

## Engagement & OPTIMISME

---

**Latifa Hakkou a été élue à la présidence de l'ARSEG le 16 octobre 2020 au cours d'une assemblée générale tenue, signe des temps, en distanciel. Deuxième femme à accéder à ce poste, elle prend ses fonctions dans une période qu'elle qualifie de « bouleversée ». Sur sa feuille de route, bien sûr, résoudre les problèmes du moment, mais aussi et, surtout, préparer l'avenir et rendre l'Association des directeurs de l'Environnement de travail (ARSEG) à la fois plus démocratique, plus pertinente et plus visible ; elle nous précise ici les points clefs de sa vision et de son plan d'action.**

### **Sur quel programme stratégique avez-vous été élue ?**

Le plan stratégique que j'ai coconstruit avec les membres qui soutenaient ma candidature repose sur quatre piliers.

Le premier est la réaffirmation des valeurs de l'ARSEG qui n'ont pas varié depuis la création de l'association, il y a 46 ans : solidarité, éthique, innovation et performance. Elles sont essentielles dans l'exercice de notre métier et, logiquement, constituent aussi les fondements de l'action de l'association.

Le deuxième pilier, c'est la démocratie dans le fonctionnement des organes de direction et de toutes les instances de l'association. Pourquoi la démocratie ? Parce que dans une association, les idées ne doivent pas être portées par une seule personne, mais par un collectif. On ne peut rien construire seul, plus spécialement encore dans les circonstances actuelles. Pour moi, l'intelligence collective ne consiste pas à additionner des idées, mais à les confronter. Il faut écouter la parole de chacun et, ensuite, réfléchir ensemble pour, à la fin, s'accorder sur une position. C'est ainsi que nous pourrions penser différemment et aborder les problèmes sous des angles nouveaux. Nous ne pouvons plus rester dans nos registres traditionnels ; nous devons nous réinventer pour, d'abord, faire face au défi de la covid et, ensuite, voir les choses sous un autre prisme.

Le troisième pilier, c'est la préparation de l'avenir et la formation. Nous ne parviendrons à rien sans un référentiel solide de notre profession de directeur de l'Environnement de travail. Il faut l'écrire et le formaliser pour pouvoir le transmettre et assurer la formation des juniors comme des seniors. Nous agissons de longue date en ce sens et nous allons persévérer et prolonger nos efforts le temps nécessaire : trois, cinq... dix ans. Nous devons participer à la construction des programmes et, ainsi, contribuer à la performance de ceux qui exercent déjà le métier et à l'excellence de la formation de ceux qui se préparent à y entrer. Les DET de ma génération sont très souvent arrivés dans la fonction un peu par hasard. Mais cette époque est révolue ; déjà, trois des membres de notre comité de direction ont un master de Marne-la-Vallée. Il

est de notre responsabilité de donner envie aux jeunes de nous rejoindre en leur expliquant combien notre métier est passionnant. Pour atteindre tous ces objectifs, nous travaillerons à la fois en interne et en collaboration avec les établissements universitaires.

Le quatrième et dernier pilier, c'est le renforcement de notre présence et de notre visibilité sur le plan national et de notre rayonnement au niveau international. Aujourd'hui, l'ARSEG est trop franco-française. Nous sommes la seule association de DET en France et la troisième plus importante dans le monde. Même si nos frontières sont momentanément fermées, nous ne pouvons plus nous cantonner dans notre pré carré. D'autant que beaucoup d'entre nous travaillent dans des groupes mondiaux et que certains de nos collègues ont la responsabilité de sites à l'étranger. Nous devons donc nous confronter avec l'extérieur et échanger sur les bonnes pratiques avec d'autres associations et, pourquoi pas, créer des cursus internationaux de formation.

### **Comment voyez-vous la sortie de crise ?**

Je ne sais pas si nous sortirons de la crise dans quelques semaines ou dans quelques mois, mais il est certain que nous allons en sortir. En tant que DET, nous devons gérer le présent et aussi préparer l'avenir. Quel futur voyons-nous se dessiner ?

Les petites entreprises se sont déjà lancées dans la réduction de leurs surfaces de bureaux. Certaines ont profité d'une fenêtre de tir favorable, n'ont pas renouvelé leur bail et ont déménagé dans des coworkings. Les grandes sociétés sont généralement plus longues à réagir, car le paramètre financier n'est pas le seul à prendre en compte ; il faut aussi intégrer toutes les considérations en matière de RH et de RSE. Pour les groupes internationaux, la politique en matière d'espace de travail étant souvent globale, les décisions sont souvent encore plus longues à prendre.

Mais, dans l'ensemble, à court terme, l'objectif est l'optimisation des surfaces. La plupart des entreprises s'orientent vers des accords prévoyant 2 à 3 jours de télétravail par semaine. Cela veut dire qu'il y aura moins de salariés dans les locaux de l'entreprise, et que va se développer une vie professionnelle en dehors de l'entreprise, notamment au domicile des salariés. Or, les services aux collaborateurs que les entreprises ont développés sont généralement rendus dans les locaux de l'entreprise. Depuis un an maintenant, beaucoup de salariés travaillent chez eux et n'ont plus accès à ces services. C'est notre rôle de DET d'adapter, de modifier, voire de réinventer ce qui existe.

Globalement, ce qui se dessine, ce sont des sièges sociaux et des sites tertiaires qui vont devenir des lieux de réunion, où les collaborateurs viendront échanger avec leur collègues et rencontrer leur équipe et leur manager. Ces espaces serviront à la transmission du savoir et seront les lieux où se créera et s'entretiendra le sentiment d'appartenance. Les modes d'aménagement, comme le flex office, seront probablement appelés à évoluer pour que les bureaux soient à l'avenir suffisamment flexibles pour s'adapter à toute crise.



## **À PROPOS DE LATIFA HAKKOU**

**Latifa Hakkou a fait toute sa carrière dans l'environnement de travail et la gestion immobilière : TBWA (responsable des Services généraux), Saint-Laurent (directrice des Services généraux), DDB (directeur des Services généraux), Altran (directeur de l'Environnement de travail) et, depuis deux ans et demi, Facility Management & EHS Director du groupe biopharmaceutique mondial IPSEN.**

**Elle a adhéré à l'ARSEG en 1995, est devenue membre du COMEX trois ans plus tard, puis vice-présidente en charge de la communication et, à partir de 2011, secrétaire générale.**

Dans le même temps, le domicile du salarié va devenir un lieu de travail, ce qui pose des questions nombreuses, notamment d'ordre RH et juridique : où s'arrête la responsabilité de l'employeur ? Où commencent les droits du collaborateur ? L'employeur doit-il prendre en charge une partie du loyer ? Doit-il vérifier la conformité de l'installation et du tableau électrique ? S'assurer que température et hygrométrie sont correctes ? Qui doit fournir le mobilier ? Nous n'avons pas encore de réponses à toutes ces questions. Compte-tenu de l'urgence, le télétravail s'est organisé sans accord formalisé. Mais à l'avenir, il va falloir, comme le prévoit l'Accord national interprofessionnel sur le télétravail, ajouter un avenant au contrat de travail. Il reste donc à mener tout un travail de réflexion notamment sur : les services à fournir au salarié à domicile tout en tenant compte du caractère privé de cet espace ; l'accompagnement financier et matériel par l'entreprise ; et bien sûr tous les aspects RSE de cette redistribution des rôles. Sur tous ces sujets, l'Arseg va mener des réflexions et intervenir dans le débat public.

À court terme, nous travaillons déjà sur les modalités du retour au bureau. Nous avons, entre autres, accéléré le rythme de nos webinars durant le confinement et nous nous penchons maintenant sur le problème de la peur de retrouver son lieu de travail. Que faire pour convaincre les collaborateurs et les rassurer sur la sécurité et la qualité de vie des espaces de travail ?

### **Avez-vous déjà un plan d'action pour votre quatrième pilier, le renforcement de votre visibilité nationale et de votre présence internationale ?**

Pour être attractif, il faut être visible, et pour être visible aujourd'hui, il faut prendre la parole. Nous sommes en train de sélectionner une agence de communication

qui se chargera des relations de l'ARSEG avec la presse et les médias d'une manière générale. Dans l'immédiat, nous voulons faire connaître notre position sur les sujets du moment tels que le retour au bureau et les problèmes de sécurité de l'environnement de travail à la maison. Ultérieurement, nous nous exprimerons aussi sur tous les grands sujets des espaces de travail tels la cohabitation des générations, la RSE et l'environnement de travail (tri des déchets, optimisation des consommations énergétiques, etc.), l'importance des espaces de travail pour attirer et retenir les talents, le flex office et plus généralement tout ce qui, dans leur environnement de travail, peut avoir un impact sur les individus et les équipes. En la matière, je m'inspirerai de ce que font nos collègues de l'Association nationale des DRH (ANDRH) qui font entendre leur voix dans les médias avec beaucoup de pertinence et de crédibilité. Je pense que pour être efficace dans cet exercice, il nous faudra, avant tout, nous concentrer sur le sujet traité, l'expliquer, dire ce que font les entreprises, décrire les solutions possibles. Nous devons nous exprimer « au nom » de notre profession et de notre association et pas « au sujet » d'elles ; c'est à travers les sujets que nous porterons que nous ferons connaître l'ARSEG et que nous gagnerons en visibilité.

Si nous voulons contribuer au débat public et peser sur les décisions qui nous concernent, je pense aussi que nous devons travailler en plus étroite collaboration avec des associations telles que l'ANDRH, Fédération des Entreprises de Propreté et Services Associés (FEP) ou le Syndicat des professionnels du facility management (Sypemi). Si nous pouvons parler d'une même voix sur certains sujets, nous gagnerons certainement en efficacité.

Il en va de même à l'international où être ensemble est une évidence. Nous avons des contacts avec l'International Facility Management Association (IFMA, présente en Amérique du Nord et en Europe) mais nous ne sommes encore que dans une phase d'échanges et de discussions, notamment sur les questions de formation. Ils sont intéressés par nos méthodologies et nos bonnes pratiques ; nous sommes intéressés par leur réseau international. Les échanges sont fructueux et j'espère qu'ils déboucheront sur un accord.

Pour finir, je voudrais dire combien il est important, dans ces moments difficiles, de rester positif, créatif et... disruptif. Il ne faut pas sombrer dans le catastrophisme mais, au contraire, préparer l'avenir et se dire que tout est possible. Certaines choses vont redémarrer doucement, d'autres rapidement. Il nous faudra être solide psychologiquement et mobiliser notre volonté et notre engagement. Il nous faut renouer avec l'enthousiasme que nous avons souvent perdu et retrouver l'envie de construire.

**Propos recueillis par Jean-Paul Fournier,  
photo de Jean-Marc Gourdon ■**

---

## À PROPOS DE L'ARSEG

L'Association des directeurs de l'Environnement de travail (auparavant Association des responsables des Services généraux, d'où le sigle ARSEG, a été fondée à Paris, en 1975, par Pierre Martin. Il souhaitait « créer un réseau professionnel où les membres puissent se parler, échanger sur leurs problématiques de travail et se faire entendre d'une seule voix ». Sa première délégation régionale est ouverte en 1983 dans les Hauts-de-France ; suivront Grand-Est, Auvergne-Rhône-Alpes-Bourgogne, Méditerranée, Sud-Ouest (Bordeaux et Toulouse) et Ouest.

L'ARSEG est le premier réseau professionnel français consacré à l'environnement de travail, et revendique plus de 2 000 membres dont 300 membres associés. Elle organise près de 200 événements par an et met à disposition de ses adhérents des outils et une base documentaire métier (dont les très suivis *Buzzy Ratios*). Elle est aussi editrice de *Workplace Magazine*.