura pas de climatisation qui constitue un gouffre écologique d'après le secrétaire communal adjoint ;

Outre tous ces dispositifs écologiques, ce bâtiment se présentera aussi écologique dans son fonctionnement en lui-même : la prévention et la gestion des déchets, les fournitures durables, l'utilisation rationnelle du papier, ...

Nous pouvons ainsi dire que toutes ces techniques employées dans cette cité administrative vont permettre à la Ville de La Louvière de se donner une image moderne, écologique, positive et respectueuse de son environnement. De plus, cet environnement sera plus accueillant tant pour le citoyen que pour le personnel. En matière de bien-être au travail, nous pouvons souligner le fait que les aspects écologiques (Comme par exemple : l'air que l'agent respire est plus naturel que l'air d'une climatisation, très mauvaise pour la santé) touchant au travailleur ont été pris en considération.

3.2.4 Les flux de mobilité

L'emplacement de la cité administrative a été étudié très attentivement par les maîtres d'œuvre et l'auteur de projet de sorte à permettre un accès facile et proche de l'entrée principale sis à la place communale où se trouve également l'hôtel de ville parallèlement.

L'entrée principale de la cité administrative a été faite de telle manière à ce que le bâtiment puisse être accédé tant de la place communale que de la sortie la plus proche du parking du futur centre commercial avec une promenade piétonne le long de la nouvelle façade. Ce bâtiment est accessible via deux portes d'entrées.

Nous pouvons voir sur base des plans annexés que plusieurs flux de mobilité ont été mis en place tels que :

- 1) **Le parking** situé au sous-sol du bâtiment disposant de :
 - 100 places de voitures dont 8 places réservées aux personnes à mobilité réduite ;
 - 4 emplacements moto ;

- 19 emplacements pour les vélos comprenant un vestiaire à proximité destiné aux membres du personnel de la cité administrative ;
 - Des emplacements de recharge pour les véhicules électriques.
- 2) Un arrêt de bus situé devant la cité administrative et plus particulièrement à la rue Fidèle Mengal (voir plan annexé du rez-de-chaussée) ;
 - 3) Des places de stationnement pour les personnes à mobilité réduite sis devant la cité administrative ;
 - 4) La gare du sud à proximité : celle-ci a fait l'objet d'un choix très important dans l'implantation du bâtiment. De plus, les nouvelles voiries sur le site « Boch » relieront la gare directement avec la cité administrative ;
 - 5) Le parking du futur centre commercial prévu dans le courant de l'année 2014. Celui-ci dispose de +/- 1300 places de parking dont une partie serait destinée aux membres du personnel de la cité administrative. Mais ce point est toujours en discussion actuellement.

Nous pouvons constater qu'au niveau du parking, celui-ci ne permettra pas d'accueillir tous les agents de la cité administrative. Ainsi, le Secrétaire communal adjoint nous précise que les autorités politiques tentent actuellement de trouver des solutions alternatives pour remédier à ce problème comme notamment l'accès au parking Nothomb ou encore au parking du hall des expos se trouvant à proximité de la cité administrative. De plus, les autorités politiques essaieront d'inciter les agents à avoir recours aux covoiturages ou encore les transports en commun afin de réduire de plus en plus la place de la voiture au sein de la Ville de La Louvière.

3.2.5 Une structure hiérarchique et fonctionnelle

Afin d'améliorer le fonctionnement de l'administration communale, l'auteur de projet a étudié sur base d'un tableau fourni par le service travaux, les fréquences d'interactions entre les services allant dans la nouvelle cité administrative.

Sur base de cette étude et des résultats ressortis, ceux-ci ont décidé de regrouper les services ayant le plus de liens et de collaboration entre eux sur un même étage. Nous pouvons, par exemple, voir sur les plans annexés qu'au deuxième étage la division financière, le service patrimoine, la cellule marchés publics, les assurances, le juridique et les salaires ont été regroupés ensemble. En ce qui concerne les paysagers, ceux-ci ont le même principe où les personnes ayant une finalité de travail identiques ont été regroupées sur un même plateau.

Cette nouvelle forme de structure a été conçue dans un souci d'optimiser la circulation à l'intérieur des espaces de travail d'avoir une synergie totale entre les différents services mais également d'améliorer la communication entre les agents. Selon l'auteur de projet, il s'agit d'une stratégie très intéressante permettant d'avoir une meilleure organisation de travail.

En ce qui concerne les membres de la hiérarchie, ils auront des bureaux individuels se trouvant à chaque étage dans un emplacement différent. En effet, ceux-ci se trouvent soit au bout du couloir comme par exemple le responsable du service population-Etat civil ou encore dans le paysager même. Le principe étant que les agents se trouvent à proximité de leur(s) responsable(s) hiérarchique(s) sur un même plateau.

L'auteur de projet estime qu'il s'agit d'une structure intéressante d'une part parce que le responsable hiérarchique est toujours présent et facilement accessible mais cela lui permettra d'intervenir à tout moment au sein de son service et d'avoir en quelque sorte un certain contrôle sur le travail effectué par ses agents. Et d'autre part, cette proximité va permettre de créer des liens entre les subalternes et la hiérarchie.

3.2.6 L'hôtel de ville : un bâtiment politique

A la suite du futur déménagement des différents services au sein de la cité administrative, l'hôtel de ville deviendra quant à lui un bâtiment plus protocolaire (salle des mariages, du Conseil, du Collège,...) et politique.

Pour rappel, celui-ci sera relié à la cité administrative par une passerelle au deuxième étage qui servira les fonctions mayORAles et scabinales. Le but étant de faire circuler les documents devant être soumis à la signature des autorités politiques (mandat de paiement, délibérations, rapport au collège, ...).

Dans ce bâtiment, nous retrouverons le Bourgmestre, le cabinet du Bourgmestre et tous les échevins. Ce qui est une nouveauté étant donné qu'à l'heure actuelle, les échevins sont répartis au sein des différents services de l'administration. Seul le secrétaire communal, Rudy Ankaert, et son secrétariat se trouveront dans la cité administrative.

Cependant quelques services resteront au sein de l'hôtel de ville à savoir le service protocole, l'informatique, le SIPP et viendront également peut-être s'ajouter le service imprimerie. L'administration communale conservera également ses antennes administratives dans les différents quartiers. Celles-ci feront également l'objet d'un rafraîchissement.

Nous souhaitons par ailleurs souligner qu'en fonction de l'enveloppe budgétaire disponible, l'hôtel de ville fera l'objet d'une rénovation afin d'être dans les conformités mais également être au même niveau que la cité administrative.

3.3 Analyse SWOT

Nous avons analysé précédemment la situation de l'administration communale actuelle dans son environnement à travers la matrice SWOT. Dans ce point, nous souhaitons déceler les nouvelles forces et faiblesses de la nouvelle cité administrative concernant les facteurs internes de l'entreprise. Mais également les nouvelles opportunités et contraintes de celle-ci dans son environnement concernant les facteurs externes de l'entreprise.

3.3.1 Présentation de la matrice

Suite aux résultats obtenus lors des différentes interviews, nous pouvons présenter notre matrice SWOT comme suit :

	Forces	Faiblesses
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centralisation des services en un seul bâtiment ; ➤ Economies d'échelle ; ➤ Moins de dysfonctionnements ; ➤ Accueil du citoyen performant ; ➤ Meilleure communication ➤ Horaire unique 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problème de gestion des flux de mobilité ; ➤ « Dépersonnalisation » du citoyen et des membres du personnel ; ➤ bien-être du personnel non pensé à l'élaboration du projet ; ➤ Résistance au changement
	Opportunités	Contraintes
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bâtiment exemplaire ; ➤ Revalorisation du site industriel « Boch » sur une surface de +/- 35.000 m² ; ➤ Nouvelle réorganisation ; ➤ Développement d'une ville numérique (e-administration) ; ➤ Développement de diverses activités conservées au centre-ville afin de renforcer son attractivité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Travaux effectués en même temps sur l'entité louviéroise et affaiblissement des commerces en centre-ville ; ➤ Situation budgétaire peu favorable pour le recrutement de nouveaux profils ; ➤ Problème de proximité et d'un savoir « vivre ensemble »

3.3.2 Interprétation de la matrice

A. Les forces

Les principales forces de la cité administrative seront les suivantes :

- La centralisation des services en un seul bâtiment : permettra d'une part de renforcer le pôle administratif et politique de la ville. Ce regroupement va permettre d'avoir accès plus facilement aux informations entre les services. Ce qui constitue un gain de temps énorme. D'autre part, cela garantit au citoyen d'avoir accès à l'ensemble des services en un seul lieu. Ce qui facilitera donc l'accessibilité de l'administration.
- Faire des économies d'échelles : étant donné qu'il s'agira d'un bâtiment écologique fait aux normes d'aujourd'hui en terme de sécurité et de bien-être au travail. Ce qui permettra à la Ville de La Louvière de rentabiliser son investissement au travers des grandes économies de consommations énergétiques.
- Moins de dysfonctionnement : le regroupement des services au sein de cette nouvelle cité administrative présentera l'avantage d'avoir une administration plus performante qui se traduira par une meilleure efficacité de fonctionnement comme par exemple réduire les retards de paiement, éviter les doubles emplois, pertes de documents,...
- Accueil du citoyen performant : différents dispositifs mis en place tels que le centre d'information et de gestion d'accueil, la centrale téléphonique, les bornes en un seul espace d'accueil à la cité administrative. L'administration a voulu satisfaire aux exigences du citoyen en lui offrant tous les services en un seul et unique lieu où il est certain d'obtenir une réponse à sa question ou encore toute autre information en sortant de la cité administrative. Ce qui permet également un gain de temps pour le citoyen ne se perdant plus entre les différents bâtiments.
- Une meilleure communication : dûe à la proximité des services en un seul bâtiment. Ce qui permettra d'augmenter le contact humain, de mieux gérer les relations entre les employés, les autorités politiques et le citoyen. De plus, le regroupement des agents ayant les mêmes fonctions permettra d'augmenter les interactions entre eux et d'avoir une meilleure synergie entre les services.

- *Un horaire unique* : cela sera un grand avantage pour l'administration qui ne disposera plus de multiples horaires mais plus que d'un seul et unique horaire pour le citoyen, ce qui facilitera son accessibilité. Nous souhaitons souligner qu'à l'heure actuelle, beaucoup d'administrations communales disposent encore de nombreux horaires d'ouvertures.

B. Les faiblesses

Les principales faiblesses de la cité administratives seront les suivantes :

- *Problèmes de gestion des flux de mobilité* : se traduisant par un manque de place dans le parking au sous-sol prévu pour 100 emplacements uniquement alors que 350 agents se retrouveront dans cette cité administrative. Les autorités politiques essaient cependant de palier à ce problème en cherchant d'autres alternatives afin que tout le monde dispose d'une place pour se garer. Mais à l'heure actuelle, il s'agit d'un principal inconvénient qui entraîne une source de stress chez les travailleurs.
- *Un sentiment de « dépersonnalisation » tant pour le citoyen que pour les agents face à ce grand bâtiment* : en effet, il y a un risque que ceux-ci aient l'impression d'être perdu face une telle infrastructure. Comme nous l'avons précédemment évoqué certains agents avaient créé leur petit « cocon » personnel (une table avec un percolateur ou encore une décoration personnelle style cadre de la famille, ...). Dans cette cité administrative, le travailleur pourrait avoir l'impression de perdre sa tranquillité, son intimité, sa liberté étant donné qu'il sera sur un plateau et non plus dans son petit bureau ou petit bâtiment. Il sera à la vue de tous, ce qui pourrait s'exprimer comme un mal-être pour certains.
- *Le bien-être du personnel n'a pas été pensé à l'élaboration du projet* : au départ, celui-ci a été lancé dans un souci de service au citoyen et d'efficacité de l'administration et non pour améliorer le bien-être du personnel. Le Secrétaire communal adjoint admet qu'il s'agit cependant de la démarche la plus vicieuse car le bien-être du personnel permet de motiver les gens à rester au travail. Mais, il est intervenu très rapidement en parallèle. Selon lui, cette absence de bien-être dans l'élaboration du projet se fait ressentir dans la manière de travailler actuellement. C'est pourquoi, les autorités politiques tentent de rattraper le tir en travaillant avec les

membres du personnel à travers les différents ateliers « bien-être » permettant ainsi aux agents de s'initier dans le projet (élaboration de la charte du « vivre ensemble », ergonomie au travail, l'aménagement en terme de couleurs ou de personnalisation des niveaux,...).

- La résistance au changement : dans ce bâtiment, un des objectifs est de changer les habitudes et/ou les comportements dans un souci de réorganisation interne. Cependant, certains services ou agents n'ont pas l'habitude de changer et/ou auront plus de difficultés à s'habituer à ce nouveau bâtiment et aux nouvelles règles, mode de fonctionnement.

C. Les opportunités

Les principales opportunités de la future cité administrative se présentent comme suit :

- Bâtiment exemplaire : selon l'auteur de projet, ce bâtiment présente un volume assez exceptionnel et étant unique en Wallonie. De plus, il s'agit d'un projet étant très performant et ayant des objectifs très élevés (accueil du citoyen, environnement écologique, réaménagement de l'organisation, innovation du système par des PC virtuels, volonté d'aller de l'avant ...). Ce projet est l'opportunité d'encourager les autres administrations à venir voir le projet et le développer si leurs moyens le permettent mais également d'être un bâtiment de référence et d'accroche dans l'entité louviéroise et dans l'esprit du citoyen. Selon l'auteur de projet, l'image que ce bâtiment souhaite communiquer au citoyen est une image de progrès et de transparence.
- Revalorisation du site industriel « Boch » : permettant de redynamiser la Ville de La Louvière par la réaffectation de ce site. Celui-ci dispose d'une bonne implantation, facilité d'accès et d'une grande parcelle de terrain exceptionnelle permettant de créer plusieurs nouveaux projets suite à l'octroi de nombreux subsides de réaménagement du territoire : la cité administrative, la nouvelle galerie commerciale, construction de 500 nouvelles habitations, un centre du design et de la création de l'art, un centre de résidence et d'accueil d'artistes ...

Tous ces projets sont l'opportunité de redonner une belle image de La Louvière au citoyen mais également des services communaux. Mais aussi de donner une nouvelle place de la ville dans le réseau des villes de Wallonie.

- Nouvelle réorganisation interne : en revoyant les procédures de fonctionnement, éviter des dysfonctionnements, des doubles emplois, améliorer tous les services du citoyen, la communication interservices,... La devise du Bourgmestre pour cette nouvelle cité administrative est « Profitez du changement, c'est une opportunité de changer votre organisation ! ». Ainsi, ce projet va permettre de gagner en polyvalence, en cohésion, voire même de changer son travail avec les autres services,... Le but étant de ne pas faire un copier coller de ce qui existe actuellement.

- Développement d'une ville numérique ou e-administration : par les services en ligne mis à disposition du citoyen. Ce principe est de permettre au citoyen d'effectuer toute une série de demande sur le site internet de la ville en se connectant à l'aide de sa carte d'identité. Cela permettra à ce dernier de ne plus être obligé de se rendre à la cité administrative ou encore de téléphoner.

- Développement d'une série d'activité en son centre-ville dans un souci de mobilité : la Ville de La Louvière a l'avantage de conserver toutes ses activités culturelles, sportives et commerciales au sein du centre-ville contrairement aux villes voisines comme par exemple la ville de Mons où nous avons le centre-ville qui commence à être effacé suite à l'implantation des grands près ou encore la piscine se trouvant au Grand Large. Cette dispersion nécessite des moyens de mobilité. La Louvière ne présente donc pas cette difficulté. Les prochains projets tels que la galerie commerciale, le musée de la céramique, le centre artistique du design et le théâtre seront maintenus dans le centre-ville facilitant la mobilité mais également dans un souci de continuer à faire vivre le centre-ville et attirer la population.

D. Les contraintes

Les principales contraintes de la future cité administrative se présentent comme suit :

- Nombreux travaux effectués en même temps sur toute l'entité Louviéroise : entraînant des répercussions sur le centre-ville (affaiblissement des commerces, problème de circulation,...). Il s'agit d'une contrainte momentanée et indépendante de la volonté des autorités politiques. En effet, ceux-ci ont bénéficié de plusieurs subventions pour le réaménagement du territoire avec un délai de 6 ans pour les réaliser. Arrivant bientôt à l'échéance, cela explique la précipitation de ces nombreux travaux.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les commerçants du centre-ville, le Bourgmestre insiste sur le fait que celles-ci sont dûes à la crise économique que nous connaissons actuellement suite de la crise financière passée. Cela se reflète dans le portefeuille des gens ainsi que leur mode et rythme de vie. Toutefois, celui-ci reconnaît que les commerçants ont subi les frais des travaux réalisés au centre-ville, arrivés au mauvais moment. Mais le Bourgmestre précise également que des études ont montré que si on ne faisait rien dans le centre-ville, celui-ci aurait été condamné à mourir dans les années à venir. Ce qui aurait entraîné une situation beaucoup plus grave. Nous pouvons ainsi dire que ces travaux sont d'une grande nécessité.

- Barrière dans le recrutement de nouveaux profils pour l'accueil du citoyen suite à une situation budgétaire peu favorable : face à une telle organisation de l'espace d'accueil au sein de la cité administrative, celui-ci a besoin d'être géré par des personnes performantes aux guichets. Pour ce faire, l'administration prévoit l'engagement de nouveaux profils adéquats mais également un responsable d'accueil. Mais étant en période de restrictions budgétaire, celle-ci n'est pas sûre d'avoir les moyens pour le faire, ce qui constitue un frein. Elle devra donc s'organiser en recrutant en interne les bons profils de personnes.
- Problème de proximité et d'un savoir « vivre ensemble » : ce projet présente l'avantage d'avoir un regroupement des services en un seul lieu mais peut également être une contrainte ou encore une source de conflits relationnels. Cette proximité peut-être mal vécue par les services qui ont peur d'être sans cesse dérangées. « Comment les agents vont-ils s'organiser pour « vivre ensemble », est ce que travailler en plateau ne sera-t-il pas source de conflits et tensions entre les agents ? etc... Il s'agit d'une série de questions restant une inconnue quant à la manière dont la proximité va être perçue.

3.4 Points de vue croisés des acteurs : analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter les principaux résultats de notre analyse qualitative en ce qui concerne la partie bien-être du personnel au sein de la nouvelle cité administrative. Pour ce faire, nous allons analyser les différents points de vue des acteurs interviewés en mettant en parallèle l'avis d'un ingénieur architecte professeur à l'UCL, Olivier Masson sur ce projet mais également en faisant intervenir les avis ressortis lors des ateliers « bien-être » organisé par l'organisation où ceux-ci sont constitués de membres du personnel.

Avant toute analyse, nous pouvons mettre en évidence qu'à l'unanimité des acteurs interviewés, le bâtiment de la cité administrative apparaît comme étant qu'un outil permettant de mener à bien le « bien-être » du projet. Par ailleurs, plusieurs éléments découlant de nos résultats peuvent être analysés afin de comprendre comment le bien-être du personnel est envisagé dans ce nouveau bâtiment par les autorités politiques et l'auteur de projet.

3.4.1 Le rôle et la place de la hiérarchie

Il en ressort à l'unanimité des acteurs interviewés que la hiérarchie disposera d'un bureau individuel situé à côté du paysager où se trouvent ses agents. Il s'agit en quelque sorte de regrouper les agents avec leur(s) chef(s) de service respectif. Nous qualifierons ceci d'une certaine stratégie de surveillance. En effet, cette disposition va permettre au responsable hiérarchique d'avoir un visuel à tout moment sur la manière dont le travail est effectué par ses agents mais également d'intervenir facilement au sein de son service lorsque celui-ci a besoin d'un renseignement ou encore dans l'organisation de travail. Cependant, les acteurs affirment que cela n'a pas été fait dans un but d'avoir un certain pouvoir de « contrôle » de la hiérarchie sur ses subalternes mais plutôt en terme de proximité. De plus, cela favorisera la communication entre ces deux parties. La cité administrative sera l'opportunité de redéfinir les fonctions et l'organisation de travail de la hiérarchie mais le rôle de chef ne changera pas.

3.4.2 Créer des interactions grâce au regroupement des services

Il en ressort de nos résultats que la cité administrative a été étudiée de manière à regrouper les services et les agents ayant des facteurs de travail en commun. L'objectif étant de créer des interactions et une synergie entre les différents services. Selon la plupart des acteurs, lorsque des individus sont amenés à travailler ensemble et qu'ils partagent des espaces en commun, cela permet de créer des liens entre eux. Nous souhaitons souligner que cette interactivité peut contribuer à augmenter le bien-être des travailleurs sur leur lieu de travail mais également avoir un impact positif sur le fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, plusieurs infrastructures ont été mises en place au sein du bâtiment pour favoriser les échanges et la communication entre le personnel tels que les kitchenettes, les différents coins photocopies, la cafétéria, les coins café, ...

Cependant, lors des ateliers de réflexion « bien-être », certains agents ainsi que des responsables de services ont souligné leur crainte quant à un abus de la notion d'urgence des collègues vu la proximité des services. Ceux-ci ont donc proposé d'organiser des « permanences » en interne afin de ne pas être dérangé sans cesse. Nous tenons à préciser que ce point attire toute l'attention des autorités politiques qui débâteront sur ce sujet afin qu'il y ait un juste équilibre.

3.4.3 L'environnement étant un facteur contribuant à la motivation du personnel

Selon l'ensemble des acteurs, le fait de pouvoir travailler dans un environnement de travail moderne, plus propre, plus confortable avec en plus des conditions de travail plus agréables et aux normes d'aujourd'hui en terme de bien-être et sécurité au travail, aide et renforce la motivation du personnel.

Cependant, certains acteurs soulignent que la motivation du personnel ne dépend pas uniquement de l'endroit de travail mais qu'elle est influencée par son entourage et par l'organisation interne.

La cité administrative est donc l'opportunité d'avoir une nouvelle réorganisation de travail en interne permettant ainsi aux subalternes d'avoir un travail plus homogène, harmonisé. Ainsi, le fait que les services soient rassemblés en un seul lieu, les conduiront à modifier leurs habitudes de fonctionnement.

Ceux-ci devront donc peut-être réadapter leur manière de travailler avec le(s) service(s) avec lesquels ils sont amenés à travailler afin de trouver ensemble des nouveaux objectifs, buts et amélioration de travail. Ce qui mènera à des échanges, une meilleure interaction entre les services et donc une augmentation de la motivation des agents.

Lors des ateliers « bien-être », nous avons constaté d'autres facteurs étant source de motivation pour les agents tels que : la valorisation du travail, la reconnaissance, une bonne entente sur le lieu de travail. Nous souhaitons mettre en évidence qu'il s'agit des facteurs exposés par certains sociologues dans notre revue de la littérature. Nous pouvons dès lors dire qu'il y a une concordance entre la théorie et la réalité.

Nous avons également pu constater que les autorités politiques permettent à ses agents de participer au projet en leur demandant leur avis et/ou recommandations. Cela entraîne donc une certaine forme de motivation pour le personnel, se sentant ainsi respecté et existé en tant que travailleur.

3.4.4 Anticiper les risques de résistance au changement

Nous avons pu observer lors des ateliers de réflexion « bien-être » que le projet de la cité administrative est dans l'ensemble bien perçu par les membres du personnel. En effet, ce bâtiment va permettre d'optimiser et augmenter la qualité de travail mais également travailler dans un espace de travail plus agréable et confortable.

Toutefois, nous avons remarqué lors de ces ateliers que les agents exprimaient une certaine forme de « stress » vis-à-vis de ce nouveau bâtiment. Nous souhaitons rappeler que le stress fait partie des risques psychosociaux que nous avons évoqués dans notre revue de la littérature. Cependant, nous pouvons dire qu'il s'agit plutôt d'inquiétudes au niveau fonctionnel et pratique comme par exemple :

- Comment va s'organiser la gestion du café ?
- Garderons-nous le même numéro de téléphone ?
- Est-ce que des panneaux de séparation entre les bureaux en vis-à-vis seront-ils prévus ?
- Pourrons-nous régler nous-mêmes la température du radiateur ?
- Pourrons-nous manger dans les bureaux ?

- Pourrons-nous avoir un espace personnalisé sur notre bureau ? (photos de notre famille, nos enfants,...)
- Qui va s'occuper de la décoration intérieure ?
- ...

L'ensemble des acteurs interviewés ont conscience que cette nouvelle cité administrative amène du stress et une certaine appréhension ou encore réticence pour certains membres du personnel (manger à la cafétéria et plus dans les bureaux, plus de cafetière, système de parking différent, changement de méthode de travail, ...). De plus, il y a un risque que certaines personnes se sentent moins à l'aise dans une grande structure, ayant ainsi l'impression de perdre toute intimité en se retrouvant sur un plateau mais aussi faisant de la résistance face à la nouvelle réorganisation de travail.

Dès lors, afin que ce déménagement dans la cité administrative prévu pour septembre 2014 se fasse en toute fluidité, le Secrétaire communal adjoint ainsi que l'ensemble des acteurs interviewés nous expliquent que les autorités politiques organisent des rencontres avec le personnel afin leur expliquer le projet à travers divers outils tels que : les ateliers « bien-être », le blog cité administrative mis en ligne avec une actualisation des photos du chantier en évolution, le journal interne, des futures visites du chantier, ...

3.4.5 Place aux paysagers afin d'optimiser la communication et le travail de tous

Comme nous l'avons déjà évoqué, les responsables hiérarchiques et les grades légaux disposeront de bureaux individuels. Les agents, quant à eux, se trouveront sur un paysager c'est-à-dire des espaces de travail collectifs ouverts allant de 3 à 19 personnes maximum en fonction des besoins du service.

Selon la plupart des acteurs interviewés, les paysagers vont permettre aux agents d'améliorer leur travail, de se sentir plus performants ou encore d'augmenter leur qualité de travail. Ceci s'explique par le fait qu'une personne peut se sentir mieux, plus en confiance, exprimer un certain bien-être sur son poste de travail et se sentir plus motivée lorsque d'autres personnes se retrouvent dans le même espace de travail au lieu d'être isolée dans un bureau individuel. Ainsi, les acteurs sont convaincus que ces plateaux collectifs vont favoriser les contacts humains et permettre d'avoir une meilleure communication tant entre les agents, la hiérarchie que le citoyen.

De plus, Paul Defourny, responsable du SIPP évoque le fait que nous sommes face à une génération née avec les nouvelles technologies et avec un besoin de travailler en équipe. Nous pouvons ainsi souligner que ces paysagers sont le reflet d'une société en évolution et constituant un outil important pour une productivité optimale de travail.

Mais, les acteurs ont également conscience que ce changement sera perçu négativement par certaines personnes ayant un sentiment de perte d'intimité, de tranquillité, de surveillance ou encore préférant garder son petit espace individuel. Dès lors, les autorités politiques devront s'adapter et communiquer un maximum avec le personnel afin que chaque agent trouve sa place et son espace personnel au sein de la cité administrative pour ne pas se sentir dépersonnalisé.

Cependant, Christiane Franken, psychologue et personne « référent bien-être » nous a exprimé qu'elle était contre les « Open space » qui pour elle, ne renforceront en aucun cas la communication. Selon elle, cela peut faire en sorte que les agents se parlent plus si l'ambiance de travail est bonne. Par contre, s'il y a un conflit sur le plateau, cela deviendra infernal pour y travailler. De plus, elle évoque le fait qu'étant en période de crise, les personnes instaurent des mesures de protection comme par exemple demander une information par mail afin d'avoir une trace écrite qu'on a bien fait son travail, surveiller si son collègue fait autre chose que travailler,... Et enfin, elle pense que ces espaces communs présentent comme désavantage le bruit et un risque de «vivre ensemble ».

En ce qui concerne les ateliers « bien-être », nous avons pu constater que les agents perçoivent positivement le concept des paysagers. Ceux-ci s'investissent même à proposer des solutions pour assurer un savoir « vivre ensemble » afin d'éviter un climat de tension tant dans le travail que dans la relation avec les collègues et gérer au mieux le bruit comme par exemple, trouver un compromis avec une personne parlant trop fort, la possibilité de porter un casque téléphonique pour les agents ayant beaucoup d'appels téléphoniques, écouter la musique via internet avec des écouteurs afin de ne pas déranger son collègue, personnalisation des paysagers avec des armoires permettant de séparer des trop grands plateaux, ...

3.4.6 Un accueil du citoyen optimisé entraînant plus de sécurité et moins de tension pour les travailleurs

Comme nous l'avons déjà exposé la cité administrative présente un espace d'accueil optimisé au citoyen situé au rez-de-chaussée du bâtiment.

L'ensemble des acteurs interviewés mettent en évidence que plusieurs outils ont été mis en place : les bornes, le centre d'information et gestion d'accueil, le central téléphonique. Ce qui permettra au citoyen de ne plus devoir monter dans les étages sauf cas exceptionnel. Mais également, dans une optique d'offrir un meilleur accueil au citoyen en traitant sa demande au plus vite, engendrera moins d'énervement de ce dernier sur l'agent d'accueil qui se sentirait agressé.

De cette manière, cela assure une plus grande sécurité pour les membres du personnel qui actuellement sont dérangés à longueur de journée par des citoyens errant dans les étages sans surveillance.

Mais aussi, cela va permettre aux travailleurs d'effectuer leur travail plus agréablement et sereinement étant donné qu'ils ne seront plus dérangés. Ce qui engendrera sur la santé des travailleurs moins de stress, de tensions et d'énervement.

3.4.7 Facteurs techniques mis en place afin d'assurer un bien-être aux travailleurs

Il ressort de nos résultats que 100% des acteurs affirment que le projet n'a pas été pensé dans le sens « On va faire une cité administrative pour le bien-être du personnel » mais par contre, celui-ci a été pensé pour que les agents soient dans un cadre de travail correct. Pour ce faire, l'architecte et une partie des acteurs interviewés nous démontrent les facteurs qu'ils ont mis en place afin d'augmenter le bien-être du personnel dans ce bâtiment tels que :

- Le confort d'un bâtiment neuf dans le respect des normes en terme de sécurité ;
- L'optimisation des différents impacts des rayonnements ;
- Pas de réseaux wifi car en terme de bien-être des travailleurs, il est plus agréable de travailler selon l'architecte avec un câble réseau où la connexion sera plus sûre et rapide ;
- Les études très poussées pour l'assainissement de l'air ;
- Des conditions climatiques respectées afin que le personnel puisse travailler de manière correcte ;

- Une acoustique très fortement étudiée de sorte à limiter au maximum le bruit sur des plateaux composés de minimum 3 personnes ;
- Un espace de travail permettant aux agents de travailler dans un certain confort et aisance ;
- Une cafétéria permettant aux agents de venir s'asseoir ;
- Etc.

Il s'agit donc d'une série d'outils techniques, organisationnels, socioculturels de bien-être que le personnel ne se rendra pas compte. Nous qualifierons ces outils comme étant des facteurs agissant indirectement sur le personnel. En effet, Paul Defourny, responsable du SIPP nous explique que le bien-être des agents se constate à partir du moment où ceux-ci ne se plaignent pas (chauffage correcte, éclairage suffisant, connexion internet correcte,...). Nous souhaitons préciser que nous avons pu confirmer cette réflexion lors des ateliers « bien-être » où les agents s'interrogeaient sur certains aspects techniques comme le chauffage, les fenêtres dans un souci de bien-être.

Outre ces aspects techniques, les acteurs nous montrent également que le bien-être du personnel occupe une place dans les préoccupations des autorités politiques. Cela se reflète par la volonté des autorités politiques à rendre le personnel acteur du déménagement étant donné que celui-ci peut donner son avis dans le projet. Ce qui selon Christiane Franken, psychologue et personne « référent bien-être » permet aux agents de s'approprier un espace et leur donner l'impression d'avoir un certain pouvoir sur l'environnement de travail intime (décoration intérieure, ...).

3.4.8 Toutefois, un projet restant fort fonctionnel

Dans l'analyse de nos résultats, nous souhaitons mettre en évidence qu'un des acteurs émet quelques constatations concernant ce nouveau bâtiment. Tout d'abord, celui-ci jugera ce projet comme étant une reproduction de la situation actuelle mis à part que les services seront séparés uniquement d'un couloir et non plus d'un bâtiment. En effet, il nous montre l'exemple des services population et état civil où ceux-ci sont actuellement situés parallèlement aux deux côtés de l'hôtel de ville (service population situé au côté gauche et état civil situé au côté droit). Dans la cité administrative, ces deux services sont remis exactement de la même manière au rez-de-chaussée à l'exception qu'ils ont été inversés.

Il expose le fait que ce bâtiment soit fait de longs couloirs rectilignes ne permettant pas d'avoir des espaces cassant cette régularité, monotonie laissant aux personnes d'avoir des espaces d'invention. De plus, il s'agit d'un bâtiment fort fonctionnel et n'ayant pas été conçu pour permettre des rencontres de manières naturelles. Ce qui n'est pas mauvais du tout mais cela contribuant au bien-être du personnel. En effet, les archives ont été placées au milieu de chaque étage. Selon lui, celles-ci auraient dû être placées en bout d'ailes et non dans le centre de gravité étant à la base un point de rencontre. Nous souhaitons souligner que cette décision a peut-être été prise dans un souci de réduire les flux de mobilité. De plus, le bâtiment présente une forme de « U » où le centre est un espace de jardin. Celui-ci doit être laissé ouvert aux agents afin de leur permettre de venir se réunir pour augmenter les échanges, les rencontres et la communication étant donné qu'il s'agit d'un point central.

En ce qui concerne les bureaux de la hiérarchie, cet acteur pense que d'un point de vue social, il aurait été plus agréable de mettre des portes vitrées au lieu de portes normales afin que tant les subalternes que la hiérarchie se voient. Et enfin, en ce qui concerne la cafétéria, un autre acteur expose le fait que celle-ci devrait permettre d'offrir plus qu'un simple endroit où on peut venir s'asseoir pour manger son dîner. Par exemple, en instaurant des repas chauds, ... Celle-ci peut-être vraiment une source de motivation en fonction de la manière dont elle va être aménagée et de bien-être pour certains agents qui y voient un lieu permettant de communiquer avec d'autres services.

Nous souhaitons cependant préciser que dans cette section, il s'agit des suggestions et constatations faites par certains acteurs. Dans le cadre de notre étude, nous garderons une certaine prise de recul par rapport à ces dires.

3.4.9 L'avis extérieur d'un ingénieur architecte, professeur à l'UCL sur base des plans du projet

Ce professeur extérieur, à savoir Olivier Masson,⁵⁵ analysera ce projet d'un point de vue plus technique et architectural dont nous ne nous étalerons pas dans le cadre de notre étude. Nous souhaitons uniquement souligner les points qui nous semblent pertinents à ce stade.

Sur base des plans, celui-ci analyse ce projet comme étant une analyse « hiérarchique ». Elle essaie de retracer l'ordre des différentes décisions prises en partant de celles qui ont le plus d'importance hiérarchique pour aller vers des décisions plus particulières.

Il interprète cette nouvelle cité administrative comme faisant silence dans la constitution de la ville. Elle ne fait pas concurrence à l'hôtel de ville mais signale sa dimension publique au coin de la place par le décrochage du volume. De plus, celle-ci s'inscrit dans le prolongement dans le même axe que l'hôtel de ville.

De plus, il analyse ce projet comme cherchant avant tout à lier les deux espaces publics de la ville par un trait de liaison (ou d'union). Cet ingénieur architecte, professeur à l'UCL n'émet pas de critique particulière concernant ce projet qui lui semble dans l'ensemble bien étudié et bien conçu en terme d'espace de travail. Il qualifie cette organisation comme étant à la fois spatiale et structurelle. En effet, ce projet laisse clairement apparaître plusieurs bureaux individuels pour la hiérarchie et ensuite toute une série de paysagers pour les membres du personnel afin d'optimiser le travail et favoriser la communication par les nombreux espaces communs qui sont prévus. De plus, en ce qui concerne le rez-de-chaussée, il expose le fait que les agents d'accueil ainsi que les bureaux individuels sont disposés de sorte à ne pas être sous le regard des collègues ou encore des citoyens de par les différentes cloisons qui sont prévues. Et enfin, selon ce dernier, les plans laissent apparaître qu'il s'agit d'un espace prévoyant un éclairage et des fenêtres en suffisance pour le bien-être du personnel et des économies d'échelles.

⁵⁵ Cfr annexe 8: Analyse de la nouvelle cité administrative par l'ingénieur architecte, professeur à l'UCL, Olivier Masson

3.5 Conclusion

Après avoir abordé la description du projet, la structure de la cité administrative mais également analysé les résultats obtenus à la suite de nos entretiens, nous pouvons conclure ce chapitre en répondant à la question suivante :

« Quelle forme d'organisation attendue et quel bien-être espéré au regard de la structure spatiale de la cité administrative ? »

En ce qui concerne l'organisation attendue, nous pouvons mettre en évidence que les autorités politiques mettent tous les moyens en œuvre afin que ce bâtiment soit exemplaire pour les autres villes. Le principe de cette organisation étant que tout le monde soit soumis aux mêmes règles et sur le même pied d'égalité.

La cité administrative sera l'opportunité de changer la méthode de travail par une nouvelle réorganisation interne grâce à la proximité des services. Le but étant d'avoir une administration plus performante en optimisant le travail. Cette réorganisation poussera les services à changer leurs habitudes et comportements de travail de sorte à ce que tout le monde contribue à aller dans le même sens : une meilleure organisation et une plus belle image de l'administration communale.

Cette organisation a aussi pour objectif de réduire les dysfonctionnements (pertes de documents, gain de temps,...), de réduire au maximum des retards de paiements, d'éviter les doubles emplois mais également de faire des économies d'échelles. La centralisation permettra une meilleure répartition des tâches entre les agents, ce qui devrait solliciter moins de personnel. Nous tenons à préciser que cela ne veut pas dire pour autant qu'on aura plus besoin de ces agents. Bien au contraire, cela permettrait à l'organisation de leur fournir de nouvelles fonctions jamais effectuées auparavant par manque de temps.

De plus, elle a été étudiée pour regrouper les services ayant des fonctions similaires et étant amenés à travailler ensemble. Ce qui maximisera les interactions entre ceux-ci. Les autorités politiques espèrent favoriser la communication tant entre les services qu'envers les agents et la hiérarchie au vue de cette proximité. Celle-ci sera l'opportunité de revoir les fonctions des responsables hiérarchiques. Cependant, le rôle de ces derniers ne changera en rien au sein de cette nouvelle structure.

Ensuite, cette centralisation a pour grande priorité d'optimiser l'accueil du citoyen. Pour ce faire, cet espace d'accueil sollicitera l'engagement de nouveaux agents d'accueil présentant un profil plus adéquat mais également le recrutement d'un nouveau responsable d'accueil. Cependant les autorités politiques devront s'adapter aux contraintes budgétaires et procéder à des engagements en interne.

Les autorités politiques développeront au sein de cette cité administration un nouvel outil révolutionnaire qui est l'e-administration. Le principe étant de permettre à la population de réserver et d'obtenir tout document ou renseignement en allant sur le site de la ville. Le citoyen ne sera donc plus obligé de se rendre jusqu'à la cité administrative. A l'horizon, celle-ci deviendra secondaire.

Pour ce qui est du bien-être espéré, nous avons pu constater que la cité administrative n'a pas été envisagée pour faire du « bien-être ». Cependant, c'est venu très rapidement en parallèle au projet et ce, dans une optique d'assurer un cadre de travail correct aux agents.

Dès lors, les autorités politiques ont mis en place toute une série d'outils techniques de bien-être au travail tels qu'un chauffage performant, une étude acoustique, un espace de travail adéquat,...

Ensuite, cette nouvelle organisation a pour objectif d'installer des PC virtuels soit le fait de ne plus avoir un poste de travail par personne mais des postes « multiutilisateurs ». L'objectif étant que les tours disparaissent pour ne laisser que des écrans et claviers. Le principe étant que chacun puisse se connecter à sa session à partir de n'importe quel ordinateur et retrouver son poste de travail partout à l'aide d'un petit boîtier remplaçant cette fameuse tour. Ce système augmentera la mobilité du travailleur. Et permettra, à terme et dans une certaine mesure, d'accroître les possibilités de télétravail des fonctionnaires.

Au sein de cette cité administrative, les agents seront amenés à travailler dans des espaces collectifs ouverts à savoir des paysagers. Afin de maintenir un certain bien-être, les agents pourront personnaliser leur espace de travail (cadre photo, ...). Cependant, ceux-ci devront changer leurs habitudes et comportements de travail mais également s'adapter à « vivre ensemble » dans cette nouvelle structure. Pour rappel, les plateaux ont fait l'objet d'une étude acoustique très poussée afin de limiter au maximum le bruit dans un souci de bien-être des agents.

Par ailleurs, l'organisation a prévu de nombreux espaces communs comme la cafétéria, le jardin, des coins café, des coins photocopieuses afin de favoriser la communication et d'augmenter les relations humaines et échanges entre les agents.

Les autorités politiques envisagent également, pour garder et augmenter la motivation de son personnel mais aussi favoriser leur bien-être, de mettre en place différents outils comme la mobilité interne, le télétravail, nouvelles fonctions, ... De plus, le bien-être du personnel passe également par la reconnaissance et la valorisation. Nous souhaitons souligner par exemple le fait que les agents participent à l'aménagement de la cité administrative, cela contribue à augmenter leur motivation mais aussi leur bien-être car ceux-ci se sentent écoutés, respectés et reconnus en apportant leur part de contribution au projet.

Nous tenons à mettre également en évidence que les autorités politiques ont une réelle volonté de ne pas commettre les mêmes erreurs du CPAS où les agents sont mis l'un sur l'autre dans des paysagers où le bruit n'a pas été étudiée où l'on trouve des problèmes de chauffage, d'humidité, ...

En enfin, afin que le changement se passe en toute fluidité et que les agents trouvent leur équilibre et leur place au sein de cet espace de travail, les autorités politiques prévoient de bien encadrer et de communiquer avec ces derniers. Le but étant de les rassurer, de réduire leurs inquiétudes en leur expliquant que ce projet ne peut qu'être bénéfique tant pour eux que pour l'organisation. Mais aussi en leur démontrant que l'organisation a besoin d'eux pour pouvoir mener à bien le projet et atteindre ses objectifs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Tout au long de notre mémoire de fin d'études, nous nous sommes efforcés de répondre à nos diverses questions de départ afin de comprendre pourquoi les autorités politiques de la Ville de La Louvière avaient besoin de créer un tel projet appelé « la cité administrative » en cette période de crise économique. Mais également afin de savoir la place qu'occuperait le « bien-être » au travail dans cette réorganisation spatiale.

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes d'abord penchés sur une partie théorique consistant en une revue de la littérature en matière de bien-être au travail. Dans cette partie, nous avons parcouru l'évolution de la notion du « travail » à travers les grands courants sociologiques ainsi que la place qu'occupait l'homme mais également la manière dont le bien-être était perçu et envisagé dans les sociétés antérieures. Nous nous sommes rendus compte que dans le passé, le travail était signe de mépris mais également destiné aux esclaves. De plus, les conditions de travail étaient relativement médiocres avec un travail à la chaîne et des tâches répétitives. Suite au développement du monde industriel, nous avons abouti à une société étant la nôtre où le travail et le bien-être au travail sont deux éléments au cœur des préoccupations des managements d'entreprise. Les maîtres mots en matière de « bien-être » étant un environnement respectant la santé du travailleur mais également la reconnaissance, la motivation, la mobilité, la communication, ...

Cette partie nous a donc permis de faire des liens avec la réalité à travers le projet de la cité administrative mais aussi d'avoir une certaine prise de recul par rapport aux dires des différents acteurs interviewés. En effet, lors de la revue de la littérature, nous avons abordé une forme d'organisation du travail à savoir la bureaucratie. Celui-ci se caractérisant par des règles strictes, une division des responsabilités et une forte hiérarchie. Suite à notre étude, nous pouvons constater que la volonté des autorités politiques de la Ville de La Louvière repose sur ce principe bureaucratique. Après une prise de recul par rapport à notre analyse, nous souhaitons souligner le fait que les autorités politiques cherchent tout d'abord à travers cette nouvelle cité administrative: l'efficacité, la performance mais également que le travail soit effectué. En confrontation avec la revue de la littérature, ce point suscite une interrogation qui restera ouverte pour nous à savoir: « Est-ce que cette organisation avec sa division du travail spatiale permet-elle un bien-être défini autrement par la bureaucratie ? ».

Après cette partie théorique, nous avons établi le choix de notre méthodologie pour le recueil de nos données. Nous avons donc décidé d'opter pour une analyse qualitative à l'aide d'un guide d'entretien. Cette méthode nous a permis d'interviewer un échantillon de personnes faisant partie du projet de la cité administrative. Nous avons également eu l'opportunité de participer à des ateliers de réflexion « bien-être » où les membres du personnel ont la possibilité de s'exprimer sur le projet et d'apporter des suggestions en terme d'aménagement de l'espace de travail, élaboration de la charte, ...

Nous avons ainsi pu analyser les remarques évoquées par les agents, leurs réactions, leurs craintes par rapport au projet. De plus, lors de ces ateliers, nous avons également pu faire des liens avec notre partie théorique en ce qui concerne la motivation des agents au travail. En effet, ces derniers exposent que celle-ci passe essentiellement par un cadre de travail correct mais également par la reconnaissance, la valorisation, une bonne communication, entente entre les collègues et leur responsable hiérarchique, un climat convivial, se sentir écouté, etc. Bref, tous ces éléments en lien avec notre revue de la littérature contribuent à un épanouissement du travailleur, assurent un certain bien-être mais également à améliorer la productivité du subalterne sur son poste de travail.

En ce qui concerne les limites de notre étude, nous pensons qu'il aurait été intéressant d'interroger l'ensemble des membres du personnel allant dans la cité administrative au lieu de se limiter qu'aux ateliers de réflexion « bien-être » où seulement une partie du personnel y participait. Cela nous aurait permis d'avoir des résultats plus approfondis en matière de bien-être du personnel en posant des questions comme par exemple « Que signifie pour vous le bien-être au travail ? » ou encore « Comment percevez-vous ce projet ? ». De plus, nous estimons qu'il aurait été intéressant d'interviewer le personnel sur trois périodes afin d'avoir une vue plus précise du projet et de son efficacité à savoir : avant, pendant et deux ans après le déménagement dans ce bâtiment spatiale. En effet, cela nous aurait permis dans un premier temps d'analyser l'évolution des comportements mais aussi les réactions et la manière de « vivre ensemble » des membres du personnel dans cette cité administrative. Et dans un second temps, cela nous aurait permis de voir si le « bien-être » dans cette structure spatiale a été assez envisagé, mis en place ou encore les modifications qui ont été apportées depuis le déménagement, ...

En ce qui concerne notre analyse marketing effectuée à travers la matrice SWOT, cela nous a permis de déceler les forces, les faiblesses, les contraintes et les opportunités de l'administration communale de la Ville de La Louvière dans son contexte actuel mais également dans le cadre de la future cité administrative. Suite à cette analyse, nous avons remarqué que l'organisation actuelle présente plusieurs difficultés à savoir la dispersion des bâtiments, les nombreux horaires, la réalisation de nombreux travaux dans le centre-ville, des bâtiments non conformes et coûteux, pas d'accueil du citoyen ... Ainsi, nous nous sommes rendus compte que le projet de la cité administrative ne pouvait qu'être positif et optimiste pour l'avenir et l'image de la Ville de La Louvière étant en pleine transformation territoriale.

En outre, nous avons complété notre étude par une analyse permettant de comprendre la description du projet et la structure de la cité administrative. Mais également, la forme d'organisation attendue et le bien-être espéré au sein de cet espace de travail. A travers cette partie, nous pouvons dire que ce projet, de par sa centralisation des services en un unique bâtiment, va permettre de résoudre de nombreux problèmes et difficultés que l'administration communale rencontre actuellement.

Dans un premier temps, cette centralisation va permettre aux autorités politiques de faire de grandes économies d'échelle grâce à l'investissement dans un projet très écologique qui permettra d'avoir des gains de consommations énergétiques très importants. Cependant, ce projet ne s'arrête pas uniquement à ce gain de coût. Celui-ci sera donc l'opportunité d'améliorer le fonctionnement de l'administration communale grâce à une réorganisation en interne mais également d'avoir un accueil du citoyen performant et assurant plus de sécurité pour les agents.

Ainsi, la cité administrative sera l'opportunité de pousser les services et les agents à se remettre en cause et à changer leurs habitudes de travail et comportement. Le but étant que tous les membres du personnel y compris la hiérarchie contribuent à aller dans le même sens afin d'avoir une meilleure organisation mais aussi de ne plus commettre les erreurs du passé. De plus, ce projet sera l'opportunité de redéfinir les fonctions des membres hiérarchiques et leur organisation. Toutefois, le déménagement dans cette nouvelle cité administrative ne changera en rien le rôle de membres hiérarchiques.

En ce qui concerne le « bien-être » du personnel, nous avons pu voir que le projet n'a pas été pensé initialement pour le bien-être des agents mais qu'il est venu très vite en parallèle. En effet, les autorités politiques ont rapidement ressenti dans la mise en place du projet que quelque chose était en train de leur échapper. Ce quelque chose était tout simplement cette absence de bien-être suscitant de la peur, de la réticence au changement et du stress dans les dires des agents. Cependant, ayant conscience que le « bien-être » est un élément très vicieux et important pour maintenir la motivation de ses agents, nous avons pu constater qu'il y a une réelle volonté des autorités politiques à vouloir rattraper au maximum le tir en mettant en place divers outils comme les ateliers de réflexion « bien-être », le blog cité administrative, ...

De plus, afin d'assurer des conditions de travail correctes pour ses agents, le bâtiment présente plusieurs aspects techniques de bien-être comme un chauffage correct, de l'éclairage naturelle en suffisance, un espace de travail équivalent à 10m²/personne, ...

Ensuite, nous avons également pu constater que cet édifice a été aménagé de sorte à regrouper les services ayant des fonctions presque similaires et étant amenés à travailler ensemble. L'objectif étant de maximiser les interactions entre les différents services. Toutefois, nous souhaitons souligner qu'il conviendra aux autorités politiques de rester vigilant à ce que cette proximité ne se transforme pas en une source de stress et tensions par le fait que certains services soient constamment dérangés par des allées et venues. Nous pensons qu'il serait peut-être utile d'envisager des heures ou un jour de permanence afin d'avoir un juste équilibre.

Notre étude nous a permis de constater que les autorités politiques ont pour volonté de favoriser la communication entre les agents mais aussi la hiérarchie en instaurant plusieurs espaces communs à l'intérieur de la cité administrative tels que : les kitchenettes, la cafétéria, l'espace jardin, des machines à café, des coins « photocopies », ...

Sur base des plans, nous avons pu remarquer que cette organisation spatiale prévoit des paysagers ou encore des espaces collectifs ouverts pour les agents où le responsable hiérarchique ayant un bureau individuel se situera à proximité de ses agents. Le bureau de la hiérarchie peut se trouver soit au milieu du plateau, soit en bout de couloir, ...

Afin d'assurer un confort de travail optimal, une étude acoustique très poussée a été faite afin de limiter au maximum le bruit constituant une source de stress pour les travailleurs. A travers ces paysagers, les autorités politiques cherchent d'une part, à réduire au maximum les flux de circulation sur les plateaux, et d'autre part, à favoriser la communication et non le pouvoir de contrôle. Cependant, nous soulignerons qu'il s'agit d'un discours théorique. En effet, dans la réalité et dans ce genre d'aménagement, qu'on le veuille ou pas, les paysagers sont un système qui crée directement du contrôle social. Il est impossible de ne pas en créer. Prenons pour exemple le cas des horaires flexibles permettant aux agents d'arriver au travail jusqu'à 9h (système de pointage):

Actuellement, un agent peut commencer à 9h mais en réalité, il ne commencera à travailler qu'à partir de 9h30. En effet, dès son arrivée en terme de bien-être et convivialité, celui-ci a le besoin d'aller dire bonjour à ses collègues et parler un peu de son week-end ou autre. Dans ce genre de fonctionnement, personne ne remarquera que l'agent n'est pas à son bureau à l'heure où il a pointé ni même si ce dernier arrive systématiquement en retard ! Dans le cas des paysagers, ce genre de fonctionnement n'est pas possible car si l'agent arrive en retard ou autre, tout le monde le verra. De ce fait, l'agent ne le fera pas et sera plus prudent. C'est ce que nous appelons du contrôle social direct.

Une de nos questions de départ était « Le bien-être dans cette structure spatiale est-il une fin ou un moyen ? ». Par le terme « fin », nous entendons qu'il s'agit d'un objectif en soi. On doit lui accorder des priorités mais cela remettrait en cause les priorités et l'efficacité de l'organisation. En terme de « moyen », il s'agit d'une technique de management très courante pour être plus efficace. Suite aux résultats que nous avons obtenus lors de nos interviews, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

Dans le cas où le « bien-être » au travail devient une finalité, à un moment donné, cela peut mettre en cause le principe d'efficacité de l'organisation. Cela peut-être parfaitement complémentaire mais cela peut mettre en cause l'efficacité. Nous nous expliquons par l'exemple des horaires flexibles. En théorie, tout le monde peut commencer à 9h. Mais en réalité, tout le monde commencera à 9h30 car en terme de bien-être, il est important de dire bonjour à ses collègues.

Nous avons conscience cependant que dans le cadre d'un discours politique ou syndical, le « bien-être » au travail n'est jamais un moyen mais bien une finalité. Pour d'autres, le « bien-être » au travail est un moyen ou cela devient même une contrainte dans certains cas. Dans le cadre de notre étude, nous pensons qu'il aurait été pertinent de vérifier ou approfondir cette interrogation mais aussi d'en étudier son impact. Toutefois, nous pensons que cette dernière ne pourra être analysée et démontrée qu'après quelques années de vie dans la cité administrative.

Autre point que nous mettons en avant est que les paysagers peuvent être source de motivation au travail pour certaines personnes. En effet, certains agents se sentiront plus performants, productifs et mieux dans leur peau lorsqu'ils sont amenés à travailler dans un même espace de travail. De plus, cela peut pousser les gens à plus dialoguer entre eux. Néanmoins, cela peut représenter un risque que ces paysagers soient synonymes de « stress », « tensions » et « souffrance » car certains agents préféreront travailler dans un espace individuel. Il conviendra donc aux autorités politiques et à la hiérarchie de communiquer avec les agents afin que ce changement s'effectue en toute fluidité. Cependant, les agents devront aussi faire des efforts, s'adapter à cette nouvelle structure, faire des concessions ou compromis afin d'assurer un « vivre ensemble » pour éviter tous conflits et tensions. Nous souhaitons évoquer qu'un conflit dans un espace collectif rendrait ce lieu de travail infernal et malsain pour les agents étant amenés à travailler au quotidien dans une telle situation.

Toujours dans un souci de bien-être, nous souhaitons mettre en évidence le fait que les autorités politiques permettent aux membres du personnel d'apporter leur contribution dans l'aménagement de l'espace de travail lors des ateliers « bien-être ». Cette participation augmente en quelque sorte la motivation des agents se sentant investis, écoutés, reconnus et respectés en tant que travailleurs. Ce sont des facteurs très importants dans le cadre du « bien-être » au travail comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature.

De plus, les autorités politiques ont également mis en place d'autres outils pour le bien-être du personnel tel qu'un accueil du citoyen optimisé et sécurité, des PC virtuels permettant d'instaurer à l'avenir le télétravail. Tous ces outils ont été envisagés afin d'assurer un confort de travail optimal mais aussi de minimiser le stress des agents.

Grâce à tous les outils mis en place, nous souhaitons conclure sur le fait que la Ville de La Louvière a toutes les cartes en mains pour mener à bien la cité administrative et améliorer son fonctionnement. De plus, le bien-être du personnel a une réelle place au sein de cet édifice. Nous avons également conscience qu'un changement sera toujours mal perçu par certaines personnes, cela ne peut pas être satisfaisant pour tous. Ce qui bien évidemment serait une situation trop parfaite. Toutefois, dans cette cité administrative, tout le monde sera mis sur un même pied d'égalité et soumis aux mêmes règles. Il conviendra de s'adapter. De plus, si tout le monde y met du sien et s'efforce d'aller dans la même direction, ce projet pourrait servir d'exemple à d'autres villes étant dans la même situation. Il s'agit là d'un projet présentant de grandes capacités et qualités.

Actuellement, nous ne sommes pas en mesure de pouvoir évaluer si ce projet sera une réussite à tous les niveaux. Plusieurs questions restent une énigme à ce jour et ne pourront être vérifiées que dans quelques années à savoir :

- Est-ce que la proximité des services et les espaces communs auront-ils amélioré le fonctionnement de l'organisation et la communication?
- Est-ce que le principe des paysagers n'aura pas des répercussions sur le comportement des agents ou encore sur leur travail sous l'effet d'un pouvoir de contrôle social?
- Est-ce que la nouvelle cité administrative et les outils mis en place agiront sur la motivation du personnel et leur bien-être ?
- Est-ce que ce changement d'organisation se fera en toute fluidité ou entrainera-t-il une certaine forme de résistance de certains agents?

BIBLIOGRAPHIE

➤ Liste des ouvrages publiés

ARGYRIS. C, *«Personality and organization»*, New York, Harper &Row, 1957

ARGYRIS. C, SCHÖN. D, *«Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique»*, Bruxelles, De Boeck, 2002

BLUCHETIN. C, *«Dictionnaire des sciences économique et sociales»*, éd.Bréal, 2008

FOUDRIART. M, *«La sociologie des organisations»*, Paris, 2^{ème} éd. Pearson, 2007

LECUYER.B-P, *«Deux relectures des expériences Hawthorne : problème d'histoire et d'épistémologie»*, in L'invention de la gestion. Histoire et pratiques, sous la direction de J.Ph.BOUILLOUD et B-P Lécuyer, Paris, L'Harmattan, 1994

ROBERT. N, *«Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles»*, Paris, note scientifique 267, INRS, mars 2007

SCIEUR. P, *«Du risque professionnel au bien-être : approche juridique et psychosociologique»*, éd. Anthémis, 2012

SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, *«La loi et le Code sur le bien-être au travail»*, juin 2012

TAYLOR. F, *«La direction scientifique des entreprises»*, Paris, Dunod, 1957 (1^{re} éd. 1911-1912)

➤ Liste des articles consultés

AFRIAT.C, *«La place du travail dans la société : conférence du 14 juin 1996»*, Dees 107, mars 1997, p61-67

GOGLIN J-M, *«Le travail en miettes de Georges Friedmann (1964)»*, Paris, 2009.

Le Goff. J, *«Les métiers et l'organisation du travail dans la France médiévale»*, in La France et les Français, Paris, Gallimard, 1972, pp. 296 à 347

MORISOT.D, *«Note confidentielle du Secrétaire communal adjoint « la nouvelle cité administrative : un projet au service des citoyens»*, mars 2013

PLATON, *«La République. Livre II»*, Paris, Garnier-Flammarion 1966, p.119

➤ **Liste des références et/ou cours « universitaires »**

CREVIEAUX. C, *Cours de gestion des ressources humaines*, UCL Mons, 2012.

DELOBBE.N, « *Le bien-être au travail et performance de l'organisation* », Louvain, 2009

PECHEUX. C, DUBOIS. M, *Cours de marketing stratégique et opérationnel*, UCL Mons, 2011-2012.

SCIEUR. P, *Cours de sociologie des organisations*, UCL Mons, 2010.

➤ **Liste des références « internet »**

HOHMANN. C, « *Les travaux d'Elton Mayo* », 1993, En ligne.<http://chohmann.free.fr/mayo.htm>, Consulté le 10 avril 2013

« Lalouviere.be », En ligne. <http://www.lalouviere.be>, Consulté le 25 avril 2013

« Le portail du personnel fédéral », 20/08/2012, En ligne. Http://www.fedweb.belgium.be/fr/bien_etre/charge_psychosociale/stress, Consulté le 16 avril 2013.

RIVALEAU. C, « *Les théories de la motivation* », 17/05/2003, En ligne. <Http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>, Consulté le 15 avril 2013

SPF emploi, travail et concertation sociale, « *La Loi sur le bien-être au travail* », juin 2012, En ligne. <Http://www.emploi.belgique.be>, Consulté le 30 mars 2013

Trader finance, « *Biographie de Henry Ford* », 2008-2012, En ligne. <http://economie.trader-finance.fr/henry+ford/>, Consulté le 24 avril 2013

TPE Blaise, « *Le toyotisme* », 2005, En ligne. <Http://tpeblaise.free.fr/tpetravail/Presentation.htm>, Consulté le 26 avril 2013