

Fédération Française de Football

Les ressources humaines aux commandes des environnements de travail

François Rajaud¹

La Fédération Française de Football (FFF) est une association « loi de 1901 » reconnue d'utilité publique, qui a pour mission et raison d'être le développement des pratiques du football partout en France. La FFF est la première fédération sportive de France, avec 2,4 millions de licenciés et licenciées, 30.000 matches organisés chaque week-end, 1 million par an, 300.000 encadrantes et encadrants (dirigeants, animateurs, éducateurs, entraîneurs), 25.000 arbitres (dont 590 fédéraux) et au total 400.000 bénévoles qui accueillent, encadrent et animent plus de 12.000 clubs sur tous nos territoires, métropolitain et ultramarins.

Dans ce contexte la DRH gère différentes populations : plus de 400 Salariés et Conseillers Techniques Sportifs, auxquels s'ajoutent des Prestataires notamment d'exercice libéral dans les domaines médicaux et paramédicaux, les Arbitres fédéraux..., et la DRH conseille au quotidien les Ligues régionales et les Districts départementaux et leur millier de salariés.

Le DRH et son équipe contribuent à la stratégie de la FFF en s'attachant à favoriser durablement l'accroissement de la performance dans tous les domaines relevant de sa mission, et à favoriser la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Pour ce faire, par ses actions elle soutient un riche contrat social ainsi que des engagements managériaux encore récemment réaffirmés.

L'immeuble du siège de la FFF



A gauche, Centre technique de l'aluminium, vers 1950
(Coll. photographique de L'Aluminium français © Droits réservés, Institut pour l'histoire de l'aluminium)
A droite, la façade actuelle du siège de la FFF (source : FFF)

¹ François Rajaud, membre du CRDIA, est directeur des ressources humaines de la FFF depuis près de cinq ans. Il est en charge des ressources humaines, du dialogue social, des paies et indemnisations, des environnements de travail, des moyens généraux et de la vie sociale. Il est en parallèle chargé de la coordination des fonctions support de la FFF.

Tous les immeubles ont une histoire. La FFF est propriétaire de son siège au 87 boulevard de Grenelle à Paris. Histoire singulière de ce bâtiment, créé par les actionnaires de l'Aluminium Français comme « Centre technique de l'Aluminium » : sa construction commence en 1941, sous la direction de Gustave Saacké (1884-1975), mais l'inauguration n'aura lieu qu'en 1949, avec notamment une façade historique². Familiar du courant Art Déco, l'architecte avait participé en 1902 à la construction du premier stade Jean Bouin : football, quand tu nous tiens ... La dernière extension récente est l'œuvre de l'agence Reid Brewin Architectes.

La politique d'engagement de la FFF

Notre exigence en matière de QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) vient à la fois de ma conviction personnelle et d'une politique de la FFF. En octobre 2023, la Fédération a lancé son plan d'engagement qui comprend plusieurs volets, avec en premier lieu la prévention et la lutte contre toute forme de violence. Le plan d'engagement comprend en deuxième lieu un volet sociétal, et notre impact peut être immense si on considère que nous touchons 15 millions de Français, directement ou indirectement, en comptant les licenciés, leurs familles et leurs proches. Le troisième volet est celui des défis climatiques, avec l'impact des lieux d'entraînement et de compétition, l'impact des déplacements, la gestion d'une multitude d'installations et de bâtiments divers... La FFF travaille tous ces sujets, et nous nous devons notamment d'être exemplaires dans les bureaux et les environnements de travail.

L'organisation des espaces et des Services aux Environnements de Travail

Pour une surface utile de 7.100 m², l'immeuble parisien de la FFF est un ERP³ dont la vocation est triple :

- son espace de salles de réunions fédérales est utilisé toute l'année, notamment par des membres de commissions fédérales venus de toute la France ;
- sa boutique sur le boulevard, son hall, son auditorium et son lounge accueillent des publics externes et internes ;
- ses plateaux de bureaux sont réservés aux collaborateurs, 380 postes de travail⁴ y sont aujourd'hui installés.

L'organisation retenue pour les Services aux Environnements de Travail (SET) est classique : une équipe très réduite de salariés gère les moyens généraux (courrier, parc automobile, fournitures, badges, audiovisuel, implantations de postes de travail, etc.) et pilote les activités multi-techniques et multi-services, confiées à des partenaires.

Si le DRH reçoit et travaille dans son bureau, individuel et fermé, l'unique table ovale est toujours dégagée et la pièce est utilisable en salle de réunion quand il est absent. Au départ, les collaborateurs ont évidemment eu du mal à s'approprier cet espace, mais cette pratique est désormais entrée dans les mœurs, et petit à petit d'autres bureaux individuels s'ouvrent à des usages plus collectifs.

Il est bon que l'aménagement des espaces de bureau soit confié aux ressources humaines : il y a quelques années, dans d'autres structures, il m'est arrivé de militer pour plus d'implication des DRH dans des projets d'aménagement de bureaux. J'ai constaté que les DRH éprouvaient alors parfois la crainte de se heurter sur ce sujet aux instances représentatives du personnel. C'est aujourd'hui moins

² Façade composée de bas-reliefs représentant la fabrication et l'utilisation de l'aluminium, sculptés par Salvator Riolo, artiste influent du courant art déco du XX^{ème} siècle.

³ Etablissement recevant du public.

⁴ D'autres postes de travail étant installés sur les sites de Clairefontaine et de Lyon.

le cas et c'est une bonne chose que les directions des ressources humaines prennent à bras le corps les questions de l'aménagement du bureau et des conditions de travail.

L'aménagement des espaces, outil de management ?

Les réaménagements que nous entreprenons répondent à des demandes des équipes. Des collaborateurs ont souvent signalé que le mobilier était obsolète et que l'ensemble paraissait vieillot : au-delà des évolutions des organisations, le point de départ était quasi esthétique.

Mais réaménager est aussi une forme de reconnaissance de l'entreprise envers ses collaborateurs : dès que nous entreprenons de réaménager le plateau d'une équipe, une autre équipe demande qu'on s'occupe également de son espace, et une forme de jalousie apparaît si on réaménage un endroit et pas un autre. Le réaménagement du bureau est donc un excellent moyen, parmi d'autres, de montrer que l'entreprise se soucie de ses salariés et les écoute.

Nous pratiquons une conception participative des réimplantations et nous laissons volontairement les équipes très libres de donner leur avis. C'est une occasion fabuleuse de créer le dialogue et de favoriser l'expression des salariés : le réaménagement des bureaux est alors une opportunité de parler du bureau, mais aussi de l'organisation du travail en général.

Des managers sont également bien évidemment à l'origine de demandes de réimplantation d'équipes. Leurs motivations sont plurielles : rapprochement de postes de travail en lien avec un ajustement d'organisation ; accueil de nouveaux collaborateurs ; souci de ménager de bonnes conditions d'exécution du travail. Certains ont l'intuition d'un espace comme une des ressources à leur disposition pour favoriser la transversalité, la coopération, la performance : il faut les encourager à progresser dans cette voie, sans les illusionner sur d'hypothétiques recettes en la matière. Car on ne peut manager avec l'espace sans manager avec le temps et avec... les managés eux-mêmes.

La QVCT ?

Je crois profondément que l'entreprise n'est pas responsable du bonheur du salarié, et qu'elle n'a pas à poursuivre comme objectif son bien-être. En revanche, l'entreprise a le devoir de proposer un bon niveau de qualité de vie au travail et de créer un contexte qui lui permette de travailler correctement. Les bureaux, et bien sûr le management, doivent ainsi offrir à chacun les meilleures conditions possibles de réalisation de son travail.

Mener à bien une mission, se sentir satisfait d'une tâche accomplie ou être fier de sa performance est en soi une source de bien-être. Ce bien-être sera augmenté si le management et l'entreprise reconnaissent et saluent le travail réalisé. Ainsi, c'est en facilitant la performance individuelle et collective que le « bureau », les agencements des espaces de travail peuvent participer à l'épanouissement des salariés.

Les espaces de travail et la RSE

Nous exigeons de nos partenaires qu'ils inscrivent leurs prestations dans la logique de notre plan d'engagement et de ses objectifs sociétaux et environnementaux. Tous nos derniers réaménagements d'espaces de travail ont été réalisés avec des impératifs de réemploi, de circuits courts, et de relations prestataires – donneur d'ordre soucieuses de respect et d'humanité. Après chaque projet, un bilan de tonnes de CO₂ évitées est établi et communiqué aux bénéficiaires des espaces de travail.

Télétravail ou présentiel ?

Le télétravail est sauf exceptions⁵ très usité à la FFF avec des possibilités variées de rythme prévues par accord collectif : 0, 1 ou 2 jours par semaine de télétravail régulier, auxquels peuvent s'ajouter jusqu'à 13 journées de télétravail occasionnel par an, avec une obligation de présence minimale de 2 jours par semaine sur site (bureau ou événement).

Si à titre personnel j'aime le bureau, et si je crois à l'immeuble de bureau dans le futur, le télétravail me semble être une pratique installée durablement mais qui rend d'autant plus nécessaire de proposer un lieu de travail où se retrouver et s'ancrer.

Malgré ce que disent certains salariés sur le mobilier vieillissant et malgré les réflexions en cours dans d'autres entreprises sur le *flex office*, je sais que les collaborateurs sont parfois attachés émotionnellement, et même véritablement ancrés, à leur poste et mobilier de travail. Il y a plusieurs années un salarié quittant l'entreprise m'a demandé à emporter chez lui le fauteuil de bureau qu'il occupait depuis de nombreuses années. C'était assez émouvant de l'aider à charger ce fauteuil à cinq roulettes, au tissu pas tout jeune, dans son vieux break.

Reste que si j'observe de nombreuses tentatives d'amélioration des environnements de travail, parfois tout à fait heureuses, je m'étonne d'une absence totale d'innovation en matière de mobilier de travail. On se borne à des plans de travail plutôt blancs, rebaptisés « *bench* », agrémentés de tabourets plus ou moins hauts, de sièges ballon « ergonomiques », de cabines « acoustiques », etc., mais on n'a encore rien inventé de vraiment convaincant qui prenne en compte les besoins de concentration, de confidentialité, d'isolement temporaire, de partage physique ou via un écran, au bureau, dans un « tiers-lieu », ou au domicile.

⁵ Impossibles par exemple pour les Surveillants d'internat à Clairefontaine ou lors de participation à des compétitions en France ou à l'étranger.