



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

Mercredi 12 octobre 2016 — Hôtel de l'Industrie, Paris.

PARTIE II

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 Odile DUCHENNE — Directeur général
ACTINEO*

Nous avons déjà abordé ce thème lors de la [première Rencontre ACTINEO NEW TOPICS](#), sous l'angle de l'organisation du travail, avec deux témoignages : celui d'Yves Picot, Senior Manager Facilities COCA-COLA, et de Jean-François Perillat, Real Estate Procurement Manager ATOS. L'innovation de cette dernière entreprise est d'avoir instauré une grande responsabilisation des salariés qui peuvent choisir leurs espaces de travail, les espaces devenant un service au même titre qu'un service à l'occupant. Le collaborateur appartient à plusieurs collectifs à géométrie variable, avec un manager qui devient un animateur de communautés. À côté de cette proposition spatiale assez innovante, nous avons du mal à définir la notion de temps de travail. Elle est à la fois plus complexe et plus subversive qu'il n'y paraît, au regard des conflits sociaux qu'elle engendre (comme on l'a vu avec tous ces débats sur la [loi Travail](#)). La problématique du temps est en retard par rapport aux propositions que l'on voit émerger dans les nouveaux espaces de travail. C'est pourquoi nous avons voulu recentrer le débat sur l'homme, autour de la santé avec le médecin du travail Bernard Salengro, et autour du comportement de l'homme au travail avec Aymeric Lambey, anthropologue juridique.

Pour planter le décor, rappelons quelques résultats de notre [Baromètre ACTINEO/CSA 2015](#). Nous avons demandé aux salariés s'il leur arrivait de travailler hors de leur entreprise, ce à quoi ils ont répondu « oui » à 60 % (dont 25 % en télétravail et 77 % à l'occasion de déplacements professionnels). Nous leur avons également demandé s'ils utilisaient des tiers lieux de travail et nous sommes aperçus qu'ils occupaient de façon importante les espaces de travail dits « traditionnels » : il leur arrive de travailler dans leur entreprise ailleurs qu'à leur poste de travail (nomadisme interne), chez eux et chez les clients. Un deuxième bloc de plus de 50 % de répondants utilise plusieurs fois par mois des tiers lieux publics, comme les salles d'attentes des gares et aéroports, les cafés et restaurants, les bibliothèques publiques. Mais ils sont seulement 25 % à utiliser les tiers lieux « d'innovation » : espaces de coworking, fablabs, etc.

Ces nouveaux modes d'organisation, dus à la déstructuration du temps et la multiplicité des lieux, ont-ils un impact sur la santé et le comportement des salariés ?

Bernard SALENGRO — Médecin du travail, expert confédéral CFE-CGC, Pôle Santé au travail, Conditions de travail et handicap

L'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication a eu un impact considérable sur les espaces de travail. Chez les informaticiens, l'organisation est devenue de plus en plus décentralisée grâce à internet et aux ordinateurs portables. Cette double organisation s'est petit à petit répandue à tous les secteurs, avec une centralisation autour de l'ordinateur et une décentralisation par l'accès aux connaissances et à l'information, ce qui génère des différences de pouvoir et de charge de travail.

Aujourd'hui, on ne prend plus de décision sans consulter son ordinateur. En matière de médecine, le surinvestissement au travail peut donner lieu au burn-out, qui se traduit par un épuisement profond et un grand manque d'énergie. Il s'accompagne d'une critique de la situation professionnelle et d'un sentiment d'inefficacité. Cette notion représente un immeuble qui a été brûlé et dont il ne reste plus que la façade.

Cela se traduit médicalement par un effondrement des systèmes immunitaires, un bouleversement endocrinien pouvant entraîner des diabètes de type II, des TMS, etc. Ces gens sont à plat alors qu'on les avait connus dynamiques et emportés. On sait aujourd'hui faire un diagnostic différentiel entre dépression, burn-out, stress, fatigue générale ([Maslach burn out inventory MBI](#)). Le burn-out est un problème de fond, notamment chez les cadres très engagés dans leur travail. Bernard Salengro a créé en 2000 [l'Observatoire du stress CFE-CGT](#) et a

sollicité des instituts de sondage qui ont réalisé des questionnaires montrant que les nouvelles technologies font exploser la séparation entre lieu de travail et lieu de vie. Aujourd'hui, les mails nous suivent à la maison. Il y a une charge et une densification de l'information telles qu'on ne les a jamais connues depuis le début de l'humanité. Dans ces sondages, ce qui frappe, c'est la perte de sens. Cette problématique lieu/temps est mieux vécue lorsqu'elle est accompagnée par une reconnaissance et une intégration à un travail qui a du sens (l'idée de servir à quelque chose). Dans le cas d'ATOS, où les salariés sont entièrement libres de travailler quand et où ils le veulent, il est finalement plus redoutable de donner un objectif à remplir qu'une contrainte horaire. Les 35 h sont un piège pour l'encadrement en termes d'objectifs. De plus, nos managers issus d'écoles d'ingénieurs et d'écoles de commerces n'ont pas appris à gérer des personnes. Or c'est un métier où il faut aussi tenir compte des ressources humaines : sociologie, ergonomie, anthropologie. Il y a aujourd'hui de vraies données établies.

*Aymeric LAMBEY - Consultant Anthropologue - Fondateur
Longwy Spécialisé en transformation de culture
d'entreprise*

Anthropos signifie en grec l'étude de l'humain de manière générale. Cette étude, quand elle est physique, se rapporte à la médecine ou la psychologie. L'anthropologie est un courant qui va étudier des individualités avec ses croyances et ses rites, à la manière des études sur les sociétés primitives. On s'aperçoit qu'il y a une méthodologie dans l'étude des sociétés primitives qui peut s'appliquer également au monde de l'entreprise. L'anthropologue juridique étudie l'humain au sein des lieux, des temps et du travail.

L'anthropologie juridique a été développée par un psychiatre américain, le professeur Philip George Zimbardo, né le 23 mars 1933 à New York, un psychologue américain connu pour ses théories sur l'importance de la position sociale en psychologie individuelle. Il a conçu et conduit l'expérience de Stanford (effet Lucifer) dans laquelle des étudiants étaient mis dans la peau de prisonniers et de gardiens. D'après les conclusions qu'il en a tirées, les mêmes forces peuvent selon les circonstances faire de tout un chacun soit un tortionnaire, soit un héros.

Le psychologue de Stanford, Philip Zimbardo, fit en 1969 une expérience afin de tester la *broken-window theory*. Dans une rue du Bronx et dans une rue de Palo Alto (quartier résidentiel chic en Californie), Philip Zimbardo disposa une

voiture sans plaque d'immatriculation, capot relevé. Dans le Bronx, le véhicule fut pris d'assaut par des « vandales » au bout de 10 minutes. Une famille (le père, la mère, leur jeune fils) vint en premier prendre le radiateur et la batterie ; en 24 heures toutes les pièces de valeur avaient disparu. S'ensuivit une destruction généralisée (vitres cassées, sièges et moquettes arrachés) avant que la carcasse ne devienne le terrain de jeu des enfants. Et les adultes impliqués n'étaient pas de jeunes délinquants ! La voiture abandonnée à Palo Alto demeura intacte pendant plus d'une semaine. Puis, Zimbardo lui asséna un coup de masse. Rapidement, des passants (toujours d'allure respectable) le rejoignirent et, après quelques heures, la voiture fut complètement détruite.

*L'hypothèse de la vitre brisée, souvent appelée **théorie de la vitre brisée**, à son tour également dite de la **fenêtre brisée** ou du **carreau cassé**, est une explication statistique mise en avant pour établir un lien direct de cause à effet entre le taux de criminalité et le nombre croissant de fenêtres brisées à la suite d'une seule fenêtre brisée que l'on omet de réparer. Il s'agit d'un concept ou plutôt d'une analogie, voulant que les petites détériorations que subit l'espace public suscitent nécessairement un délabrement plus général des cadres de vie et des situations humaines qui en relèvent. Souvent utilisé par les partisans de la tolérance zéro, ce principe est fondé sur l'exemple d'un édifice dont une vitre brisée n'est pas immédiatement remplacée. Partant, toutes les autres seront cassées peu de temps après parce que la première laisse entendre que le bâtiment est abandonné, ce qui constitue l'amorce d'un cercle vicieux.*

Malgré une règle juridique commune, certains tenants environnementaux auraient pour conséquence sur les individus un jugement individuel du comportement à adopter face à une situation. Dans certains environnements, ils se donnent l'autorisation d'enfreindre la règle. Dans l'entreprise, les croyances individuelles, le vécu, la relation à l'entreprise et aux collaborateurs font qu'on va par exemple se donner la possibilité de travailler de chez soi, mais ce n'est pas pour cela qu'on travaillera moins bien. De la même façon, le présentisme ne rend pas plus performant. Les nouveaux modes de travail peuvent correspondre à certains, offrant des outils pour gérer leur vie personnelle et professionnelle tout en supprimant les barrières. Pour d'autres, avoir son bureau et son lieu de travail reste important.

L'importance du rôle et de la prédominance du groupe est à prendre en compte. Là où le groupe marche mal, il produit mal, même si les moyens et les objectifs sont les mêmes.

La notion de don et contre-don

Jacob Levy Moreno, est un médecin américain d'origine roumaine, pionnier de la psychothérapie de groupe (1932). Si l'on reprend la théorie de Marcel Mauss, Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, paru en 1923-1924 dans l'Année Sociologique, est le texte le plus célèbre de l'anthropologue Marcel Mauss. À l'aide d'exemples empruntés à des sociétés diverses, l'auteur montre que le don est obligatoirement suivi d'un contre-don selon des codes préétablis. Dons et contre-dons sont articulés autour de la triple obligation de « donner-recevoir-rendre », créent un état de dépendance qui autorise la recréation permanente du lien social.

Appliqué à l'entreprise, le collaborateur donne du temps à son entreprise qui lui fournit en échange un salaire et une protection sociale. Être cadre vous donne droit à un véhicule de fonction et un téléphone mobile. Ces dons et contre-dons positionnent le salarié. Ces nouveaux modes de travail mettent tout le monde au même niveau. Dans une entreprise employant majoritairement la génération Y, en banlieue, avec un aménagement fait d'open spaces et de nombreux espaces mutualisés, une étude du taux d'occupation montre que 30 % des espaces ne sont pas utilisés. Mais le symbole de la territorialité du bureau disparaît, ce qui est perturbant pour les collaborateurs. Il y a un enjeu de pouvoir clanique où les gens se sont mis par groupes, donnant lieu à des conflits de territorialité. Chaque individu a besoin de symboles et de repères.

Quelles solutions peut-on trouver ? On peut s'inspirer des pouvoirs publics : le Conseil d'État manque de place et les collaborateurs se partagent les bureaux à 4 depuis longtemps, et le télétravail est bien organisé. La deuxième solution s'inspire de Charles Péguy : l'entreprise est responsable du lien collectif et de groupe. Elle doit développer la vocation des collaborateurs, quel que soit le type de travail. Chacun peut amener sa pierre à l'édifice.

La fable des casseurs de pierre

En se rendant à Chartres, Charles Péguy aperçoit sur le bord de la route un homme qui casse des cailloux à grands coups de maillet. Les gestes de l'homme sont empreints de rage, sa mine est sombre. Intrigué, Péguy s'arrête et demande :

- « Que faites-vous, Monsieur ? »*
- « Vous voyez bien », lui répond l'homme, « je casse des pierres ». Malheureux, le pauvre homme ajoute d'un ton amer : « J'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai faim. Mais je n'ai trouvé que ce travail pénible et stupide ».*

Un peu plus loin sur le chemin, notre voyageur aperçoit un autre homme qui casse lui aussi des cailloux. Mais son attitude semble un peu différente. Son visage est plus serein, et ses gestes plus harmonieux.

– « Que faites-vous, Monsieur ? », questionne une nouvelle fois Péguy.

– « Je suis casseur de pierre. C'est un travail dur, vous savez, mais il me permet de nourrir ma femme et mes enfants. »

Reprenant son souffle, il esquisse un léger sourire et ajoute : « Et puis, allons bon, je suis au grand air, il y a sans doute des situations pires que la mienne ».

Plus loin, notre homme rencontre un troisième casseur de pierre. Son attitude est totalement différente. Il affiche un franc sourire et il abat sa masse, avec enthousiasme, sur le tas de pierres. Pareille ardeur est belle à voir !

« Que faites-vous ? » demande Péguy.

« Moi, répond l'homme, je bâtis une cathédrale ! »

***Bernard SALENGRO — Médecin du travail, expert
confédéral CFE-CGC, Pôle Santé au travail, Conditions de
travail et handicap***

Dans les suicides, la cause la plus importante est la perte de sens. Introduit en 1893 par Émile Durkheim, le terme anomie (du grec ἀνομία / anomía, du préfixe — ἀ — a — « absence de » et νόμος / nómos « loi, ordre, structure ») est un concept fondamental en sociologie qui caractérise l'état d'une société dont les normes réglant la conduite de l'humain et assurant l'ordre social apparaissent inefficaces.

Le deuxième facteur de suicide au travail est l'individualisme. S'il n'y a pas de soutien social et de reconnaissance au travail, les open spaces même les plus soignés ne donneront rien. Il faut respecter l'appropriation nécessaire des lieux de travail. Un siège social tout en verre où il n'y a aucune cloison opaque, où tout le monde se voit, empêche de réfléchir ou de se ressourcer. Les lieux d'isolation et de rencontres paraissent refléter une conception directoriale. Les CHSCT et les salariés sont consultés, mais pas forcément écoutés.

Échanges avec la salle

Qu'est-ce que la vocation ?

Selon la génération, on a des visions différentes de l'entreprise. Il faut mettre en adéquation la vocation de l'individu et celle de l'entreprise, ce qui est difficile lorsque le contexte économique ne se prête pas à un accompagnement individuel des salariés. Ce terme de vocation a une connotation très forte et presque religieuse, mais l'entreprise peut essayer d'apporter un sens au travail de ses collaborateurs. L'Observatoire ACTINEO met en évidence le fait que la relation avec les collègues constitue 71 % de la qualité de vie au travail.

L'acteur Xavier Demaison était trader au WTC et est arrivé en retard au travail le 11 septembre. Il est devenu humoriste suite à cet événement traumatisant. Certaines personnes sont prêtes à faire autre chose, peu importe ce qui va advenir, pourvu que leur travail ait un sens. Les signaux faibles émis par ces salariés sont à repérer, car si on ne les accompagne pas à être bien dans leur entreprise, ils seront prêts à la quitter malgré la conjoncture.

D'autres facteurs mettent en péril l'équilibre physique et mental des salariés, et non pas uniquement la configuration professionnelle. Stress, manipulation mentale et perverse en entreprise causent des dégâts considérables. Il n'y a pas de différence entre l'équilibre physique et mental : burn-out et TMS sont liés.

En tant que médecin, on sait que l'individu est un tout. Le mental agit sur le physique et vice versa. Au-delà du lieu et du temps, c'est le sens et la reconnaissance du travail qui sont les plus importants. L'impact cognitif des langues au travail est étudié actuellement par la CFE-CGT. En allemand, on ne se coupe pas la parole, car le verbe est à la fin de la phrase. Il y a des logiques différentes.

La logique de la spatialisation renvoie à une logique de qualité de présence. Travailler n'a plus le même sens aujourd'hui. On est à son poste de travail où on le souhaite, mais certains vont aux toilettes pour s'isoler et répondre à leurs mails professionnels! Les spatialités, mais aussi les temporalités sont éclatées. Aujourd'hui, qu'est-ce qu'un lieu de travail ?

Le lieu de travail est difficile à définir aujourd'hui. La logique tayloriste était une unité de temps, de lieu et d'action. Les NTIC donnent une mobilité de temps et de lieu. On peut travailler même en vacances, on n'a besoin que d'un ordinateur et d'un téléphone avec une connexion. Certains qui n'ont plus de bureaux attirés monopolisent les salles de réunion, car ils ont besoin de silence. C'est à chacun de

trouver sa manière de travailler, mais la confiance en France est très limitée. On est dans une culture de l'entreprise calquée sur le mode militaire. Dans « Employees First, Consumers Second », Vineet Nayar explique qu'avoir confiance en ses salariés augmente la productivité.

Comment définir la journée de travail et comment mesurer la charge de travail ?

Il n'y a plus de frontières entre temps privé et professionnel. Fini les sonnettes pour dire quand on commence ou quand on finit, et ce, quelle que soit l'activité. Ces nouveaux modes de travail se heurtent à la législation sociale.

La génération Y n'est pas homogène dans ses attentes et ses modes de travail. Certaines études ([Baromètre Edenred/IPSOS](#)) montrent que ce sont des salariés comme les autres. Il y a un carcan dans lequel cette génération est enfermée, avec ses clichés comme travailler le WE, répondre à leurs mails le soir, etc. Peut-être est-ce plutôt la génération que les dirigeants voudraient avoir ? Est-ce que les médecins les trouvent si différents ?

Le médecin parle plutôt de jeunes ou moins jeunes. Tout le monde traverse les mêmes phases. Les nouveaux modes de travail se heurtent à certaines phases de la vie privée, qui ne sont pas forcément liées à la génération. Il n'y a pas de génération Y, mais des individus. Quels que soient leurs âges, ce sont les questions d'usages des TIC et de phases de vie qui modifient la flexibilité et la mobilité.

Quelle va être la fonction du siège et du lieu de travail face à ces nouveaux tiers lieux ? Faut-il le conserver comme une vitrine ? Comme un espace de socialisation ? Mais pour faire quoi ?

Le télétravail est amené à se développer. Le siège doit être comme un phare où s'identifier, symbole de communication pour le client, mais aussi pour le collaborateur. Le siège devient un lieu d'identité de la marque, un point d'attache pour que le salarié ait la possibilité de se sentir attaché à l'entreprise.

Il faut une confiance réciproque entre managers et collaborateurs. : on ne fait pas un siège d'entreprise pour y attirer les collaborateurs, mais pour qu'ils y trouvent tout ce qui leur faut pour travailler, se concentrer, communiquer, contempler. Comment s'organiser ? Il faut par exemple que les réunions aient lieu entre 10 h et 16 h, ou réduire les temps de journée pour le travail collaboratif, tandis que les tâches individuelles se feront le reste du temps.

Sur la question des repères, les solutions sont difficiles à trouver pour tous. Mais il y a tout de même des entreprises où les gens sont heureux et épanouis ! Les chefs d'entreprises doivent limiter le temps de travail des collaborateurs en les incitant à ne pas répondre aux mails le soir ou le WE, ou à programmer les mails du WE pour un envoi le lundi. Les commerciaux doivent avoir une élasticité des horaires et une liberté dans leur fonction / besoins des clients et pouvoir travailler plusieurs jours de chez eux par exemple. Le management doit s'impliquer dans son entreprise. L'entreprise doit donner les moyens de remplacer une personne absente pour maladie ou vacances. Cela doit faire partie des valeurs de l'entreprise et de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces bonnes pratiques sont constitutives de la culture d'entreprise. On parle d'entreprise libérée : les collaborateurs sont demandeurs d'autonomie, il faut leur laisser une liberté et les responsabiliser par rapport à leurs contraintes professionnelles et personnelles.

*Conclusion par Odile Duchenne — Directeur général
ACTINEO*

Retrouvez très bientôt le troisième volet de cette Rencontre avec une nouvelle vision de l'articulation entre temps et lieux de travail, grâce à une table ronde de législateurs et de DRH.

*Retrouvez la vidéo de la Rencontre sur [Périscope](#)
N'hésitez pas à suivre [@Actineo_fr](#) sur Twitter !*
