

PAUSE

en entreprise

Remerciements

L'ensemble des personnes qui m'ont accompagné durant cette année et ont contribué à l'écriture de ce mémoire.

Michel Volmer et Jean Obrecht pour l'attention, la patience, les conseils.

Pascal Bender et son équipe sans qui le projet ne serait pas né.

Céline Vanderkelen, Guillaume Bonnet pour les formes du travail.

Margot Bonnet pour les moments de soutien, d'évasion, d'entraide.

« *C'est l'heure du café, tu prends ta pause avec nous ?* »

Le silence règne à présent dans l'entreprise. Dix ou trente minutes de pause durant lesquelles chaque seconde compte. Temps béni du repos qui permet à chacun de se soustraire à sa tâche. Cependant, ce moment alloué à la détente se passe nécessairement au sein de l'usine.

Rester à mon poste pour manger, ou me rendre à l'espace café ? Dois-je aller à la cafétéria ou encore à la cantine ? Voici les options qui me sont proposées. Dans ce temps extrêmement codifié où l'on se doit de partager sa pause avec les autres, il me faut oublier le labeur. Pourtant chaque outil, chaque espace mis à disposition me rappelle à mon travail. Lors de ma première expérience professionnelle, j'éprouve le travail répétitif, d'un opérateur lié à son outil de travail mécanique. Absorbée par ma production et les gestes rébarbatifs qu'elle induit, je m'interromps pour la pause.

Quelle est la place de la pause dans le quotidien rythmé par nos heures de travail ? Quel est son rôle social ? Quels sont les enjeux de la pause pour l'employé et l'entreprise ? Il s'agit pour moi de comprendre comment la pause fait dialoguer bien-être et travail, identité personnelle et professionnelle. Comment l'employé perçoit-il l'entreprise ? Est-il cheminot avant d'être agent, usocomler avant d'être ouvrier ?

SOMMAIRE

I. La pause et le travail

II. Le temps en entreprise : prendre ou perdre son temps ? Peut-on prendre son temps en entreprise ?

III. L'accomplissement au travail

IV. Vers le projet

1. Définitions travail / 10-11
2. La pause, un instant libéré de l'action du travail ? / 12-17
3. La pause fantasmée / 18-25
4. Les enjeux de la pause / 26-31

1. Le mythe de l'horloge / 34-35
2. Le slow : réaction à l'individu hypermoderne et nouveau mode de vie ? / 36-37

1. Mal-être au bureau / 40-49
2. La pause, un temps de transgression / 50-53
3. L'identité au travail: qui suis-je, où suis-je sur mon lieu de travail ? 54-57

1. Présentation du terrain / 60
2. Un projet sur deux niveaux / 61

I.

La pause & le travail

1 / définition du travail

Dans la Grèce Antique, l'esclave porte la peine du travail manuel. Le travail intellectuel quant à lui se destine à l'homme libre. En latin, le *tripalium* d'où pourrait provenir le mot « travail » est un trépied permettant à la femme d'enfanter, mais il s'agit aussi d'un instrument de torture. Le travail se définit-il par la souffrance ?

« Travailler » en français s'approche plutôt du mot entrave en latin *traberme*. L'entrave est volontaire. Elle nous offre le moyen de s'émanciper du joug de la nécessité en créant un bien censé réduire le temps passé sous l'exigence des contraintes.

Aujourd'hui, le travail prend la forme de l'emploi où le salarié obtient un statut social qui va de paire avec des droits. La représentation du travail en est donc bouleversée. Ce changement touche à des problèmes cruciaux, avec la distinction entre le travail nécessaire pour produire une quantité donnée de biens et la forme concrète de l'emploi lié à un contrat de travail et au statut social de protection qu'il confère.

¹ Perret et Roustang, *Économie contre la société (affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle)*, Paris, 1993, Le Seuil, Collection Esprit

² Dominique Rouyer, *Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?*, février 2002, n°46, ERES, EM-PAN, p.160

Perret et Roustang évoquent dans *l'Économie contre la société*¹ le changement du rapport entre l'économique et le social : ou comment passer de la société de plein emploi à la société de pleine activité. Le social est-il miné par l'économique ? Comment ajuster les besoins de l'économie et l'identité des individus ? Qu'en est-il de la pause, ce moment libéré de l'action du travail ?

Dans notre conception moderne du travail, à travers l'acte de travailler se manifeste les trois dimensions de la personne : « faire, avoir et être »². Notre société ne semble retenir du travail que l'épanouissement et la réalisation de soi tout en restant source d'enrichissement en terme de savoirs et d'avoirs. En effet, le travail permet un enrichissement manuel, intellectuel ou culturel mais offre aussi à l'employé la possibilité d'accéder à des besoins ou des loisirs.



Charb, *La Souffrance au travail*

2 / La pause, un instant libéré de l'action du travail ?

Le travail est devenu une réalisation suprême de l'individu ou de la communauté ; plus que l'argent qui se doit de rester invisible. Travailler c'est aussi s'intégrer dans une certaine catégorie sociale. « Réussir sa vie », passe aussi par le facteur de la volonté et l'ambition (57% selon un sondage de CSA/CAPITAL). Ainsi, le travail synthétise à la fois un moyen de vivre mais aussi de faire partie de la société. Indubitablement social, il est contraint par l'approche contemporaine de l'entreprise : le rapport à la hiérarchie, les principes appliqués et liés à la productivité, la domination de la machine...

C'est ainsi que s'installe une concurrence aiguisée au sein des bureaux, des ateliers. L'individu s'envisage désormais eux-mêmes comme une « *micro-entreprise* »³. Il se place alors en concurrence directe avec l'autre, celui qui se trouve en face dans le même open space, celui qui œuvre sur la machine d'à côté... A ce titre, l'objectif devient celui de devoir, constamment, maximiser son degré de performance. L'individu contemporain apparaît alors comme « entrepreneur de lui-même et concurrent de tous les autres ». Dans ce cadre concurrentiel, la hiérarchie s'impose, impitoyable. L'on juge alors constamment l'employé ; le souhait d'être considéré comme extrêmement travailleur et investi peut aisément inciter à faire l'impasse sur les pauses. En effet, l'addict de la pause se met au ban de l'entreprise. Il est à la fois jaloux et condamné. Critiqué par sa hiérarchie comme non productif, inefficace, il devient par ailleurs, la cible facile de son collègue contemporain. En effet, prendre une pause c'est arrêter toute activité de production. Contraint par ses possibilités d'action, et ce qu'il est décent de faire ou de ne pas faire, l'individu semble entravé sur son lieu de pause malgré la marge proposée.

³Franck Fischbach, *Le sens du social, Les puissances de la coopération*, Lux Humanités, 2015, Québec

Afin de maximiser la rentabilité de ses employés, pourquoi ne pas adopter un train de production ininterrompu ? Pour l'entité entreprise se pose alors la question suivante : arrêter la production dans son élan, est-ce l'anéantir en partie ? C'est dans cette logique que certains employés en viennent à assimiler la lecture des courriels professionnels à une pause, ou encore à se sustenter sur leur poste de travail. Outre le fait, que de nombreuses études et constructions modèles de l'entreprise (Google par exemple) démontrent l'opposé, il est intéressant de démontrer ce qu'on pourrait appeler le « complexe de l'activité du rien » : interrompre sa production, est-ce ne rien faire ? La pause n'est pas une non activité, elle s'interprète comme une nécessité de se mettre au repos. Pourtant, l'individu contemporain exige une rentabilité de son temps: il faut boire un café pour se dynamiser, il faut fumer une cigarette pour se détendre etc. La pause n'est alors pas libérée de l'action du travail puisqu'elle obéit au devoir de le servir. Existe-t-il une liberté du vouloir en pause ?

Dans l'*Éthique à Nicomaque*⁴, Aristote affirme qu'une action devient libre et volontaire à partir du moment où elle trouve son principe non pas dans une contrainte extérieure, mais dans l'agent lui-même. Ainsi satisfaire ses besoins en caféine dans l'objectif d'améliorer sa dynamique n'apparaît pas comme une action libérée de l'environnement du travail.

C'est pourquoi l'individu sur son lieu de travail reste conscient de son environnement professionnel et de ce qu'il induit. Par ailleurs l'on peut aussi se questionner sur l'arrêt brusque d'une réflexion, d'une pensée. A ce sujet, William James évoque la notion de « conscience continue »⁵. Ininterrompue, la conscience ne peut être brisée. De la même manière, en pause, l'individu resterait conscient du travail qu'il a interrompu, et de la tâche suivante qu'il lui resterait à accomplir. L'individu peut-il réellement s'émanciper de son activité de production lors de la pause ? La pensée de l'employé, comme celle de l'individu en général passerait par des états

⁴ Jules Tricot, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1959

⁵ William James, *Précis de psychologie (1890)*, Marcel Rivière, 1946

transitifs à travers lesquels l'on ne saurait distinguer de réelle frontière. Le passage en pause pour le salarié ne serait donc pas instantané, il n'existe pas de franche rupture entre l'action du travail et celle de la pause. On ne se débranche pas complètement de son activité de travail mais on effectue un glissement de l'un à l'autre. La pensée coulerait de l'un à l'autre, ne pouvant se déconnecter totalement de l'activité passée et de celle à venir. Elle reste sensiblement liée à l'action de travail par le processus de la conscience.

Toujours d'après William James⁶, la conscience n'absorberait qu'une certaine frange « *des impressions dont nous assiège constamment toute notre périphérie sensorielle* ». Il convient donc de se questionner sur le rapport qu'entretient l'espace de travail et l'espace de pause. Les impressions physiques qui ne comptent pas, celles liées à notre périphérie sensorielle nous sont-elles aussi présentes que celles qui comptent ? Pour James, elles « *affectent nos sens avec une égale énergie* ».

L'appropriation de l'espace par l'Homme est un geste premier. L'Homme se plaît à occuper l'espace pour mieux y affirmer son identité. Ainsi nous observons sur les bureaux particuliers fleurir les discrètes photos de famille, sur les casiers personnels les autocollants propres à chacun etc. Fenêtres sur la vie privée, ces objets particuliers sont vecteurs d'identité et gagent d'une certaine part de liberté. Pourquoi abolir ces indices d'assimilation de l'entreprise comme une partie prenante de la vie de l'employé ? Pourtant, les espaces communs sont bien souvent dénués de toute marque d'identification similaire: espace commun, il se doit d'appartenir à tout le monde, et donc à personne ? Le lieu de pause par sa nécessité d'appartenir à l'ensemble des employés s'impose-t-il comme une contrainte ? Selon Mesmin⁷, l'espace peut et doit être modelé selon notre personnalité. Il semble intéressant de comprendre en quoi le groupe propose une certaine forme de liberté aux employés ou le contraint selon les affinités que l'individu entretient avec celui-ci. Il peut ainsi s'y épanouir, comme s'y sentir entravé.

⁶ William James, *Précis de psychologie (1890)*, Marcel Rivière, 1946

⁷ Georges Mesmin, *L'enfant, l'architecture et l'espace*, Casterman, 1971

Par ailleurs, l'entreprise limite le champ d'action de son employé en lui proposant un lieu de pause qui offre des activités préfigurées. Elle met ainsi à disposition de ses employés un certain nombre d'outils destinés à servir ce moment de pause.

Fréquemment, l'entreprise voit donc d'un bon œil le fait de mettre en place un espace de pause. Pénétrer dans cet espace revient-il à stopper son activité ? Avons-nous la possibilité de pouvoir prendre notre pause ailleurs ? La liberté ne serait-elle pas de pouvoir prendre sa pause aussi bien sur son poste de travail, dans un couloir, que dans cette salle dédiée ?

D'un point de vue législatif, la pause obéit à des contraintes de temps. En effet, l'employeur est dans l'obligation d'offrir à l'employé l'équivalent de trente minutes de pause pour une journée minimale de six heures et trente minutes de travail. La pause se restreint bien souvent au carcan de ces trente minutes obligatoires. La liberté se voit déjà atteinte par la restriction de devoir en quantifier la durée.

La pause au travail, est davantage considérée comme une durée du point de vue. Ou, en tout cas se définit à travers elle. L'employé est conscient de la durée de la pause qui lui est allouée. Pourtant, dans cet instant d'interruption, il n'est plus à même d'en apprécier réellement la durée. Privé des outils qui permettent de le mesurer, l'instant de la pause est un moment où l'on est amené à se débarrasser des repères objectifs : le temps est mesuré « à la besogne que l'on fait plutôt que de mesurer la besogne au temps qu'elle réclame »⁸. Ainsi, le fait de prendre de nombreuses pauses induit d'une façon qui semble logique, un manque de productivité. Cependant, le temps mécanique est mal connu, non organique il ne se compte pas avec exactitude une fois que l'on se débarrasse de l'horloge. D'après l'expérience de G. Bachelard en une minute certains comptent trente secondes tandis que d'autres y voit jusqu'à sept minutes. Débarrassé du temps mécanique lié à l'horloge, le temps gagne à s'estimer en fonction des tâches accomplies qui rythment les instants de pause. C'est ainsi que dans de nombreuses PME, les pauses interviennent une fois la tâche effectuée.

Le temps de la pause semble bien souvent accéléré, comme progressivement dissoute dans la jouissance de l'instant. Ainsi, comme le souligne P. Lecomte du Noüy⁹ avec son étude du temps en fonction des âges, le temps ne possède pas toujours la même valeur. Se déclinant lentement dans ces premiers égrègements, il s'accélère à l'apogée de la durée. Il est surprenant de voir l'effet brutal que peut avoir cette durée limitée. Lorsque l'individu parvient à s'émanciper de sa tâche en cours, il est brusquement rappelé à la réalité chronométrée du temps conventionnel de pause. Et ce, même si aucune alarme ne l'y restreint: la durée légale est un outil officiel qui instaure une norme. Trop d'excès, et l'employé sera considéré comme un tire-au-flanc, pas assez de pause, et il mettra en danger sa productivité, son rapport aux autres, son intégration au sein du groupe des employés.

⁸ Gaston Bachelard, *La continuité et la multiplicité temporelles*, Bulletin de la Société française de Philosophie, .A. Colin, mars-avril 1937.

⁹ P. Lecomte du Noüy, *Entre croire et savoir* Coll. l'Esprit et la main, Hermann

La question de la pause comme libérée de l'action du travail, est entièrement liée à la façon dont nous sommes amenés à interpréter une liberté définie. La pause au travail semble être un instant de liberté limitée, de façon aussi contraire que l'est la pause en comparaison du travail. Peut-on trouver des espaces de liberté malgré les limites ? Celles-ci permettent-elles justement de définir ces libertés ? En pause, l'employé prend des libertés en regard de son action de travail. Pourtant, il reste dans le domaine de l'entreprise et reste contraint sur certains points. La pause au travail, est donc un espace et un instant de liberté relative. Au moment de ce bref intermède l'employé est libéré de certaines contraintes liés à son travail. En effet, il s'agit d'un instant au cours duquel l'employé est départi de son obligation de produire qui est la définition même du travail. Cependant, de nombreux interdits ou ressentis viennent endiguer cette libération.

3 / La pause fantasmée

Strictement réglementée par le droit du travail, le temps de pause fait partie des droits de tout travailleur dont l'exercice dépasse les six heures consécutives. Dans l'intervalle de ces vingt minutes quotidiennes réglementaires, l'on va volontiers boire un café, casser la croûte, ou encore aller fumer.

Dans ces instants de détente, l'on prend la liberté de cesser toute action de production afin de prendre un temps pour soi.

Vincent Van Gogh, *La Méridienne*, 1889, Huile sur toile, 73x91 cm, Musée d'Orsay



À cette époque, les paysans sont perçus par certains comme des personnes ignorantes et rudes. Fustigées par les républicains, ces masses sont jugées comme immatures politiquement. Van Gogh puise dans l'œuvre de Millet, en interprétant le thème classique de la moisson, s'inspirant ainsi de *La méridienne*. Les faucheurs situés par le peintre au centre du champs affichent un rapport profond et simple à la terre.

Un couple de moissonneurs prend une pause au cœur de sa journée de travail. Dans la chaleur écrasante d'un après-midi de mois d'août, les paysans sont représentés apaisés et sereins. Le jaune d'or et le bleu régissent cette œuvre de Van Gogh, figurant les hautes températures de saison.

Alors que l'industrialisation bat la mesure d'un rythme de vie frénétique, les moissonneurs harassés et rompus prennent un moment

de repos. L'innocence et la bonté filtrent à travers cet instant de pause. Interprétée comme bénéfique, vertueuse, la pause rompt avec la fiévreuse industrialisation, l'agitation perpétuelle de l'enfer moderne de la ville et de ses avancées techniques. La méridienne est ici un idylle communicative.



Pieter Bruegel L'Ancien, *La Moisson ou Les Moissonneurs*, 1565, Huile sur toile, 116,5x159.5 cm, Metropolitan Museum of Art, New York

Bruegel l'Ancien représente les mois d'août et septembre, période propice à la moisson. Le tableau illustre le travail aux champs. Au second plan, figure un étang autour duquel se prélassent des baigneurs. La fracture entre ce second plan et le premier transparait de par les différences de traitement entre le champ baigné de couleur jaune et le verger et l'étang qui se déclinent à travers des tons verts. La pause est peinte comme appartenant au quotidien des paysans.

Cependant, sur cette toile, on perçoit deux façons différentes de prendre un instant de repos. Alors que certains travaillent, d'autres prennent le temps de se restaurer ou encore de faire la sieste. Les femmes à

l'ombre de l'arbre mangent ensemble et sont habillées de façon propice au travail des champs. Un homme se trouve juste à côté de ce cercle inclu ou non dans celui-ci ? Prenant sa sieste, il s'est avachi en pleine lumière. Ventripotent, le pantalon déboutonné, il flemmarde tandis que d'autres s'affairent à la moisson.

aux temps du travail et de la pause, il apparaît que les temps de travail ne sont pas calqués sur ceux d'une horloge mécanique mais laissés à la disposition, à la discrétion de chacun. Ainsi, chacun apprécie par lui-même les moments de travail et ceux où il se repose ou participe à un repas collectif.

Des temps de travail laissés à la disposition de chacun

Prendre un instant de pause est toléré à condition qu'il convienne aux mœurs: le fait de « siester » semble tourné en ridicule. Pourtant dans la manière de se rapporter

Adolf Von Menzel, *La forge*
(*Cyclopes modernes*), 1875,
158x254 cm, huile sur toile



Cette œuvre d'Adolf Von Menzel s'inscrit dans le climat des années précédant la première Guerre Mondiale. Nous sommes dans un paysage allemand unifié sous l'empire prussien, et en pleine mutation industrielle. La France et l'Angleterre étant déjà entrée dans cette seconde révolution industrielle, l'Allemagne fait face à une modernisation accélérée qui assouvit un enrichissement global et nourrit le peuple. La forge est une œuvre remarquable du travail de Adolf Von Menzel.

et mécanique auquel se soumettent les ouvriers. La scène saisie sur le vif attire l'attention du spectateur sur le métal en fusion autour duquel s'affairent de nombreux ouvriers. D'autres personnages dans l'ombre vaquent à des occupations différentes : se laver ou encore manger. Certainement épuisés par un travail physique, ils s'éloignent de l'espace de travail. Certains se protègent des actifs en se réfugiant

Ils semblent pourtant prisonniers de leur ouvrage. Les structures verticales nous rappellent symboliquement l'image de la cage.

Le sous-titre *Cyclopes Modernes* nous invite lui aussi à interpréter les visages tendus et fatigués. Entre rythmes effrénés, déshumanisation de la machine, massification et tâches répétitives, Adolf Von Menzel célèbre la révolution industrielle.

De prime abord confuse, la scène plongée dans la pénombre propose pourtant une réelle construction. Elle suggère le mouvement rotatif

derrière la machine. Pour d'autres, la frontière est marquée par l'ombre.

Entre rythmes effrénés et déshumanisation



Anonymel, 1961

Disney véhicule une image féerique à travers l'imaginaire de ses dessins animés. De nombreux livres comme celui de James B. Stewart¹⁰, se sont attachés à donner une image moins idyllique de l'entreprise. Disney est devenu une société qui vend de l'imaginaire, du rêve. Walt Disney a enfanté d'un groupe qui n'hésite pas à demander à ses employés de fournir un temps horaire de dix-huit heures par jour.

Cette photographie prise dans un parc Disney illustre la complexité d'une pause déjeuner. Costumés, les employés de l'entreprise semblent ne pas pouvoir échapper totalement à leur travail. En effet, ceux-ci restent dans un rôle qui leur a été attribué. La frontière ténue entre espace de pause et zone de travail

transparaît clairement à travers le port continu de costume. Travailler pour Disney, c'est être capable de sourire et de partager une bonne humeur constante; même sur son lieu de pause, on ne peut se départir de notre rôle. Pouvons-nous réellement parler de pause alors que les employés sont encore dans leur condition de travailleurs ?

Être en pause ou au travail ?

¹⁰ James B. Stewart, *Le Royaume enchanté*, Sonatine



Suplicy, Réveillez l'employé du mois qui sommeille en vous

Suplicy, marque de café brésilienne communique sur l'intérêt du café au travail. La pause café, est à elle seule une véritable institution. L'intérêt de cette boisson revigorante n'est plus à démontrer.

C'est donc en tournant en ridicule l'employé sommeillant lors de sa pause que Suplicy choisit de communiquer sur l'importance de boire. Visiblement moqué par ses collègues la personne semble s'être subtilement faite raser le crâne. A moins, qu'il ne s'agisse au contraire d'un moyen de se cacher. L'employé aurait alors cherché à se masquer et à profiter allègrement d'un moment de repos.

Mais qu'il se rassure, Suplicy est là pour lui venir en aide en lui proposant un café revigorant et salvateur qui lui permettra d'obtenir le statut honorifique d'employé du mois.

Cette publicité humoristique, met en avant une activité de pause qui se situerait au bas de l'échelle des considérations. Il y aurait donc des moyens plus appropriés que d'autres pour vaquer à ses occupations. Au travail, l'on se doit d'être productif, or la sieste représente par essence le fait de ne rien faire.



Myr Muratet et Vincent Perrotet, *Travaille d'abord tu t'amuseras ensuite*

Cette affiche fait partie d'une série d'une dizaine d'autres affiches réalisées par Myr Muratet et Vincent Perrotet dans le cadre d'une recherche pour le CNAP (Centre National des Arts Plastiques). Expression de notre époque, cette œuvre donne à penser. La maxime, accompagnée d'un texte se veut formuler une pensée qui entre en résistance avec les codes sociaux. L'œuvre est imprimée sous formats de tracts sérigraphiés.

Les auteurs posent la question de l'application sociale du graphisme : dénoncer pour interroger. Rigoureuse la typographie de travail primordiale s'impose. Pourtant à travers elle, jaillit la volonté d'un amusement essentiel qui s'ornementent de dessins rapides, de tâches: une expression typographique de la liberté.

Le travail politique de Myr Muratet et Vincent Perrotet suggère une antinomie entre notre conception du travail et la notion d'amusement. Travailler d'abord tu t'amuseras ensuite, revient à la racine même de l'étymologie du travail en tant que torture. Dur labeur que le travail qui impose sa cadence effrénée et sa rigueur. Pourtant le travail, comporte lui aussi des moments d'accomplissement personnel : les pauses.

Celles-ci sont-elles assez prises en compte par l'employeur pour permettre une nouvelle approche du travail ?

Antinomie entre notre conception du travail et la notion d'amusement

Strictement réglementé par le droit du travail, le temps de pause fait partie des droits de tout travailleur dont l'exercice dépasse les six heures consécutives. Dans l'intervalle de ces vingt minutes quotidiennes réglementaires, l'on va volontiers boire un café, casser la croûte, ou encore aller fumer. Dans ces instants de détente, l'on prend la liberté de cesser toute action de production afin de prendre un temps pour soi.

Pour certains, la pause est une manière positive de se rafraîchir les idées, d'avoir un esprit plus disposé à la tâche, tandis que pour d'autres, la pause vient briser l'élan de travail. Elle est alors à considérer comme un moment perdu.

4 / Les enjeux de la pause

Le rythme de travail se construit autour des tâches imposées et des pauses qui interrompent ce temps de production. Il convient donc de différencier les pauses méridiennes des « pauses café » ou encore des « pauses cigarettes ». D'ailleurs il existe pour celles-ci des législations différentes. Parfois comptées, comme des temps de travail effectif, les instants de pause sont tantôt considérés comme des pauses « caries » (c'est-à-dire qu'elles entâchent la capacité de production) ou comme des moyens d'améliorer la productivité.

*« Ces avantages font économiser un temps
considérable à nos employés, préservent leur santé
et augmentent leur productivité »*

Larry Page, cofondateur de Google, dans une lettre aux actionnaires publiée en 2004.

Dès 1993, des directives européennes ont permis de fixer des prescriptions minimales en matière de temps de repos : il s'agit de prescriptions de santé et de sécurité. Ainsi, les travailleurs doivent disposer de temps de repos nécessaires à leur bien-être en entreprise. Face à la législation, les entreprises adoptent différentes manières de proposer la pause à leurs employés. C'est dans ce cadre législatif, que certaines firmes mettent à la disposition de

leurs employés des espaces particuliers : favorisant des activités sportives, ludiques ou encore de relaxation... Google, très portée sur l'amusement, offre des lieux de détente particuliers. Novatrice l'entreprise a fait de ces installations des sources de motivations pour ces salariés. Ces installations attractives, donnent à voir la vision utopique d'une entreprise qui participe pleinement au bien-être de ses employés, ou du moins qui en semble véritablement soucieuse.

De façon idéale, le temps de pause est le temps où l'on se consacre à une activité personnelle, libérée des obligations de production. Chez Google, l'employé a la possibilité de voir 20% de son temps dédié à un projet personnel. Ces 20% de temps sont-ils à considérer comme une pause ? Ce qui apparaît de prime abord comme une véritable ouverture d'esprit est en réalité contrainte par la nécessité de demander à son supérieur la possibilité de disposer de ce temps. Non systématique, cette opportunité n'est donc pas réservée à l'ensemble des employés. Par ailleurs, l'on peut se questionner sur les motivations à présenter dans le cadre d'une obtention de ce temps dédié au projet professionnel. Cet ouvrage doit-il profiter à l'entreprise afin d'être validé ? En ce cas, appartient-il réellement à un temps libéré des objectifs de production ?

Nous pouvons donc justement nous questionner : quelles sont les motivations de l'entreprise à investir dans ces espaces de pause ? Selon une étude menée par le site Monster auprès de 1980 votants en janvier 2010, la pause-café est un levier d'efficacité. Elle permettrait de renforcer les équipes, de stimuler la productivité des employés. L'entreprise a donc tout à gagné en offrant à ses salariés les moyens d'un instant de détente qui participe aux bonnes conditions de travail. Stimulés, les employés apprécient ces moments de « vie en entreprise » qui les impliquent dans leur société. La pause et la liberté qu'elle représente redonne sens au travail.

Pourtant certaines y rechignent. En effet, la place de la pause suscite des questionnements quant à son réel bénéfice pour l'entreprise. Pour un coût moyen de 490 euros¹¹ par an et par employé, cet instant de pause provoque de multiples débats. Ceux-ci se clôturent alors par l'adoption d'une ligne directrice particulière. Ainsi à SEW USOCOME on a choisi d'appliquer rigoureusement le code du travail: trente minutes de pause café totalisées sur la journée de travail, sont alors planifiées et chronométrées; la pause repas quant à elle, ne dure pas plus de trentes minutes. Pourtant, l'entreprise appartient à un réseau bien particulier: celui des entreprises libérées. Ouverte sur le dialogue pour les besoins d'une meilleure production et d'un plus grand confort sur les postes de travail, elle campe sur ses positions en matière d'application de la pause.

A l'opposé de cette mise en place, nous pouvons aussi souligner le cas de la SNCF qui propose des pauses libres ou non selon le service. De cette manière, les secteurs porteurs d'« addicts » de la pause se voient contraints ou bénéficie au contraire d'un semblant de 'grâce hiérarchique' : l'entreprise ferme ainsi les yeux sur le non respect des pauses.

Par conséquent, la pause, qui serait utopiquement réalisée selon les besoins de chacun n'est pas libre. Elle peut constituer pour l'entreprise une véritable source d'inquiétude : peut-on réellement faire confiance à son employé ? Sévir ou relâcher la pression pour mieux stimuler la production apparaissent comme de réels dilemmes pour le management de l'entreprise.

¹¹ Sondage réalisé par Online Opinions du 8 au 14 novembre 2010 auprès de 1000 adultes britanniques.

Les relations entre collègues sont un des points prépondérant au bonheur éprouvé au travail. Élément inhérent au bien vivre au sein de l'entreprise, la pause donne à voir les liens hiérarchiques entre demandeurs et exécutants.

Les salariés français estiment énormément la place du travail dans leur quotidien. Il contribue à la fois à l'épanouissement personnel et se révèle même comme un élément central de l'existence de 40% des français (étude Monster). Pourtant ces indicateurs ne cessent de se dégrader : les employés étant volontaires à la participation et la compréhension des stratégies, de l'entreprise mais aussi de ses valeurs. Il serait donc tout à fait pertinent de redonner du sens au travail et d'adopter les méthodes plus conviviales des PME, où les liens inter-employés semblent plus fort. C'est ainsi que nombres d'entreprise libérées popularisées par Isaac Guetz en 2009, adopte la disparition des pyramides hiérarchiques. Elles se structurent alors en de multiples micro-entreprises, ou micro-usines qui fonctionnent indépendamment les unes des autres. Concept novateur, ce système en vogue atteint pourtant ces limites par une mise en concurrence des différentes structures à échelle réduite. Indépendantes les unes des autres, elles ne font que transformer les hiérarchies existantes sans les supprimer ou les alléger de façon à ce que l'employé se départisse des clivages hiérarchiques.

Il s'agit d'une jardinière assemblable en un tour de main. Autour de ce projet, les employés se retrouvent pour cultiver des herbes aromatiques, des légumes destinés à la pause méridienne.

Cet objet permet de se retrouver en faisant fis de la hiérarchie, jardiner est une activité autour de laquelle cadres et ouvriers sont sur un pied d'égalité : elle permet de décomplexer les dialogues, d'investir les employés autour d'une activité qui sort du domaine d'activité.

La pause, dans sa convivialité serait-elle capable de les briser ? C'est en tout cas le parti pris par l'agence de design Ciel mon radis qui propose une structure destinée à mettre les employés sur un pied d'égalité à travers une activité qui s'affranchit des codes hiérarchiques.

Ce produit, et le service proposé en accompagnement, démontre de façon pratique l'intérêt pour l'entreprise de mettre l'accent sur les moyens de pause qu'elle offre à ces employés. En effet, cet outil permet réellement d'installer une convivialité accrue dans l'entreprise et par là de redonner sens au travail, puisqu'elle dynamise les relations professionnelles.

La mise en place de ce genre d'outils permet de lier les salariés et l'entreprise dans une cohésion bénéfique à chaque partie. Aujourd'hui de manière générale, pour l'entreprise la pause est avant tout un coût obligatoire. Pourtant certaines entreprises font le choix d'investir en ces moments essentiels afin d'augmenter la production. Les pauses permettent d'impliquer l'employé sur son lieu de travail et lui offre ainsi un bien-être accru, comme il l'est théorisé à travers le mouvement Slow.



Ciel mon radis

II.

Le temps en entreprise

Prendre ou perdre
son temps ? Peut-on
prendre son temps
en entreprise ?

1 / le mythe de l'horloge

Autrefois, le paysan travaillait en fonction des éléments (des conditions climatiques et météorologiques), et des prières qui rythmaient les journées. L'artisan œuvrait tant que nécessaire pour perfectionner son produit. Le temps était perçu à travers le filtre d'un processus de changement naturel. Il n'existe pas de décompte exact de l'horaire. Pourtant la notion de l'horaire a très tôt préoccupé les Hommes : elle est le moyen de l'organisation. Comment définir un temps homogène ?

Toutefois, le quotidien de l'Homme contemporain est rythmé par la dynamique mathématique et mécanique de l'horloge. Si l'horloge a aujourd'hui désertée les intérieurs bourgeois, elle investit désormais les locaux des entreprises. Visible de tous, elle domine aussi bien les *open space* que les ateliers de production. Elle gage de l'avancée de la journée, mais sert aussi de repère : elle marque le départ en pause mais aussi sa fin. Elle impose sa régularité dans la vie des travailleurs. Le capitalisme en fait son fleuron : «time is money» écrivait Benjamin Franklin.

Driiiiiing ! C'est l'heure du réveil, il est trop tôt pour Romane qui repousse la sonnerie de son réveil. Tic-tac ... Le moment est venu de se réveiller à nouveau ... tic-tac ... il ne lui reste que le temps minimal pour une préparation accélérée.

Elle s'installe au volant de sa voiture et prend note de l'horaire affiché. Lors du trajet, elle le consulte fréquemment .. tic-tac ... elle sait que si elle arrive à 8h13 au niveau du feu, elle sera sur le parking du bureau à 8h17. Arrivée sur son lieu de travail, elle badge en prêtant toujours attention à le faire en avance. Elle se met en place ses affaires, se prépare pour sa journée de travail. L'horloge trône au sommet du mur en face d'elle : à 10h10 c'est l'heure de la pause. Plus elle en est proche, plus les coups d'oeil sont réguliers ... tic-tac ... plus il faut se presser, moins il faut lambiner. ... tic-tac-tic-tac-tic-tac ... Il faut être dans les temps! ... tic-tac-tic-tac-tic-tac-tic-tac ...Il s'agit respecter l'horaire imposé.

Romane vérifie chaque soir l'activation de son réveil et en règle la sonnerie. Avant de se coucher, elle calcule le temps qu'il lui reste pour dormir.

Obsédante, l'horloge mécanique, l'horloge s'impose. Point de voûte de l'industrialisation, des taux de production, elle soustrait l'employé à toutes les distractions. Elle se déploie : des téléphones aux ordinateurs, prend place sur les poignets des employés, sur le mur du bureau... Mais où est passée l'horloge biologique ?

Le temps biologique est aujourd'hui contraint par la discipline imposée par la discipline horlogère. L'heure, c'est l'heure officielle. Les travailleurs sont encore nombreux à être rémunérés en fonction des heures passées sur leur lieu, leur poste de travail.

Les rythmes journaliers alternent divers temps sociaux : entre travail et loisirs. Selon Bernard Charbonneau, travail et loisir sont chacun l'une des faces d'une seule et même pièce¹². Les loisirs dépendent, et ce de façon assez paradoxale, du travail. En effet, les loisirs ont des coûts, ils font eux aussi l'objet d'une consommation.

¹² Bernard Charbonneau, *Dimanche et lundi*, Paris, Denoël, 1966

2 /

le slow réaction à l'individu hypermoderne et nouveau mode de vie ?

Qui peut dire aujourd'hui : « j'ai tout mon temps » ? Perdre son temps est devenu un luxe que peu peuvent se permettre. Nos moyens de communication en sont certainement fortement responsables : ils nous aliènent à l'immédiat. En effet, le téléphone et internet par exemple sont des moyens rapides, qui accélèrent les prises d'informations, mais ne réduisent pourtant pas le temps irrépressible de la réflexion et du geste humain. Les machines surpassent en rendement l'Homme, qui doit s'y adapter.

C'est ainsi que la sociologue Nicole Aubert¹³ décrit des individus hypermodernes « qui vivent dans une sorte d'excès permanent -excès de consommation, mais aussi excès de pressions, de sollicitations, de stress- et qui, en quête de performances toujours plus grandes, se brûlent dans l'hyperactivité tout en se débattant dans un rapport au temps toujours plus contraignant. »*

Autrefois, nous étions soumis au temps et à ses contraintes, tandis qu'aujourd'hui nous cherchons à le transformer. Dans notre époque au rythme effréné, nous devons apprendre à gérer notre temps. Pour cela, nous le séquençons en différentes catégories : vie professionnelle, personnelle, culturelle, sociale ou encore familiale. Afin de remplir chacune de ces tranches de vie, nous densifions le temps. Il devient utile, et ne se gaspille pas : c'est la culture de l'urgence. Face à l'accélération croissante de la consommation et des quantités de production, se réunissent des adeptes de la lenteur : « *Travailler plus pour gagner plus* » ? Ou travailler mieux pour travailler moins ?

¹³ Nicole Aubert, *La culture de l'urgence, la société malade du temps*, Malesherbes, Flammarion, 2009

« *Nous avons mieux à faire de la vie que d'en accélérer le rythme* »

Ghandi

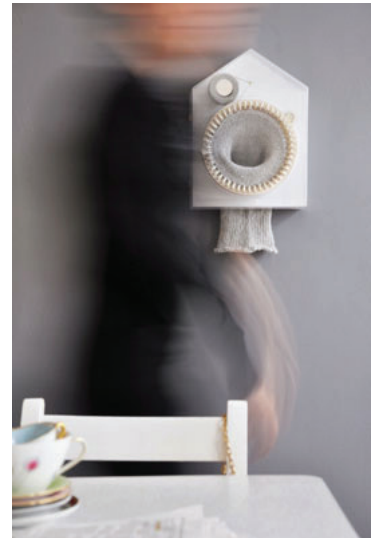
Le Slow movement au sein de l'entreprise pourquoi ? Comment ?

Furie des tâches quotidiennes qui s'enchaînent au rythme frénétiques du cliquetis de l'horloge. Qui en accomplira le plus ? En combien de temps ? Au Japon est tristement né le mot *karoshi*. C'est la mort par surmenage. Kamei Shuji en est une victime célèbre. Assimilé à un athlète, on le vend pour son endurance : c'est l'« étalon d'or », un modèle capable de travailler 90 heures par semaine. Il fait fit des pauses, s'applique à exercer son travail en continu. Le surmenage le poussera au *karoshi* à seulement 26 ans. L'Homme entre en concurrence avec la machine, pousse et redéfinit ses limites face à un environnement qui évolue, mute. Il en oublie ses attaches, l'attrait qu'il a pour la vie d'entreprise. Carl Honoré écrit dans *l'Éloge de la lenteur* : « Toutes les choses qui nous relient et donnent du prix à la vie - la communauté, la famille, l'amitié - se nourrissent de ce dont nous manquons perpétuellement: le temps »¹⁴.

Les adeptes de la lenteur s'épanouissent dans le Slow Movement et ses différentes branches : la Slow Food, le Slow Fashion, le Slow Travel... Tout est slow, et le design aussi. Le modèle Slow Design c'est (consiste à) combiner qualité des produits, qualités environnementales et formes sociales qu'il génère dans le but de parvenir au bien-être. Cet accomplissement se doit d'être individuel, social et environnemental. (Alastair Fuad-Luke, A Slow Theory, 2004)

¹⁴ Carl Honoré, *Éloge de la lenteur*, Paris, Marabout, 2005, Collection Psychologie

365 Knitting clock n'indique pas réellement l'heure : elle tricote le temps. L'horloge prend son temps. Il lui faut une année complète pour produire un objet tricoté. Sans interruption elle signifie, rend plausible le temps en le matérialisant par l'ouvrage, l'écoulement de la laine. Alimentée par la laine, elle s'en nourrit, elle propose une approche sensible du temps, qui se construit au fur et à mesure du tricotage. La mesure de l'heure est façonnée par l'action, la réalisation.



Siren Elise Wilthemsen, 365 Knitting clock, *The Nature of time*

III.

L'accomplissement
au travail

1 /

Mal-être au bureau ou comment le temps du dialogue doit se développer

Cette publicité diffusée en Grande-Bretagne, entre dans la ligne directrice voulue par Kit Kat: « la pause Kit Kat ». Agence JWT, s'inspire de l'exode : les flots tempétueux s'ouvrent sur une île paradisiaque. Kit Kat ouvre la voie salutaire de la pause. L'îlot, terre promise se dévoile au consommateur. Cette île salvatrice s'entoure d'une mer agitée sur laquelle nous discernons des employés subissant des réunions brutales et violentes. Le travail est donné à voir comme un labeur, une souffrance subie. Alors que certains personnages courent au naufrage, d'autres

semblent impatients d'atteindre ce lieu paisible.

L'îlot ne promet pas un avenir utopique mais un instant à travers lequel l'employé peut souffler pour mieux affronter le reste de sa journée. C'est la promesse de la satisfaction d'une gourmandise mais aussi l'illustration d'une représentation idyllique de la pause. Pourtant celle-ci semble inaccessible.



Agence JWT, *Have a break, have a Kit Kat*, Publicité Kit Kat

Malgré la réduction considérable du temps de travail, les «conditions subjectives» se sont dégradées. La crise de confiance et la rupture du lien entre salariés et dirigeants sont consommées : 84% des travailleurs estiment que les intérêts des dirigeants et des salariés divergent¹⁵. Un phénomène qui prend plus d'ampleur dans les grandes entreprises que dans les petites. L'organisation tentaculaire de certaines entreprises pose le problème de l'identification : où suis-je ? Qui suis-je au sein de l'entreprise, mon entreprise ?

Les sources du mal-être au travail

Pression, burn out, harcèlement sont de nombreux signes de l'évolution du mal-être qui s'installe sur les lieux de travail. Afin de comprendre quelles en sont les réelles sources nous nous concentrerons sur le Manifeste pour sortir du mal-être au travail de Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier¹⁶. Le mal-être est-il une fatalité à laquelle notre société doit se résoudre ? Si la réponse par la négative semble évidente, il nous appartient de questionner les raisons du mal-être et d'identifier de possibles solutions.

¹⁵ Ifop, *Le rôle sociétal du café en entreprise* [en ligne] [05/01/2016] http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=2473

¹⁶ Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 2012

la pression, l'intensification du travail, la culture de l'urgence fournir le maximum dans un délai minimum avec des moyens restreints.

Accentuée par le numérique, la culture de l'urgence prend racine dans la construction capitaliste de notre société : travailler plus c'est travailler mieux et toujours plus vite. L'embauche de coast killers (tueurs de coût) illustre la nécessité pour l'entreprise de chasser le gaspillage, supprimer les temps morts. Le temps de pause est alors remis en question, évaluer de façon à réduire les dommages qu'il induit sur la production.

l'instrumentalisation

Privé de la possibilité de définir par lui-même ses conditions nécessaires pour bien travailler, le salarié a le sentiment d'être un pion pour ses dirigeants. Les travailleurs font face au paradoxe du management qui exige une mobilisation subjective intense, tout en mettant en place des outils de gestion qui entraînent une désobjectivation. Les employés sont ainsi dépossédés d'une partie de leur activité.

La dictature des productions chiffrées achèvent de réduire le salarié au statut de ressource dont la rentabilité et la productivité sont les principales ressources.

l'obsession évaluatrice ou la maladie de la mesure

L'évaluation se présente comme un outil de gestion pragmatique et nécessaire, le benchmarking (mesure comparative et classement) devient une obsession. L'activité salariale se mesure afin de produire des tableaux mettant en avant la performance. La tyrannie du nombre développe-t-elle l'individualisme ? Le besoin constant de faire plus que les autres ?

la multiplication des injections paradoxales

L'injection paradoxale, c'est le mécanisme qui par son emprise inhibe les capacités de réagir et soumet l'individu. Elle s'illustre par l'émission de demandes contradictoires qui s'ensuivent d'un terme qui empêche tout échappatoire. Le salarié subit alors l'échec tout en portant la responsabilité : il a été incapable de répondre à la demande.

« Moi, j'ai trois patrons : le régleur, le manager et le chef qualité : et ils sont pas souvent d'accord ! »

Employé anonyme de SEW-USOCOME

la norme comme idéal et l'exigence du toujours plus

Le fait d'imposer l'idéal comme une norme, creuse l'écart entre l'activité concrète du travail et la vision employée par l'entreprise. L'organisation du travail se pense à partir d'un modèle théorique idéal: des outils fiables, des clients irréprochables et des salariés exemplaires. L'architecture de l'entreprise est donc solidement bâtie, dépourvue de faiblesses, de contradictions, de maladie ou encore de contretemps. L'Homme y est docile et malléable, il apparaît comme toujours prêt à fournir le meilleur de lui-même, capable de s'absoudre de la moindre erreur. Il ne lui reste alors plus qu'à se dépasser toujours plus : travailler plus, aller au-delà des attentes.

¹⁷ Témoignage extrait de J. Krauze, D. Meda, P. Légeron, Y. Schwartz, *Quel travail voulons-nous?*, Paris, Les Arènes, 2012

Individualisme et lutte des places

L'employé est bien souvent poussé à l'individualisme : Les mesures individuelles de performance, la notion de mérite entraîne le salarié à s'éloigner de la collectivité et ainsi du soutien, de la protection et de la solidarité qu'elle offre. Les collectifs de travail sont remis en question par la responsabilisation individuelle. S'ensuit alors la difficulté de «socialiser» les problèmes rencontrés sur le terrain de l'entreprise mais aussi le fait d'envisager son travail comme une activité solitaire où l'on lutte pour prendre la place de l'autre. Il faut travailler plus, faire mieux que son voisin pour évoluer.

« Tout le travail a été individualisé, il doit rentrer dans des graphismes personnels. Chacun son compte, chacun sa gueule! Plus de contacts! Je suis dans un bureau, on est cinq dans un open space et, plutôt que de parler devant tout le monde, le chef de service envoie des mails aux collègues... Avant, on faisait des matches de foot avec les bureaux contre les ateliers, c'était sympa. La dernière fois qu'on a essayé on est pas parvenu à faire une équipe...»¹⁷

Technicien anonyme

« Ce n'était pas un métier, c'était un épanouissement quotidien. Et puis, un jour, on m'a assise sur une chaise et on m'a demandé de produire. On m'a parlé de statistiques de fréquentation, de visiteur unique, de clic par page, de rendement. Aujourd'hui, je traîne mon métier comme un boulet. »

Juliette infirmière

la dégradation de l'amour du métier

Christophe Dejours parle du «jugement de la beauté»¹⁸ qui s'évalue à deux niveaux : celui de la conformité (admission des règles par le collectif de travail) puis celui de l'originalité qui permet d'identifier la tâche à la personne qui l'exerce. Le travail fondé sur la qualité de l'œuvre produite entraîne fierté. Fondement de l'identité professionnelle, le métier s'accompagne de la compétence (reconnue comme un élément essentiel de reconnaissance) et de l'habilité (facteur de valorisation et vecteur d'estime de soi).

la perte de sens

Les problèmes viennent-ils du manque de motivation, du désinvestissement au travail ? Ou d'une novlangue managériale qui pousse à la permanente réorganisation, d'une l'accélération constante des tâches au mépris de la qualité ? Selon Fabienne Hanique¹⁹, ces métamorphoses des tâches et de l'environnement de travail par leurs fréquences trop élevées œuvrent à rendre insignifiants toute restructuration, discours, nécessité de la modernisation. L'agent marque la frontière, il n'y adhère plus car il ressent tous ces changements comme des mouvements incessants dans lesquels il ne retrouve plus l'essence de son métier.

des formes de reconnaissance génératrices d'insatisfactions chroniques

Le management insiste sur l'autonomie, l'initiative, l'adaptabilité à la complexité. Se développe ainsi la nécessité pour le salarié de mobiliser davantage de ressources réflexives. Cette plus forte implication suscite logiquement une envie de reconnaissance : la confirmation d'être allé au-delà de sa simple tâche. Quelle n'est donc pas la frustration de l'employé lorsque cette reconnaissance s'illustre par un nouvel échelonnage des productions minimales.

¹⁸ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard Jeunesse, 2008

¹⁹ Fabienne Hanique, *Le sens du travail*, Paris, Erès, 2014

insécurité et obsolescence de l'employé

La délocalisation, la montée du chômage, la concurrence et le durcissement de la crise financière en France participent du sentiment d'insécurité latent. Vais-je garder ma place ? Suis-je meilleur que mes collègues ? Les menaces d'instabilité, de précarité planent sur le salarié du XXI^{ème} siècle. Les primes et promotions sont objets à concurrence. L'employé de notre siècle est vulnérable, dans une société qui prône le «chacun pour soi» s'installe l'insignifiance à l'égard de ses collègues.

la crise des valeurs, les malversations et les conflits de loyauté

Pour les dirigeants il s'agit de générer de l'argent, pour reprendre l'expression de Vincent de Gaulejac²⁰, ils « *travaillent l'argent* ». A la base, le modèle managérial vantait un modèle « *gagnant-gagnant* » qui semble s'être peu à peu effacer au profit de coupes budgétaires, et de l'automatisation des postes qui aboutissent à la réduction des emplois.

Le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) en collaboration avec l'Insead, montre l'accroissement des pratiques frauduleuses dans trois mille entreprises à travers le monde : détournement d'actifs, cas avérés de corruption, dissimulations comptables. Selon les sondeurs, les objectifs, difficiles à atteindre suscitent la peur des salariés qui par peur de voir leur poste supprimé s'adonnent à la fraude. Manager et cadres supérieurs ne sont pas en reste puisque l'augmentation des fraudes est passée de 26% en 2007 à 46% en 2009. Le climat de suspicion existe donc en entreprise, et s'accompagne aussi de l'obsession du contrôle. Les salariés sont devenus de potentiels délinquants.

²⁰ Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 2012

Extrait du Manifeste des cadres supérieurs de la Poste :

« Les cadres prennent rarement la parole sur leur entreprise. Nous, collectif de cadres supérieurs de La Poste, experts de tous ses métiers, faisons le choix de rompre cet usage, au nom des responsabilités et des valeurs qui nous animent.

Serviteurs mais pas serviles, loyaux mais pas courtisans, nous sommes en droit d'interroger le rythme des changements, leur accompagnement et leur méthodes. On ne peut pas nous imposer plus longtemps d'être complices de méthodes destructrices, aux franges de l'illégalité. Beaucoup d'entre nous ont contribué à instaurer, à leur corps défendant, un système sauvage sans garde-fou et, ravalés au rang d'exécutants des basses œuvres, ne le supportent plus. Dans tout système, il y a sa part de gâchis... Aujourd'hui, à La Poste, la part de gâchis devient le règle, la part de règles devient l'exception. »

Observatoires du stress, juillet 2012

la coupure Top and Down

Cette coupure part du principe que pour chaque lot de gagnants en existe un autre, un lot de perdants. Aux yeux de la masse salariale, les dirigeants sont bien souvent considérés comme des élites. Ils semblent appartenir à un autre monde : peu sensibles aux difficultés des salariés ils gèrent leur propres problèmes submergés par leur tâche.

L'accumulation de ces divers éléments enserme l'employé dans un nœud de contraintes. Noyé par les contraintes, endigué par le manque de discussion le salarié intériorise, s'individualise. Comment renouer le dialogue entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, voir même avec son voisin de bureau ?

Si le lieu de pause n'est pas la seule opportunité de socialisation au sein de l'entreprise, nous pouvons tout de même confirmer le fait qu'elle s'émancipe de la plupart des sources de mal-être évoquées précédemment. La pause comme un lieu neutre, qui libère le salarié du lourd carcan du travail ?

La finalité de l'activité humaine n'est pas d'exploiter des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, mais de «faire société», de produire du lien social, de construire un monde où chacun se retrouve. Promouvoir le dialogue, briser les hiérarchies trop pressantes permettent de stimuler le salarié. En ce sens, de nombreuses entreprises telles qu'IBM, ou Shell tirent le constat suivant : mêler travail et jeu permet de favoriser la communication et d'améliorer l'ambiance de travail.

2 /

La pause, un temps de transgression

« Je détesterai me faire filmer en pause, moi je suis libre de faire ce que je veux en pause : parfois je prends une ou deux minutes de plus : c'est mon droit, mon métier est assez dur comme ça ! »

Anonyme rencontré à la gare de Strasbourg

Au travail, et plus particulièrement en pause, s'exerce le jeu incessant de la contradiction des lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur ou encore des normes tacites. La transgression désigne l'irrégularité, souvent récriée, elle ne trouve de traitement bienveillant que lorsqu'elle suscite l'innovation. La transgression est-elle une nuisance, a-t-elle une vocation d'utilité ?

Les règlements et normes ne sont légitimes qu'à la condition de l'acceptation. La bonne conduite s'accorde alors avec la validité des personnes qui acceptent la norme. Le fait de dépasser la norme permet de questionner sa nécessité.

La transgression est vectrice d'une régulation sociale qu'évoque Friedberg. Le salarié cherche son propre intérêt par rapport à ceux des autres mais aussi à travers les contraintes du système. Isolée la transgression invite à la sanction, pourtant, lorsqu'elle se généralise, elle invite plutôt au compromis voir à la dissolution de la règle.

Ainsi, prendre sa pause, arrêter son activité avec une fréquence trop élevée ou de façon trop longue en regard de la norme, c'est parfois au-delà de la fainéantise, protester, donner à voir son mal-être au sein de l'entreprise. Vaut-il mieux punir cette transgression ou en traiter la source ?

La transgression n'est sans doute pas issue d'un simple jeu de friction entre des intérêts qui s'opposent mais plutôt d'une contradiction qui doit profiter à l'organisation. Le bon déroulé d'une tâche nécessite parfois le besoin de scinder son temps de travail à sa guise. Cependant, le coût de la pause pour l'entreprise, s'assimile souvent à une perte. La pause est un moment d'improductivité, et c'est ainsi que certaines entreprises choisissent de la limiter au moyen d'alarme, de pointeuses, qui permettent de tenir un registre des temps pris pour soi par le salarié. Tout flou de la norme disparaît par la mise en place d'un temps mécanique qui ne trouve de sens réel que dans l'adoption pointilleuse de la règle. L'ambiguïté disparaît pour laisser place à une rigoureuse organisation du temps de travail.

Il existe malgré tout, un décalage entre la règle qui se propose d'instaurer des horaires de pause fixes et les libertés que prennent les employés sur leur lieu de pause. Il existe un conflit entre décideurs et opérateurs qui dans leur intérêt propre cherchent à esquiver le contrôle.

Dans certaines entreprises, le temps de pause n'est pas régit par des règles fixes, mais plutôt par des prescriptions qui ne font que suggérer des temps de pause sans pour autant les baliser.

« Je détesterai me faire filmer en pause, moi je suis libre de faire ce que je veux en pause : parfois je prends une ou deux minutes de plus : c'est mon droit, mon métier est assez dur comme ça ! »

Anonyme rencontré à la gare de Strasbourg

Dans le secteur de maintenance des outils nécessaires à l'entretien des voies, l'on me confie que les horaires de pause ont été modifiés dans le but d'avoir une production plus importante mais aussi de réduire les moments de repos. Tout en me parlant de ces nouvelles prescriptions, la personne concernée prend son café, il est 8h30 et nous sommes six dans la salle de pause.

L'identité d'entreprise semble en perte de vitesse, quel agent SNCF se proclame encore cheminot ?

3 / L'identité & l'entreprise



Fernand Léger, *Le Mécanicien*, 1920, huile sur toile, 116 x 88,8 cm, Musée des beaux-arts du Canada

Portrait d'un homme modelé à l'effigie de la vision moderne de la machine, cette œuvre de Fernand Léger met en avant l'ouvrier au repos. Ce mécanicien à la moustache souriante fume sa cigarette, fort d'un physique altier et d'une anatomie puissante. Le relief peint par l'artiste, apporte au travailleur un aspect métallique. Composé de volumes simple, cet Homme à la pose statique se fond avec un arrière-plan cubiste aux couleurs franches où l'on identifie un échafaudage, une machine abstraite.

Cheminots avant, aujourd'hui on est conducteur, DUV directeur unité voie ... Si ces terminologies séparent entre ceux qui appartiennent à l'entreprise et les autres, elle marquent aussi la fierté d'appartenir à une entreprise où l'on s'accomplit. En 2016, s'accomplit-on encore au travail ?

Dans des environnements de travail utilitaristes, l'employé est devenu une ressource que l'on exploite plus qu'un moteur d'activité, un collaborateur à la production. Alors que les moyens de l'Etat

La transgression est clairement affichée, malgré les décisions prises en matière de pause. A-t-on impliqué les agents dans la nouvelle répartition des temps de pauses ? Cette prise de pause «sauvage» est-elle une manière ostentatoire d'afficher son désaccord ?

s'affaiblissent, André Benayoun²¹ évoque la place prépondérante de l'entreprise et son rôle sociétal. L'un des piliers de l'entreprise, c'est la gestion humaine. Il est nécessaire que le salarié se sente important. Il s'agit de valoriser le sentiment d'appartenance, de réhabiliter la convivialité des rapports humains. Le lieu de pause est un espace commun, nous y circulons, y échangeons. Lors de la pause, l'on apprend à connaître l'Autre en allant au-delà de sa fonction.

Qu'elles soient matérielles ou humaines, il semble que la finalité de l'activité humaine ne soit pas d'exploiter à son maximum ces ressources mais bien de « faire société ». C'est-à-dire de créer du lien social et de trouver sa place au sein de l'entreprise par un autre biais que celui de l'organigramme de l'entreprise. Pour le designer, il convient de se demander comment faire fi des complexes liés à la

En intégrant l'usine je découvre un nouveau monde : celui des machines qui vrombissent à longueur de journée, celui du physique trois fois huit, celui du travail d'équipe... J'apprends que les employés sont fiers d'appartenir au cercle restreint des Usocomlers. Etre Usocomler c'est quoi ? Cela ne se cantonne pas au fait d'appartenir au cercle fermé des salariés de SEW USOCOME. Etre Usocomler c'est faire partie de la grande famille de l'usine : être fier d'exhiber sa casquette à l'effigie de l'entreprise en plus, si on est un vrai, on a la chance d'avoir pu y apposer la signature de Sébastien Loeb, c'est aussi saluer les collègues sans besoin de le connaître, c'est participer aux concours de la meilleure innovation et ainsi avoir l'opportunité de figurer dans le journal de l'entreprise.

hiérarchie, à la rentabilité pour promouvoir une identité d'entreprise. L'identité par l'implication personnelle pour l'entreprise ?

L'entreprise libérée, si elle ne résout pas l'ensemble des raisons du mal-être au travail se propose pourtant d'insuffler une nouvelle vision de l'entreprise. Une entreprise libérée offre à ses employés la possibilité d'être partie prenante aux décisions liées à l'organisation par exemple. Elle brise la pyramide hiérarchique en concevant des micro-usines, des micro-pôles qui sont clients les uns des autres. Dans la théorie, cette abolition de la hiérarchie simplifie les démarches administratives et permet aussi de décomplexer les rapports entre responsables et exécutants.

Avec le recul, on se rend compte qu'impliquer l'employé, le responsabiliser permet de lui donner le goût et l'envie d'agir, de participer. Cependant on peut poser la question du rapport aux autres qui n'est pas aussi simple que la théorie : les structures hiérarchiques sont transformées mais pas réellement abolies. Pourtant, le salarié se sent mis en valeur : il a la possibilité d'être force décisionnaire, en s'investissant, il peut modeler son environnement de travail en collaboration avec ses collègues, sa hiérarchie.

Promouvoir le dialogue, briser les hiérarchies trop pressantes permettent de stimuler le salarié. En ce sens, de nombreuses entreprises telles qu'IBM, ou Shell tirent le constat suivant : mêler travail et jeu permet de favoriser la communication et d'améliorer l'ambiance de travail.

Le projet s'inscrit dans le service de maintenance des réseaux ferrés. Dans cet espace de travail se croisent à la fois des managers et des agents de maintenance. Sur ce terrain, nous nous plaçons entre le milieu ouvrier et celui des bureaux, avec d'une part un travail manuel et de l'autre un manager, un directeur de sécurité.

La SNCF est un fleuron français : entreprise publique dont l'Etat possède une majorité de part, elle est une source d'innovation technologique. Autrefois seul pilier du réseau ferroviaire français, elle affronte depuis 2005 la nécessité de se soumettre à la concurrence. Elle est en pleine mutation : en cause cette concurrence nouvelle, la crise financière qui induit la réduction des postes, l'augmentation des charges de travail ...

Dans ces années charnières, comme dans celles qui ont précédé, les agents de cet atelier de maintenance s'illustrent par leur engagement syndical. Motivés

IV.

Vers le projet

1 /

Présentation du terrain

par le poids des syndicats ferroviaires, les employés les investissent pour protester ou valider certaines décisions. Cependant il semble intéressant de comprendre comment l'employé peut investir son lieu de travail, comment peut-il donner son avis de façon plus directe ?

Les syndicats défendent des intérêts professionnels communs, cependant, il existe des décisions courantes qui ne nécessitent pas leur intervention. Dans le quotidien de l'entreprise, les agents de maintenance, aptes à discerner des problèmes liés à leur poste sont parfois muets, ou tout du moins dans l'incapacité de donner leur point de vue. Les moments de pause où l'on est amené à croiser sa direction, semblent de toute évidence l'instant décomplexé qui permettra dans un premier temps d'engager le dialogue.

Comme nous l'évoquions auparavant, rares sont aujourd'hui les employés qui se revendiquent encore cheminot. La question de l'investissement sur son lieu de travail s'aborde à deux niveaux :

- la place de l'employé dans le système décisionnaire de l'entreprise.

Les organisations syndicales et leurs représentants, se concentrent sur les questions d'emploi, de salaires, de régulation du marché du travail. L'entreprise et ses dirigeants gardent la main sur la gestion, l'organisation du travail.

- la présence de l'employé dans les agencements, les produits de son entreprise.

Où est la marque de l'employé dans l'environnement de l'entreprise ? Comment signifier sa présence dans les espaces communs, aseptisés de l'atelier ?

2 / Un projet sur deux niveaux

Comment faire identité ? Quelles sont les articulations entre vie professionnelle et vie privée ?

BIBLIOGRAPHIE

Dans les livres

Nicole AUBERT, La culture de l'urgence, la société malade du temps, Malesherbes, Flammarion, 2009

André BENAYOUN, L'entreprise à visage humain, Auteurs du monde

Bernard CHARBONNEAU, Dimanche et lundi, Paris, Denoël, 1966

Vincent DE GAULEJAC, Antoine MERCIER, Manifeste pour sortir du mal-être au travail, Paris, Desclée de Brouwer, 2012

Christophe DEJOURS, Travail, usure mentale, Bayard Jeunesse, 2008

Fabienne HANIQUE, Le sens du travail, Paris, Erès, 2014

Carl HONORÉ, Eloge de la lenteur, Et si vous ralentissiez ?, Paris, Marabout (Hachette Livres) 2005, Collection Psychologie

L'auteur questionne l'harmonie entre la lenteur et rapidité dans une quête d'épanouissement. Quels besoins avons-nous de nous pressés quotidiennement ? Avons-nous les moyens de ralentir, et désirons nous seulement aller moins vite.

Carl Honoré, journaliste assoit son propos en s'implantant dans un courant d'opinion particulier: «Le Slow».

Aujourd'hui, nous sommes en perpétuelle recherche de performances, et ce sur différents tableaux: de la famille au loisir. Une partie sur le travail nous intéressera plus particulièrement.

Que gagnons-nous à privilégier la quantité à la qualité? En quoi ralentir s'avère à la fois nécessaire pour le bien-être de l'individu mais aussi pour sa production ?

William JAMES, Précis de psychologie (1890), Marcel Rivière, 1946

Franck FISCHBACH, Le sens du social, Les puissances de la coopération, Montréal (Québec), Lux Editeur, Collection Humanité

Franck Fischbach décrit une société qui se privatise chaque jour un peu plus. A travers celle-ci, l'Homme devient un individu qui sort de la coopération pour devenir un concurrent. Cette mutation de son rôle social s'illustre à la fois sphère privée comme au sein l'entreprise. C'est en étudiant la notion de communauté et celle du commun que Franck Fieshbach dresse le portrait d'un employé nouveau. Au travail, l'employé voit la dissolution des concepts démocratiques et de la logique coopérative qui en découle. Pourtant aux yeux de l'auteur, le travail doit se définir par l'acte de démocratie

Dominique ROUYER, Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?, février 2002, n°46, ERES, EMPAN, p.160

Sur le web

NESPRESSO, Le rôle sociétal du café en entreprise, [en ligne], < http://www.ifop.com/media/poll/2473-1-study_file.pdf>

