

Atelier Lab RH / Groupe Up sur la conciliation des temps de vie

Objectif de l'atelier : comprendre les besoins des RH, savoir jusqu'où ils sont soutenus dans leurs démarches autour de la QVT et en particulier sur la conciliation des temps de vie.

Présentation des participant(e)s et des principales actions menées dans leurs organisations

- **Laurence Reix et Laurent, Up.coop :**

Groupe coopératif, présent sur 4 continents et opérant dans près de 30 pays, ils se développent grâce à l'énergie des 3 500 collaborateurs qui constituent leurs équipes. Leurs activités en France contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des salariés et des citoyens.

Avec Chèque Déjeuner et Chèque Domicile (CESU préfinancé), les solutions RH sont, elles, particulièrement destinées à soutenir le dialogue et accompagner l'équilibre entre la qualité de vie des salariés et la performance des organisations.

Aujourd'hui, leurs solutions se diversifient et se digitalisent pour répondre aux enjeux RSE des entreprises. Le groupe Up est le partenaire QVT du Lab RH depuis sa création.

Le groupe Up prend régulièrement la parole sur les sujets liés à la Qualité de Vie au Travail. Exemple :

https://www.linkedin.com/posts/qualite%CC%81-de-vie-au-travail_seeph2019-activity-6602259082449608704-8B10

- **Neus LE BRAS JUAREZ, RRH Opcalia**, avec une nouvelle direction ACTO (intérim / commerce de gros / nettoyage...) à partir de janvier 2020.

- **Anne-Laure DAULOUEDE, HRBP - Responsable Relations sociales Air Liquide**, entité Ingénierie, avec 2 établissements (Champigny-sur-Marne et Vitry-sur-Seine) rassemblant des populations différentes : ingénieurs, innovation, fabrication...

La QVT est à la main des RH, qui ont lancé plusieurs actions :

- Formations RPS opérées par un organisme extérieur, à destination des managers.
- Organisation de sessions (conférences 2/3h + interactions) pour les collaborateurs volontaires sous angle “être acteur de sa QVT”.
- Sujet de réaménagement des locaux avec des espaces ouverts, en incitant les collaborateurs à travailler sur les usages.
- Demande des collaborateurs sur le télétravail, qui a du coup été proposé petit à petit pour montrer un signe de confiance aux équipes (premiers résultats très positifs).
- Accord sur l'égalité femmes/hommes en cours de rédaction en s'appuyant sur la tenue d'ateliers sur l'égalité femme/homme et la QVT (restitution prévue début janvier 2020) visant à co-crée le contenu.

- Caroline Bénech, directrice de la transformation Colliers International

Entreprise qui contribue à la QVT des autres entreprises via l'aménagement des espaces de travail. L'enjeu est de s'appliquer en interne les méthodes prônées auprès des clients.

→ Refonte du siège social et en profitent pour repenser les méthodes de travail.

- Carolina Mantelli, Responsable partenariats et projets innovation RH Spie batignolles (groupe de BTP, 7500 collaborateurs). Fonctionnement assez classique, et vit une transfo assez forte depuis 3 ans sur les sujets RH.

- Un accord QVT a été proposé avec des mesures à destination de tous les collaborateurs autour de l'égalité femme/homme, le télétravail, le congé enfant malade, le retour de congé maternité,... une vidéo a été réalisée pour diffuser de manière ludique et efficace le contenu de cet accord aux collaborateurs.
- Lancement récent d'un POC avec la startup Bloom at Work (membre du Lab RH : <https://www.bloom-at-work.com/fr/>) pour recueillir un feedback en continu des équipes.

Partie 1 : Enjeux autour du télétravail

Craintes principales évoquées autour du télétravail :

- Moindre productivité
- Oisiveté : le/la salarié.e peut faire autre chose (s'occuper des enfants etc)
- Inapproprié au travail en équipe lorsqu'on avance en mode projet

Conseils pour réussir l'implémentation du télétravail dans son organisation :

- Sujet culturel de transformation : travailler sur la confiance au sein des équipes, et en particulier celle des managers à l'égard des salarié.e.s qui télétravaillent.

Témoignage Air Liquide : laisser la main au manager pour instaurer le rythme qui lui semble le plus adapté pour son équipe. Exemple : 1 jour par semaine ou par quinzaine, avec possibilité de switcher.

“Il y a un fort enjeu de préparer les mentalités au-delà des outils.”

- Prouver grâce à des indicateurs chiffrés les effets bénéfiques sur la performance.

Témoignage Opcalia : le télétravail occasionnel est autorisé et malgré les craintes initiales, le fait d'avoir pu prouver que le nombre de dossiers traités en télétravail est plus important (grâce à la possibilité de mieux se concentrer notamment), a permis de lever bien des craintes quant à la performance.

- S'assurer que les collaborateurs/trices qui télétravaillent ont bien tous le matériel informatique (outils + accès aux réseaux) nécessaires depuis chez eux.
- Valoriser le temps gagné grâce au télétravail.

Ainsi, **chez Colliers**, où les collaborateurs/trices sont amenés à beaucoup se déplacer, le télétravail est possible depuis chez soi ou depuis des espaces de co-working pour que personne ne perde trop de temps dans les transports.

- Mettre en place un pilote auprès d'une équipe restreinte pour pouvoir montrer les effets bénéfiques et l'intérêt de le déployer sur une plus grande échelle dans un second temps.
- Accepter que les enjeux soulevés par le télétravail sont bien souvent d'ordre culturels, et que cela prend du temps de faire évoluer les mentalités.

Exemple : dans d'autres entités **Colliers** à l'international, concept des “T-days” : les gens ne viennent au bureau que le “Tuesday” et le “Thursday”. Un concept pour lequel les français ne sont pas encore forcément prêts !

Partie 2 : Intervention de Cécile Jarleton

Cécile est doctorante au sein du Lab RH. Sa thèse en psychologie du travail porte sur la transférabilité des compétences extra-professionnelles dans la sphère professionnelle.

En sciences humaines, l'étude du rapport entre la vie professionnelle et la vie non professionnelle remonte à l'**après-guerre** et intéressent de nombreuses **disciplines** : économie, sociologie, psychologie du travail, gestion notamment. Que l'on s'intéresse au temps, aux rôles, aux activités ou aux revenus, la problématique reste la même : **comment mener de front différentes activités avec des niveaux d'exigences importants dans toutes ces sphères de vie et le tout avec des ressources parfois limitées** (le temps, l'argent, l'énergie, etc.) ?

L'incompatibilité entre les vies professionnelles et non-professionnelles a des **conséquences à trois niveaux** :

- 1) Les effets principaux au niveau des **individus** sont l'anxiété, l'augmentation du risque d'épuisement professionnel, la baisse de l'engagement, de la satisfaction de la vie en générale et du bien-être.
- 2) Les principaux effets au niveau de l'**organisation** sont la baisse de la performance, de l'entraide (comportements de citoyenneté organisationnelle), l'absentéisme, le présentéisme, l'augmentation du roulement des travailleur.e.s ou encore une mauvaise image de marque employeur.
- 3) Enfin, les effets au niveau plus large de la **société** sont les inégalités entre les hommes et les femmes, la baisse de l'employabilité mais aussi le coût en matière de santé publique.

Ces 3 niveaux sont **interdépendants** : l'action ou l'inaction au niveau de l'entreprise bénéficie ou est délétère pour l'individu et pour la société. Ces effets sur la société ayant à leurs tours des répercussions sur l'entreprise.

Apports de la vie personnelle sur la vie professionnelle :

- porteur de sens
- réduction du stress (c'est un effet indirect)
- développement des compétences qui seront ré-utilisées dans les activités professionnelles (c'est un effet direct).

Concernant les **effets délétères du cumul d'activités professionnelles et non-professionnelles**, 3 phénomènes reviennent fréquemment comme étant sous-jacents :

1) Le présentéisme : à l'origine, ce terme désigne le fait de venir au travail lorsque l'état de santé n'est pas compatible avec l'activité professionnelle. Aujourd'hui, ce terme désigne aussi le fait d'être présent sur le lieu de travailler mais de ne pas travailler ou encore le fait d'arriver très tôt le matin et de repartir tard le soir. Les facteurs favorisant le présentéisme sont : la charge de travail, les horaires décalés mais aussi le style de management et la culture d'entreprise. Cette problématique est particulièrement présente en France où la présence est associée à la productivité et à la performance. Suivant les causes de présentéisme, plusieurs pistes d'action sont à envisager telles qu'encourager ses salariés à rester chez eux lorsque leur état de santé ne leur permettent pas de travailler mais aussi et surtout : ne pas valoriser la présence sur le lieu de travail comme un indicateur de performance, d'engagement ou de loyauté.

2) La porosité des frontières : le principal facteur de la porosité des frontières tient aux outils de communication numériques ou plutôt à l'utilisation que l'on en a. Ces outils changent indéniablement notre rapport au temps, à l'espace, au travail, etc. Néanmoins, leur utilisation diffèrent d'un individu à l'autre, d'une entreprise à l'autre et relèvent donc de choix individuels et organisationnels et non de l'air du temps. Les outils de communication numérique nuisent à la conciliation des temps de deux manières :

- Le sentiment de devoir être réactif, de ne pas pouvoir se permettre de rater une notification, les interruptions fréquentes. Tout cela nuit à la concentration et allonge donc le temps nécessaire à faire une tâche en plus d'augmenter le stress et de baisser le niveau de satisfaction (*entre 4 et 7mn : c'est le temps nécessaire pour se re concentrer sur une tâche*). Les effets sont les mêmes dans la sphère personnelle ou ces causes nuisent à la vie de famille par exemple.
- En elles-mêmes, les interruptions constituent une intrusion non contrôlée d'une sphère dans l'autre.

Avoir conscience et poser les frontières entre ses différentes sphères de vie permet plus facilement de garantir un temps et un espace dédiés à une tâche et ainsi de s'y consacrer pleinement. Respecter ses frontières revient à associer à un lieu, à un horaire, des tâches appartenant à une sphère de vie donnée et c'est aussi soigner les transitions entre ces différentes sphères de vie. Les outils numériques sont des outils et en cela il est tout à fait possible d'en adapter l'utilisation pour respecter nos frontières. Cela relève, une fois de plus de la culture d'entreprise et du management en plus d'être des choix individuels.

3) Le sexisme : toutes les recherches montrent que les effets négatifs du rapport entre vie professionnelle et non professionnelle sont bien plus présents chez les femmes que chez les hommes. Cette différence s'observe en réalité et plus précisément entre les femmes ayant des enfants et les hommes (ayant des

enfants ou pas). Cette problématique et ses conséquences (baisse de la satisfaction, atteinte à la santé physique et psychologique, charge mentale, etc.) sont le fruit d'une répartition genrée et inégale des responsabilités domestiques et parentales. Autrement dit, quelques soient les inégalités entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel, les femmes en font davantage dans la sphère non professionnelle. La lutte contre le sexisme en général est donc aussi un moyen de permettre une conciliation des temps satisfaisante. Et il ne s'agit pas "d'aider" les femmes à assumer les tâches domestiques et parentales pour que cela ait moins d'impact sur leur vie professionnelle et sur le rapport entre leur vie professionnelle et leur vie non professionnelle. Il s'agit de ne plus assigner aux femmes parce qu'elles sont des femmes des responsabilités qui incombent aux deux membres d'un foyer et aux deux parents d'un enfants. Les recherches montrent que l'entreprise a une marge de manoeuvre sur ce phénomène qui dépasse les murs de l'entreprise : management, lutte contre le sexisme ordinaire et bienveillant, communications quant aux dispositifs liés à la parentalité non genrés, promotion des dispositifs à l'intention des pères. Les études montrent que l'indice d'égalité effective entre les hommes et les femmes est positivement corrélé au sexisme dans les entreprises.

Ces mesures relèvent de la culture d'entreprise et du management et nécessitent une prise de conscience en profondeur.

Conclusion : les répercussions sur trois niveaux de la problématique de la conciliation des temps cités ci-dessus sont étroitement liés et interdépendants. Ainsi, la société facilite ou non la conciliation des temps à travers les politiques de santé publique, d'urbanisme, dispositifs de garde d'enfants, d'application des droits en matière d'égalité entre hommes et femmes, etc. Et l'entreprise est influencée autant qu'elle véhicule ou qu'elle intervient sur cette problématique. A chaque niveau, il s'agit de choix et de responsabilités et pour être appréhendée dans son ensemble, cette problématique suppose que chaque niveau prenne ses responsabilités. *Cela dit, en tant qu'actrices de la société, les entreprises sont parties prenantes et portent une part de responsabilité par les choix qu'elles font et les mesures qu'elles mettent en place mais l'entreprise tire aussi des avantages à se préoccuper de cette question car elle est dépendante du tissu économique et social dans laquelle elle est implantée.*

Partie 3 : Enjeux autour de l'organisation des espaces de travail

- Selon les entreprises, les espaces ouverts sont trop bruyants et la concentration est difficile, ou alors au contraire, il n'y a pas un seul bruit et les interactions entre collaborateurs/trices sont très rares...

Caroline Bénech, Colliers : “L’enjeu est de trouver l’équilibre entre les espaces et les usages des gens. Un exemple assez parlant utilisé régulièrement : on ne prend pas sa douche au milieu du salon !”

Dans ce cas, une approche par les usages selon les endroits sur le plateau peut être utile.

Témoignage Air Liquide : les besoins étant différents selon les étages et les populations, des ateliers ont été mis en place pour définir les besoins des collaborateurs pour chaque endroit refondu dans le cadre du réaménagement de l’espace.

- Attention au “Ca marche à New York, donc on va l’appliquer ici !” : la culture de l’entreprise, les cultures des collaborateurs et les générations auxquelles ils appartiennent doivent être prises en compte !
- Travailler sur l’expérience salarié. Exemple d’Amadeus (billets d’avion), qui a une “Directrice des Opérations” dont le rôle est de s’assurer, lorsqu’un nouvel outil est proposé aux collaborateurs, que ce dernier soit adopté facilement afin de ne pas influencer la productivité des collaborateurs/trices.
- Conseils de Cécile :
 - créer des zones distinctes de “non interruption”, où les collaborateurs peuvent travailler au calme
 - limiter les bruits
 - question d’équipe et de culture : en tant que manager et/ou collaborateur, travailler sur soi, et envoyer les bons messages au sein de l’équipe

Partie 4 : Gestion du droit à la déconnexion

Principaux problèmes identifiés :

- Les collaborateurs ou managers ne voient pas le problème ! Il n’y a pas de prise conscience sur le fait par exemple qu’un mail envoyé le dimanche après-midi peut être stressant pour la personne qui le reçoit.

- Difficulté de gérer des projets avec une équipe internationale dont les horaires diffèrent.

Partage de bonnes pratiques :

- Solutions de startups qui permettent de :
 - > **Prendre conscience de nos usages** : lors de l'envoi de l'email, un pop-up nous incite à préciser la nature de notre demande (information ? action attendue ?), la deadline attendue pour le retour (demain ? dans une semaine ?...) et nous prévient si nous envoyons un email en dehors des horaires légaux de connexion.
 - > Rapports anonymisés aussi sur la perception des emails envoyés par les managers (le ton est-il trop agressif ? les emails sont-ils inutiles et trop nombreux ?). Cela donne des indicateurs concrets chiffrés pour aider à faire évoluer les mentalités.

Exemple : Mailoop (startup membre du Lab RH) : <https://mailoop.com/>

- Actions de **sensibilisation** à destination des managers.
Chez Air Liquide : lors des sessions, un item est réservé au droit à la déconnexion : rappel du cadre législatif ; préconisations ; tour de table pour que chacun s'exprime.

Des startups se spécialisent aussi sur le droit à la déconnexion à travers des ateliers sur le sujet et des séminaires sans connexion !

Exemple : Into the tribe (startup membre du Lab RH) :

<https://www.intothetribes.com/fr/accueil/>

- Veiller sur l'**exemplarité** des dirigeant(e)s.
- **Règles** qui peuvent s'établir au sein d'une équipe, sur l'impulsion des managers.
- Faire le **lien entre le droit et les RPS** : expliquer aux collaborateurs/trices que certains dossiers de harcèlement ont commencé par une mauvaise gestion du droit à la déconnexion avec des emails inappropriés pour qu'il y ait une prise de conscience.
- Utilisation de fonctionnalités des outils qui permettent de **prévoir l'envoi des mails plus tard**.
- Mise en place de **communautés de managers** pour sensibiliser : plus facile de questionner les pratiques avec ses pairs.

Partie 5 : Enjeux autour de l'égalité femme - homme

- Club Diversité chez Spie batignolles qui se lance pour partager autour de cette problématique. Carolina va faire appel à la fondatrice de Topla, qui viendra témoigner sur son parcours en tant que femme entrepreneure.
- Pour aller plus loin : retrouvez le CR de l'évènement du Lab RH sur l'égalité femme - homme :

<https://www.lab-rh.com/bien-etre-qvt/legalite-femmes-hommes-au-service-de-la-performance-dans-lentreprise/>