



LES RENCONTRES
new topics



LES RENCONTRES ACTINEO NEW TOPICS DUREE DE TRAVAIL AU BUREAU : FLEXIBLE OU INFLEXIBLE ?

Vendredi 3 juin 2016 – L'Archipel, Paris.

PARTIE 1

35 heures, travail le dimanche, loi Travail, nomadisme : les horaires classiques de la journée de travail ont-ils encore un sens ? Quels sont les impacts sur les horaires et les espaces de bureaux dans et hors de l'entreprise ?

Introduction par Alain D'IRIBARNE – Président du Conseil scientifique ACTINEO

Dans la question de la gestion du temps de travail, y a-t-il une exception française ? L'étude sur le travail en Europe réalisée par ACTINEO en 2014 montre que les caractéristiques sociétales du travail sont bien différentes d'un pays européen à l'autre. Mais partout les bureaux - au sens de postes de travail individuels - ne sont plus qu'une composante de l'environnement de travail. Il y a de moins en moins d'espaces de bureaux traditionnels et une très grande diversification des lieux de travail. Quel impact ces nouveaux espaces ont-ils sur le temps de travail ?

Le temps de travail est extrêmement encadré en France, et fait l'objet de fortes tensions autour du thème des 35 heures. **Si l'on admet que les normes fixées par l'accord de branche sont obsolètes, si les espaces sont diversifiés et que l'organisation du travail est libre, est-ce que cela signifie pour autant que le temps de travail est « libre » lui aussi ?** Est-ce que cela signifie que chacun est responsable, entrepreneur de lui-même, ou est-il tout de même nécessaire d'imposer des normes ?

Suite à son déménagement en 2015, Coca-Cola Entreprise a mis en place un **projet d'aménagement basé sur la flexibilité**. Pour la réussite de cette transformation, trois grands leviers ont été mis en place :

1/ Un schéma organisationnel basé sur l'alignement des ressources humaines au projet d'entreprise :

La direction générale doit valider le projet global.

2/ Un workplace performant par l'adéquation de l'environnement de travail au fonctionnement de l'entreprise :

Un benchmarking des espaces existants en France et à l'international a été réalisé afin de mettre en place non pas un copier/coller d'autres projets mais pour trouver la propre définition de Coca-Cola d'un workplace performant.

3/ Une stratégie du changement par une démarche d'accompagnement de tous les acteurs :

Un certain nombre de référents/relais dans l'entreprise doivent veiller à répondre aux questions des collaborateurs.

- **Enjeu de ressources humaines :**

L'image de l'entreprise est forte : la marque existe depuis 130 ans et l'environnement de travail doit refléter cette image de marque. L'immeuble est partagé par différentes entreprises mais Coca-Cola souhaitait avoir un accès spécifique avec un accueil identifié rouge et blanc. La marque est très prisée par les étudiants des grandes écoles et devait aussi refléter ce à quoi les diplômés s'attendent, l'aménagement que les candidats ont à l'esprit. L'envie d'évoluer ensemble est forte et se traduit par un management de proximité et un travail basé sur la verticalité. Il est permis à chacun d'améliorer ses connaissances et de se former en interne.

- **Respect de l'environnement :**

Coca-Cola Entreprise a veillé à la proximité des transports en commun. L'immeuble est entièrement vitré, très lumineux, avec des terrasses accessibles. Le travail sur l'acoustique a constitué une partie très importante du projet d'aménagement. La proximité du Parc Saint-Germain permet d'améliorer la qualité de l'environnement de travail. La restauration est basée sur la cuisine de produits frais.

L'entreprise est passée d'espaces cloisonnés à des espaces ouverts, en ne gardant plus que 40 bureaux fermés, soit 6 % de bureaux individuels alors qu'auparavant le ratio était de 1/3 de bureaux individuels, 1/3 d'espaces collectifs et 1/3 d'espaces ouverts. **Coca-Cola est attaché à la constitution des équipes et des départements. Peu convaincue de l'efficacité du flex office, l'entreprise continue d'attribuer un poste à chaque collaborateur**, mais dans des espaces collaboratifs, afin de privilégier la proximité. Le travail en équipe est favorisé, afin de créer un climat d'entraide fort, en permanence et sur l'ensemble des travaux. L'objectif du projet est de travailler ensemble pour plus de créativité, de

convivialité et de sentiment d'appartenance. La productivité s'obtient sur la base d'un challenge par objectif de travail et volumes de vente.

Pour ce faire, toutes sortes d'espaces ont été mis en place : des espaces dynamiques, des espaces de concentration, des espaces dédiés aux équipes, des espaces informels, avec boissons froides (!) et café à disposition. Car en France, les points de rencontres se font toujours autour de la machine à café ! Les salariés peuvent se distraire en faisant une partie de ping-pong et les terrasses extérieures sont équipées en Wi-Fi. Des ruches ont été installées sur le toit de l'entreprise. Plus de corbeilles individuelles au poste de travail ! Un tri sélectif et la valorisation des déchets ont été mis en place.

Cette flexibilité du travail et de l'aménagement a favorisé le développement des outils digitaux : Wi-Fi, PC portables, téléphones portables pour tous les collaborateurs et visioconférence. Pour des raisons de gestion de l'éclairage et de sécurité, la présence dans l'entreprise ne peut s'étendre que de 7h à 21h et le bâtiment est fermé le week-end. Mais ces horaires étendus sont indispensables car le reporting avec les Etats-Unis sous-entendent un décalage horaire. **Une économie mondialisée suppose en effet des contraintes de présence liées au décalage horaire.**

Le bien-être des collaborateurs est important, ainsi les RH vérifient si les temps de récupération sont respectés lors d'événements forts pour la marque, comme l'Euro 2016 par exemple. De même, pas de mails le week-end et pas de réunion après 18h.

*Jean-François PERILLAT - Real Estate Procurement
Manager France - ATOS*

Atos est un acteur international du numérique qui fournit des services de paiement électronique, de conseil, d'intégration de systèmes, d'infogérance et BPO, de Cloud, ainsi que des technologies de Big Data & Cybersécurité. Dans le cadre du programme Wellbeing@work, Atos France a mis en place le concept de bureau flexible dans ses locaux comme l'une des composantes de l'organisation de l'entreprise. Atos, c'est 15 000 collaborateurs en France et 100 000 dans le monde.

A l'occasion du déménagement en 2010 de 4500 collaborateurs sur le site de Bezons (Val d'Oise), le modèle du bureau flexible mis en place dans l'entreprise (sous la forme de postes de travail non attribués). Ce choix a permis de faire baisser les coûts immobiliers mais il doit aussi favoriser un meilleur environnement de travail. Atos veut faire de l'environnement de travail un outil de productivité et de bien-être en symbiose avec un modèle d'entreprise socio-collaborative.

L'évolution du temps de travail et de l'espace de travail suppose une évolution de la manière de produire de la valeur : davantage d'interaction et

de collaboration, une évolution de la technologie (réseau social d'entreprise et outils nomades de communication et de partage de contenus).

Dans la vision d'Atos, chaque collaborateur appartient à un ensemble d'espaces, **il ne travaille plus par service ou par direction, mais appartient à différents collectifs**. L'objectif est alors de définir les priorités, de déterminer avec quel collectif travailler, et comment chacun peut créer de la valeur dans ces différents collectifs. Cette vision est celle d'une entreprise ouverte, collaborative et sociale. **La communauté est au centre de l'organisation**, travailler c'est agir et faire agir individuellement et collectivement sur des données dans un but défini.

Un collaborateur à l'extérieur de l'entreprise est plus efficace, il enrichit l'entreprise par son expérience. L'interaction entre les collaborateurs se fait alors à travers les éléments technologiques et informatiques. Atos est passé au zéro mail et désormais, **le réseau social d'entreprise se trouve au cœur de la manière de travailler**. Il contribue à faire interagir un grand nombre de collectifs de travail qui se matérialisent dans l'espace physique à l'occasion de réunions sur le site.

La communauté sur le réseau social d'entreprise ne doit pas se calquer sur le modèle de l'organisation de l'entreprise car ce n'est pas l'organisation qui crée de la valeur. Pour l'aménagement, il en va de même. De la même manière que les espaces de coworking sont nés de la volonté de se réunir physiquement, **les bureaux flexibles supposent des espaces banalisés**. L'interaction ne peut fonctionner que dans des lieux qui sont les mêmes pour tous. L'encadrement doit suivre la même évolution. La liberté dans l'entreprise collaborative est d'apporter de la valeur ailleurs et pas uniquement dans le rôle attribué. Le manager doit donc fixer des objectifs non pas à des personnes mais à des collectifs de taille variable. Cette organisation du travail a exigé un accompagnement des collaborateurs, et particulièrement des managers de proximité qu'il a fallu aider à devenir « animateurs de communautés ».

L'espace ouvert est le premier espace collaboratif, grâce à l'ordinateur et au téléphone sur IP, mis à la disposition de chacun. Le collaborateur n'a pas un bureau attribué mais une zone de travail dans l'entreprise. **Ces espaces sont en « libre-service »**, on peut choisir l'endroit où se positionner. Il y a une interaction entre l'espace de travail et la tâche à effectuer. Le bureau banalisé en libre-service et dédié à une activité liée aux différents collectifs, permet à chacun d'être partout à son bureau, quel que soit le site et quel que soit le pays. **Chaque collaborateur doit alors se responsabiliser et faire les bons choix d'espaces et de salles de réunion : que choisir pour faire quoi ?** Il faut être nomade dans l'âme. Ce système n'est pas adapté à tous. A l'arrivée à Bezons, tous les collaborateurs n'ont pas compris ce nouveau type d'organisation. Nous avons veillé à ce que ce changement ne soit pas vécu comme une souffrance.

Les outils de cette transformation : une charte d'aménagement - un contrat de service de l'environnement de travail mesuré sur son niveau d'efficacité et sur la satisfaction des utilisateurs. Au même titre que les prestations proposées par la conciergerie, **les espaces de bureau devient un service à l'occupant**. Ce

service suppose de mesurer le taux de satisfaction des utilisateurs. L'aménagement et le mobilier deviennent des concepts confiés à des entreprises spécialisées, sur lesquels Atos s'appuie dans le temps : ce sont eux qui disposent des compétences en la matière.

Le centre de travail est aussi un lieu de vie où l'on peut par exemple apprendre une langue étrangère. La vie dans l'entreprise Atos, c'est le smart campus = des **services pour vivre dans son environnement professionnel** : faire du sport, se distraire, se former, s'informer, faire des rencontres, partager (home to swap, covoiturage, family day, etc.)

Le réseau social d'entreprise permet de prendre conscience du fait que l'entreprise est internationale : il y a 100 000 personnes de tous les pays sur ce réseau social d'entreprise. Au final, **il n'y a plus d'échelle de temps au niveau de la planète, mais un cadre légal de temps de travail et de temps de repos déclaratif**, contrôlé par les managers et les RH, qu'il faut respecter au niveau national, pour être en conformité avec la législation sociale.

Echanges avec la salle

Si les entreprises améliorent les espaces de bien-être, cela n'évite pas pour autant le surtravail ni l'épuisement total. Quelles mesures sont mises en place ?

Chez Coca-Cola, le niveau de stress et le mal-être sont pris en compte. En cas de problème, on peut composer un numéro vert. Il y a également des relais en interne et des collaborateurs désignés pour remonter ce type d'informations. Le management est formé à la gestion du stress et un affichage est mis en place pour se prémunir contre le stress au travail. Un questionnaire de satisfaction a également été instauré. Le même type de mesures RH a été mis en place chez Atos.

Le problème du surmenage soulève le problème du choix et de la liberté de la manière de travailler. Les collaborateurs ne sont pas soumis à des horaires mais à des objectifs. Cela suppose-t-il que l'on a le choix de travailler vite ou lentement ? Jusqu'où s'arrête la notion de liberté et de diversité de travail ?

Chez Atos, le réseau social d'entreprise permet d'estimer le temps et la valeur de la collaboration. Les résultats sont plus importants que le temps passé, mais il y a des règles et des normes à respecter, car dans cette entreprise de services et de conseil, les clients achètent à la fois du temps et des compétences. La valeur du conseil et le résultat apporté à la question que se pose le client - plus importants que le temps - sont également mesurés. Chez Atos, on souhaite donner le choix aux collaborateurs de gérer leur temps et de travailler comme ils veulent, dans le cadre du respect des obligations légales en termes de temps de travail et de temps de repos, car tout le monde ne fonctionne pas de la même manière sur ce plan. Inscrit dans le secteur de l'industrie, Coca-Cola fonctionne par objectifs de

vente. Ce n'est donc pas la notion de temps qui est importante mais les résultats de la production et du processus de vente.

Le modèle de l'entreprise du futur est-il celui des entreprises culturelles, où de la création de valeur, vont être définies les ressources temps et espaces nécessaires ?

Chez Coca-Cola, et de manière générale dans le secteur de l'industrie, les innovations sont importantes. Les fournisseurs sont également contraints d'innover puisque Coca-Cola estime que 20 % de l'innovation est de la responsabilité du fournisseur.

Le modèle de l'intermittence devient la référence. Le temps de repos est pris en compte dans le travail, ainsi que le temps du social et de la ville, le temps de transport, le temps passé chez soi et le temps où l'on travaille chez soi. Comment ces entreprises respectent-elles ces tendances ?

Coca-Cola met en place des outils de travail à distance pour environ 20 % de ses collaborateurs qui travaillent chez eux. Certains ont un mobilier adapté au travail à la maison.

Pour Atos les lieux de rencontres sont multiples, dans et hors de l'entreprise. Toutefois, les locaux de l'entreprise restent un repère important, même s'ils ne sont plus le lieu unique de travail.

Il y a des temps multiples et une porosité du temps. Il faut réarticuler le temps social et le temps de travail, dans une logique de worklife balance ou de worklife harmony. Chacun veut construire des temps de travail s'incorporant dans les temps sociaux. La liberté de s'organiser est au cœur de la problématique des temps sociaux.

Le temps social est entré dans l'entreprise. Chez Atos, la liberté individuelle de s'organiser s'arrête quand elle se « heurte » au collectif et au comportement homogène demandé. Il y a néanmoins une tolérance quand certains salariés s'accordent des libertés spatiales et temporaires. Le plus important, c'est le résultat collectif.

Comment est calculé le temps de travail dans ces nouvelles organisations du travail ?

Coca-Cola dispose d'une partie industrielle qui nécessite l'utilisation de la pointeuse pour les collaborateurs soumis aux 3X8. La présence au siège reste quant à elle obligatoire de 10h à 15h. Auparavant, nous avons opté pour l'auto-déclaratif du temps de travail. Aujourd'hui les RH contrôlent pour le bien-être du salarié et vérifient qu'il n'effectue pas trop d'heures de travail.

Chez Atos, les heures de présence et sont plus difficiles à vérifier. On voit quand les gens sont connectés ou non au réseau social d'entreprise et les badges avec puce RFID permettent de voir le taux d'occupation du bâtiment, même si les collaborateurs peuvent retirer la puce de leur carte. Notre approche : la confiance !

Le sociologue Laurent Lesnard explique que **la définition du temps de travail n'est pas une définition calée**. Le temps est différent selon qu'il soit vrai ou théorique. En entreprise doit-on compter en années, mois ou semaines ? La notion de semaine semble déjà ne plus exister.

L'approche du temps est encore plus difficile si on la met en regard avec l'espace, car **la problématique du temps est en retard par rapport à celle de l'espace**.

Le temps est un nouvel enjeu qui ne peut pas être abordé de la même manière que l'espace. C'est un sujet subversif du point de vue de la régulation sociale. Il est d'ailleurs au centre du conflit social actuel en France. **La régulation du fonctionnement collectif doit - elle se passer au niveau de l'entreprise, de la branche ou de l'interbranche ?** Cette restructuration peut-elle s'opérer à la simple échelle des entreprises ?

Le temps passé dans l'entreprise et à son poste de travail, est limité. Le temps doit donc être pris en compte dans sa totalité, car le **temps social et le temps de travail se confondent. C'est un temps polymorphe**.

Il faut réorganiser les normes de temps au sein de l'entreprise. Lorsque l'entreprise est libérée, déstructurée, il faut de nouveaux outils de travail différents de ceux adaptés à l'organisation pyramidale traditionnelle. C'est une entreprise inversée, où le collaborateur va remonter dans l'organisation stratégique et devenir le point central de l'entreprise performante. Le centre du débat est alors moins l'entreprise en tant que telle, que le **repositionnement de la hiérarchie et du management**. **Car la notion de confiance est au cœur de la problématique du temps de travail.**