

2019

rally'nov

Bourgogne-Franche-Comté

les Carnets de l'IS

L'INNOVATION DANS
LES TEMPS ET ESPACES
DE TRAVAIL

3



RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE



Préambule

Au tout début... Rally'nov

Rally'nov est une action portée par l'État et la Région depuis 2012. Son objectif premier est d'identifier et valoriser les pratiques socialement innovantes des entreprises et associations de Bourgogne-Franche-Comté, et de développer le travail en réseau autour de l'Innovation Sociale (IS).

Depuis 2018, une volonté se dessine, celle d'outiller davantage les entreprises sur des thématiques d'actualité. Pour 2019, le thème retenu est celui de « **L'innovation dans les temps et les espaces de travail** ».

Outiller les entreprises, comment ?

Une action collective a été menée sur la thématique. Dirigeants / Drh / managers d'entreprises de la région (liste en page 8) ont échangé sur le sujet à l'occasion de trois réunions de travail, entre mai et septembre 2019.

Partage d'expériences, temps d'échanges et travaux en groupes permettent d'approfondir le sujet abordé.

Les « Carnets de l'IS » qu'est-ce que c'est ?

Afin que le travail fourni et partagé entre pairs ne soit pas vain, il est diffusé largement à travers « les Carnets de l'IS ». Une alternance de constats, d'analyses et d'exemples, mais aussi de freins, de difficultés, l'ensemble servi par la motivation des entreprises à se construire pour certaines, se réinventer pour d'autres.

L'innovation dans les temps et espaces de travail, késako ?

De plus en plus d'entreprises innovent dans les temps ou les espaces de travail, voire sur les deux aspects simultanément. Les pratiques sont variées et se déclinent différemment selon les contextes des entreprises : télétravail, autonomie dans les horaires, bureaux partagés, mises en place de Lab, etc. De nouvelles pratiques en matière de gestion des temps et des espaces de travail sont expérimentées.

Dans quel contexte ?

Les innovations sur ces champs se multiplient dans un contexte socioéconomique qui évolue :

- Une prise de conscience des enjeux liés à la qualité de vie au travail.
- Une recherche permanente d'agilité, d'adaptabilité et de flexibilité de l'entreprise.
- Des attentes plus affirmées en matière de conciliation des temps de la part des nouvelles générations.
- L'essor des technologies et la généralisation des outils nomades.

Précautions

Ce document n'est pas un guide méthodologique, ce n'est pas une analyse théorique, ce n'est pas le fruit d'une instruction paritaire, et il ne s'agit pas non plus de faire la promotion de l'innovation dans les temps et les espaces de travail. Mais alors ? « Les carnets de l'IS » sont issus d'une analyse empirique, basée sur l'expérience des entreprises à partir du point de vue des dirigeants.

Pourquoi les entreprises renouvellent-elles leurs pratiques ?

Les entreprises sont en recherche de solutions alternatives leur permettant de concilier performance et qualité de vie au travail.

Un contexte d'émergence lié à :

- Des facteurs **économiques**
Une recherche de flexibilité, de réactivité et d'optimisation des coûts.
- **Sociaux**
Une demande formulée par les salariés eux-mêmes, dans une logique d'amélioration de leurs conditions de travail, et de nouvelles attentes en matière de conciliation des temps de vie.
- **Environnementaux**
Le constat d'un déséquilibre sur le territoire : métropoles engorgées, zones rurales peu peuplées, le tout combiné avec les préoccupations environnementales.

Avec de multiples enjeux :

- **Au niveau économique**
 - Réaliser des gains économiques du côté de l'employeur et des salariés.
 - Favoriser la créativité.
 - Améliorer l'attractivité de l'entreprise.
- **Au niveau social**
 - Améliorer la qualité de vie au travail.
 - Fidéliser les salariés.
 - Favoriser le maintien en emploi.
 - Responsabiliser davantage les salariés.
- **Au niveau environnemental**
 - Diminuer les déplacements.

UN MONDE DU TRAVAIL EN ÉVOLUTION

De profondes mutations touchant plusieurs dimensions :

- **La manière de travailler**
 - Passage de processus routiniers et individuels à des processus créatifs et collaboratifs.
- **Le lieu**
 - Moins de déplacements, plus de visioconférences.
 - Passage de bureaux fixes à des lieux multiples, dont le domicile.
- **Les activités**
 - Passage d'horaires fixes à des horaires adaptables.
 - Passage d'une seule activité à potentiellement plusieurs, parfois sans lien direct avec son travail.

En pratique, comment s'y prennent-elles ?

La mise en oeuvre des innovations sur ces champs est variable.
Trois typologies se dégagent dans le groupe :

1. **Nouvelle gestion du temps de travail**
2. **Travail à distance et diversification des lieux**
3. **Nouveaux temps et espaces de travail**

Ça recouvre quoi ?

1. Nouvelle gestion du temps de travail

Certaines innovations touchent directement aux horaires de travail. Elles consistent à rendre les horaires de travail plus flexibles, plus adaptables et à donner une plus grande autonomie aux salariés quant à la gestion de leur temps. Certaines entreprises proposent des plages horaires d'arrivée et de départ flexibles, à la main du salarié, y compris pour le personnel de production. D'autres, spécialisées dans les services, laissent une complète autonomie aux salariés, la seule consigne étant le respect des directives clients.

D'autres portent sur la mise en place de différents services qui permettent de faciliter la conciliation des temps pour les salariés. Parmi elles : des services de conciergerie, des services de boulangerie, du covoiturage, de crèche, ou bien encore la mise à disposition de transports entre le domicile et le travail. Indirectement elles agissent sur le temps de travail et ses conditions de réalisation.

2. Travail à distance et diversification des lieux

Un changement de lieu de travail en tant que tel peut se faire de manière ponctuelle ou pérenne, une ou plusieurs journées par semaine selon les entreprises. Le nouveau lieu peut être le domicile du salarié ou un espace de co-working¹. Dans ce cas le salarié travaille à distance de son bureau initial. Plus minoritairement, les salariés peuvent ne pas disposer de bureaux professionnels.

Le travail à distance entraînant une moindre utilisation des espaces initiaux de travail, il peut être l'élément déclencheur de la réorganisation des espaces. Ces derniers sont de plus en plus ouverts et partagés entre plusieurs salariés et de moins en moins individualisés.

¹ Espace de co-working : espace de travail collaboratifs. Ils sont ouverts à tout le monde et se déploient de plus en plus sur les territoires

Dans cette entreprise, les salariés peuvent ne pas travailler le mercredi et le vendredi après-midi, sous réserve de réaliser les 38 h de travail hebdomadaire.

Dans cette structure, salariés et managers peuvent télétravailler dans le lieu de leur choix, 3 jours par semaine pour les salariés et une journée pour les managers.

3. Nouveaux temps et espaces de travail

De nouveaux espaces sont créés pour répondre à de nouveaux usages :

1. Des lieux dédiés à la créativité et à l'innovation, comme les **laboratoires d'innovation** ou **Lab**.

- Situés au sein même de l'entreprise, ou organisés ponctuellement à l'extérieur.
- Dotés d'outils de fabrication (type fablab) ou non.
- Ouverts à des personnes externes ou non.

Dans certaines entreprises, les salariés peuvent mener à bien des projets qui ne sont pas nécessairement liés à leur travail avec pour support le Lab de l'entreprise : matériel et conseils de l'équipe dédiée.

2. Des espaces de **co-working** pour permettre aux salariés de disposer d'un bureau ponctuellement et sur de courtes durées.

3. Des **espaces dédiés au bien-être** du personnel : salle de sport, de sieste et de détente.

Dans cette multinationale, un groupe de salariés travaille dans le Lab sur l'amélioration et la customisation d'un fauteuil de randonnée pour personnes à mobilité réduite (Joëlette).

Dans cette entreprise, les salariés d'autres sites qui viennent en réunion au siège peuvent terminer leur journée de travail dans un espace de co-working équipé en matériel informatique.

Dans cette entreprise adaptée, les salariés en situation de handicap bénéficient d'un pôle médico-sportif qui leur facilite l'accès aux soins. L'objectif : favoriser l'inclusion de populations fragilisées.

Difficultés rencontrées

- Une non adhésion et une absence de participation de certains salariés.
- Un risque d'isolement des télétravailleurs et des non télétravailleurs, et la diminution des temps de communication informels. Une baisse possible du sentiment d'appartenance.
- Des tensions entre les télétravailleurs et les non télétravailleurs.
- Des contraintes financières pour l'aménagement des espaces de travail et des contraintes techniques pour le télétravail.

Dans cet autre exemple, où le télétravail se met en place, les personnes présentes au bureau sont très sollicitées car leurs collègues télétravailleurs sont à première vue considérés comme absents.

- Une réticence à ne pas avoir un bureau propre dans le cas d'une réorganisation des espaces (stabilité, organisation propre à chacun, besoin d'être repéré par les autres).
- Le risque d'attirer de nouveaux salariés uniquement pour les conditions d'emploi.

En pratique, comment s'y prennent-elles ?

Conditions de réussite

- Mettre en place une démarche participative, impliquant les salariés, managers y compris.
- Associer les fonctions supports à la démarche.
- Communiquer régulièrement sur le projet, en interne et à l'externe.
- Instauration de la confiance et de la transparence.
- Donner à l'initiative un caractère expérimental et s'autoriser des réajustements.
- Fixer collectivement un cadre et ajuster l'organisation du travail.
- Veiller à une équité de traitement.
- Maintenir un lien social.

Dans cette entreprise, l'encadrant de proximité a mis en place des « réunions flash » les jours non télétravaillés pour encourager les échanges dans l'équipe. Il envisage de créer une plateforme collaborative pour communiquer plus facilement et plus spontanément à distance.

Bénéfices perçus par les dirigeants / rh / chefs de projets

- Une amélioration de l'ambiance de travail.
- Une plus grande autonomie et plus de liberté dans le choix de son lieu de travail, ainsi que dans ses horaires.
- Une meilleure image de l'entreprise sur le territoire et un argument de différenciation.
- L'insertion et l'inclusion facilitées pour les populations fragiles.
- Dans le cas de Lab, l'enrichissement des salariés à travers l'ouverture à d'autres personnes et compétences.

Dans cette structure, les salariés travaillent en bureaux partagés. Il y a des tensions. Le fait de se voir moins génère des relations plus qualitatives et apaisées. « On se voit moins, mais mieux ».

Dans le cas du télétravail, cela apporte :

- Une amélioration des relations interpersonnelles.
- Plus d'autonomie : les salariés sont amenés à prendre des décisions opérationnelles sans consulter leurs responsables.
- Une réduction des charges fixes liées aux locaux notamment.
- Une efficacité et une productivité améliorées.
- Une diminution du temps de trajet pour les salariés, et ainsi des risques associés.

**FOCUS
TÉLÉTRAVAIL**

D'un point de vue plus général ce travail réalisé avec les entreprises permet de tirer les enseignements suivants :

Des caractéristiques communes

- ▶ La question ne se limite pas aux sujets des heures de travail et des m². Cela renvoie à un changement de culture et à une nouvelle vision du travail. L'enjeu est d'accompagner cette évolution.
- ▶ Ces pratiques remettent en question plus globalement les missions, les manières de travailler, les outils informatiques, les pratiques de gestion des ressources humaines, les modes de communication. Une opportunité de mettre à plat collectivement le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail.
- ▶ Ces innovations émergent dans des entreprises avec un mode de management participatif, où l'on cherche à donner de l'autonomie et de la flexibilité aux salariés. Paradoxalement, la participation des intéressés à la démarche reste parfois limitée.
- ▶ En rendant flexibles le temps et les espaces de travail, la frontière vie privée et vie professionnelle peut devenir plus floue. Les avantages sociaux de types crèches, activités sportives, ..., ou le travail à son domicile par exemple, peuvent générer des difficultés à déconnecter du travail. Faire attention alors à bien suivre et réguler la charge de travail.
- ▶ Le rôle du manager change sur plusieurs aspects : sa posture (laisser plus d'autonomie au personnel), sa méthode de travail, ses outils, ses modalités de gestion du collectif, la planification de sa semaine. Autant d'éléments à anticiper et sur lesquels il sera souhaitable d'apporter un appui.

Concernant le télétravail

- ▶ Au préalable, il faut engager une démarche de dématérialisation des documents de l'entreprise, adapter les outils numériques, et veiller à la sécurité des données.
- ▶ Le télétravail répond parfois à un problème lié aux espaces de travail existants : des tensions ou des difficultés de concentration dans un bureau partagé. Il semble pertinent dans ce cas de revoir la conception des espaces pour qu'ils soient adaptés à l'activité.

LES ENTREPRISES

Ces entreprises ont participé à l'action collective « l'innovation dans les temps et les espaces de travail »

Conseil Départemental de la Côte d'Or - Dijon (21)

EQIOM - Dijon (21) et Rochefort-sur-Nenon (39)

Gie IMPA - Besançon (25)

La Manufacture de l'Allan - Allenjoie (70)

La Poste - Besançon (25)

Pôle Emploi - Dijon (21)

Randstad FC - Besançon (25)

Vipp et Philippe - Anteuil (25)

Et d'autres entreprises contributrices

Delfingen - Anteuil (25)

Hillebrand - Beaune (21)

Nextis - Demigny (71)

Électricité Guyon Villemagne - Bulle (25)



+ d'informations

Aract Bourgogne-Franche-Comté

03 80 50 99 86

03 81 25 52 80

www.rallynov.fr