

JOURNÉE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL 2024

Rythmes et temps de travail :

« Comment trouver le bon tempo pour la santé et le bien-être des agents ? »

JSST

cig
Petite
Couronne

SOMMAIRE

Ouverture • Jacques Alain BENISTI , Président du CIG Petite Couronne, Maire de Villiers-sur-Marne, vice-président de la métropole du Grand Paris	2
Introduction • Stéphanie CATTO , Directrice de la prévention, de la santé et de l'action sociale au travail – CIG Petite Couronne	4
Table ronde : 24 ans après la mise en place de 35 h, qu'en est-il de la qualité du temps de travail dans la FPT ? • Animée par le Docteur Emmanuelle BOURIN , cheffe de service médecine préventive du CIG Petite Couronne	5
Table ronde : Conversation : la prospective, une méthode pour appréhender le futur du Travail ? • Animée par Samia HADDAG-AININE , ingénieure en santé et sécurité au travail du CIG Petite Couronne	11
Table ronde : La semaine de ou en 4 jours : retours d'expériences ? • Animé par Aurore LEREBOURG , infirmière de santé au travail, CIG Petite Couronne et Blaise NKAMDA NDZANA , conseiller en santé et en sécurité au travail, CIG Petite Couronne.	17
Table ronde : L'écoute des travailleurs : un 10^e principe de prévention ? • Animé par Pascal SEURON , ergonomiste au CIG Petite Couronne.	22





Ouverture

Jacques Alain BENISTI

Président du CIG Petite Couronne, Maire de Villiers-sur-Marne, vice-président de la métropole du Grand Paris

J'ai le plaisir de vous accueillir pour cette édition 2024 de la journée santé sécurité au travail du CIG, la « JSST », consacrée cette année aux temps de travail.

Nous avons été particulièrement mobilisés ces dernières années, au sein de nos collectivités et établissements publics, par la question du temps de travail et des 1 607 heures. Cette question des 1607 heures, aussi complexe et symbolique soit-elle, ne résume cependant pas la question du temps de travail pour ne pas dire la question DES temps de travail. Le pluriel a ici toute son importance.

Le spectre large des services publics rendus à la population par les collectivités, qui épousent largement la vie de nos concitoyens, implique en effet nécessairement d'adapter les horaires de travail aux particularités des missions et activités menées. Je tiens à rappeler que le CNFPT identifie un répertoire de plus de 250 fiches métiers, au sein de la Fonction publique territoriale. Et la nature même de ces métiers, au contact direct de la population questionne, impacte mécaniquement les temps de travail.

D'autres thématiques inhérentes au temps de travail émergent par ailleurs et se concrétisent parfois comme la semaine de 4 jours qui fera d'ailleurs l'objet d'une table ronde cet après-midi.

Au-delà des questionnements juridiques, les temps de travail qui découlent de la mise en œuvre et de la continuité du service public doivent également et absolument être regardés et analysés sous le prisme de la santé au travail et des conditions de travail. C'est tout l'objet de cette journée !

Les enjeux sont de taille pour les collectivités et leurs agents. Préserver la santé de nos agents est un impératif, une responsabilité forte. Par- là, c'est également la qualité du service rendu aux habitants qui se trouve à l'horizon ! Le trait d'union est évident avec la JSST de l'année dernière qui insistait sur le lien entre conditions de travail et qualité du service public.

L'enjeu est également financier, a fortiori dans le contexte de finances publiques que nous connaissons actuellement. Il le sera d'autant plus dans les mois et années à venir. Des conditions de travail dégradées et un absentéisme fort ont un coût extrêmement fort pour les collectivités. Les augmentations importantes des primes d'assurance au titre des risques statutaires rencontrées ces dernières années en témoignent tout particulièrement.

L'impact des temps de travail pour les agents doit donc faire l'objet d'une attention et d'une réflexion particulières. L'évaluation de la charge de travail, exercice complexe et ardu, doit être poursuivie, elle est primordiale. Elle sera également abordée aujourd'hui.



Durant cette journée, dont le titre complet est « Rythmes et temps de travail : comment trouver le bon tempo pour la santé et le bien-être des agents ? », nous tenterons ainsi de vous proposer quelques clés de lecture et pistes d'actions.

Si cette journée s'articule classiquement autour de différentes tables rondes, nous avons souhaité innover cette année avec une séance de théâtre forum ainsi qu'un quiz ! Il y aura d'ailleurs une petite récompense à la clé pour les plus émérites d'entre vous ! Pour le reste, nous avons voulu conserver le croisement des regards, théoriques par des universitaires chercheurs, et pratiques par des représentants de collectivités, croisement des regards qui est à mon sens, une condition de la richesse des échanges.

Le programme, quant à lui, s'attachera ainsi autant à mettre en avant des retours d'expériences que de moments plus réflexifs en termes de perspectives !

Je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des intervenants à cette journée, ainsi que les équipes de la direction de la prévention, de la santé et de l'action sociale du CIG, qui, sous la houlette de leur directrice, Stéphanie Catto, ont organisé cette journée.

Les équipes du CIG sont d'ailleurs à vos côtés pour vous accompagner sur ces questions, n'hésitez pas à les solliciter ! Le CIG est là pour vous, c'est son ADN que nous faisons vivre dans le cadre de notre projet d'établissement.

Je vous souhaite, à toutes et tous, une bonne journée de travail ! J'espère qu'elle permettra de vous éclairer et de vous inspirer !





Introduction

Stéphanie CATTO

Directrice de la prévention, de la santé et de l'action sociale au travail – CIG Petite Couronne

Merci d'avoir répondu présent pour notre 21^e JSST.

Début 2024, lorsque nous nous lançons dans la préparation de cette présente édition, nos échanges ont été nourris par plusieurs éléments d'actualité : **les débats sur la réforme des retraites** tout d'abord qui ont porté sur la nécessité économique d'allonger les temps de travail. Dans ce cadre quelques voix, souvent des spécialistes des organisations humaines et du travail nous rappelaient alors une notion importante à prendre en compte qui est celle de l'intensité du travail. Ensuite, nous avons observé **l'engouement autour de la semaine en 4 jours**, souvent promue comme un levier d'attractivité de la Fonction Publique. Une nouvelle modalité du temps de travail qui pourrait permettre aux agents non télétravailleurs de desserrer les temps de vie professionnelle et personnelle ? Mais certaines voix ont aussi exprimé que faire 35 h en 4 jours, cela resserrait aussi les temps. Allonger – Intensifier – Resserrer. Rien de moins linéaire que le temps en fait. **Et puis, en avril 2024, l'avis du CESE** sur l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle a été rendu. Cet avis a été très éclairant, car le CESE y invitait les employeurs à entendre les situations de vie des salariés, pour un meilleur équilibre entre performance économique et attentes sociétales. Ce serait donc possible, voire souhaitable ? Cette invitation a résonné singulièrement, car en tant que professionnels des ressources humaines : combien de fois avons-nous tenu une position fermée face à une situation où nous voulions strictement évacuer l'impact de la sphère personnelle sur le temps professionnel ? Aborder le temps non pas exclusivement en durée, décompte, prescription, mais aussi en contenu, sens et vécu pourrait enrichir la réflexion sur nos organisations. C'est le temps vécu que nous voulons aborder aujourd'hui à la JSST. Afin de donner de la consistance aux fameux 1 607 h. Parler du temps autrement, pour rappeler comme fait le CREDOC que la grande majorité, soit 64 % des salariés en France, ne travaillent pas sur une semaine standard de 5 jours ouvrés avec des horaires fixes. Les réalités de travail sont donc plus diverses. Parler du temps dans la Fonction Publique Territoriale, car avec près de 250 métiers listés par le CNFPT, dont 65,3 % de métiers techniques ou en relation avec des usagers, nous entrevoyons bien que les 35h se vivent de manière très différenciée selon les fonctions occupées. Parler du contenu du temps, parce 42 % de agents territoriaux occupent des postes concernés par des risques de pénibilité et que 62 % des agents territoriaux sont des femmes. Nous commençons là à mieux cerner la problématique d'articulations des temps, d'intensité de travail et de charges différemment réparties entre vie professionnelle et vie personnelle. Le temps de travail n'est donc ni linéaire ni immanent. Il s'évalue le plus souvent en rythmes, en cycles, en marge d'autonomie, en condition de santé, en condition de vie, en genre. L'équipe de notre direction de la prévention, de la santé et de l'action sociale au travail a préparé cette journée, dans l'espoir que vous en repartiez avec au moins une conviction : le travail d'un agent public est bien plus riche et dense que la synthèse de sa fiche de poste ou de son décompte des 35 h. Nous remercions chaleureusement tous les intervenants de cette journée, experts et dirigeants territoriaux qui nous permettront de prendre de la hauteur et aiderons à penser le temps autrement.

Table ronde : _____

24 ans après la mise en place de 35 h, qu'en est-il de la qualité du temps de travail dans la FPT ?



Animée par le **Docteur Emmanuelle BOURIN**, cheffe de service médecine préventive du CIG Petite Couronne

Intervenants :

- **Serge VOLKOFF**, statisticien, administrateur de l'Inse et ergonomiste (HDR), spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé, co-auteur du Travail Pressé : pour une écologie des temps de travail
- **Christelle CAILLET**, secrétaire générale CFDT santé sociaux du Doubs, conseillère au CESE, co-rapporteuse de l'avis sur l'articulation des temps de vie professionnel et personnel
- **Dr William JOSSE**, médecin du travail, médecin coordonnateur auprès des ministères sociaux, porteur de la chaire Santé au travail en fonction publique du ministère de la Santé
- **Jean-Yves BOULIN**, sociologue, chercheur associé à l'université Paris Dauphine, associé à l'institut national de recherches interdisciplinaires en sciences sociales (IRISSO)

24 ANS APRÈS LA MISE EN PLACE DES 35H, QU'EN EST IL DE LA QUALITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LA FPT ?

14 NOVEMBRE 2024

Emmanuelle BOURIN

Bonjour, je vous propose de commencer cette table ronde par la présentation de l'avis du CESE sur l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle. Quelle était la commande initiale ? Comment s'est organisé ce travail et quels en ont été les principaux enseignements, Mme CAILLET ?

Christelle CAILLET

La saisine gouvernementale de septembre 2023 visait à dresser un bilan européen de la semaine de 4 jours et à identifier les bonnes pratiques en matière d'articulation des temps de vie. La commission a procédé à 58 auditions qui nous ont conduits à souligner l'importance des sujets de conditions de vie et de situations de vie dans cette réflexion. Le sens du travail a évolué depuis la crise COVID, et les gens cherchent désormais davantage à travailler mieux qu'à travailler moins.

Plus de 10 000 personnes ont répondu à l'enquête citoyenne organisée pour connaître les attentes des travailleurs. Nous avons pu tirer six enseignements sur la question de l'articulation des temps de vie. L'analyse genrée du sujet est incontournable, la semaine de 4 jours n'est plébiscitée que par 0,5 % des répondants, le benchmark européen démontre que seul le Royaume-Uni a créé un droit à organiser son temps de travail, et seuls 36 % des salariés travaillent en semaine de 5 jours pour 35 heures de travail. La mise en œuvre de la semaine de 4 jours interroge sur l'intensification du travail, sur la préservation du collectif de travail, et sur la tentation de s'engager dans deux emplois.

Les autres enseignements résident dans la demande forte et croissante des salariés dans la détermination des horaires de travail sans désorganiser les collectifs (50 % des répondants demandent une plus grande liberté dans l'organisation du travail au détriment du droit à la déconnexion), et dans le risque d'iniquité au sein des collectifs de travail sur les sujets d'organisation des rythmes de travail. Il nous apparaît in fine que seul le dialogue social permettra de répondre aux demandes des travailleurs, et qu'il faudra définir davantage la notion de temps libre. Le Gouvernement était en attente de nos conclusions et nous avons pu lui indiquer que la semaine de 4 jours ne constituait pas la seule solution possible.

Emmanuelle BOURIN

Le sujet pose la question sous-jacente de l'attractivité et de la fidélisation des salariés dans l'emploi.

Jean-Yves BOULIN

La question de la réduction du temps de travail est portée par le mouvement ouvrier et par les syndicats depuis le 19^e siècle. Alors que les employeurs se sont toujours opposés aux syndicats sur cette question, ce sont eux qui aujourd'hui mettent en œuvre la semaine de 4 jours, y voyant là à la fois un facteur d'attractivité et de rétention de la main d'œuvre et un facteur d'augmentation de la productivité. Il convient cependant de distinguer la semaine de 4 jours, avec réduction du temps de travail, et la semaine comprimée en 4 jours qui représente 90 % des cas. Dans les deux cas il y a augmentation de la durée quotidienne, à 8 h par jour si les salariés passent à 32 h et à 8 h 45 dans la configuration semaine comprimée. Mais souvent plus dans la mesure où la moyenne hebdomadaire des salariés à temps plein est de 38,9 h. Les économistes estiment que la productivité augmente avec une baisse de la durée du travail et les évaluations menées depuis 2021 viennent confirmer ces gains de productivité. La semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail est attractive, mais elle peut aboutir à une trop forte rétention des salariés et pénaliser le renouvellement de la main d'œuvre, sauf si l'entreprise affiche une forte croissance.

Emmanuelle BOURIN

Penser les temps du travail permettrait de redonner de la place aux opérateurs dans leur quotidien de travail et de se dégager de l'aspect « prescription du travail ».

Serge VOLKOFF

L'ensemble des réflexions sur le temps travaillé devrait renvoyer à des questions d'usage des temps et d'intensification. Les tensions résultant des remises en cause de ces usages sont de plus en plus marquées. Ainsi, 58 % des personnes estiment que leur rythme de travail est imposé par la réponse à une demande immédiate contre 28 % il y a 40 ans, et la sensation de contrôle permanent par la hiérarchie est passée de 17 % à 27 %.

En parallèle, les horaires sont de plus en plus bousculés. L'observatoire EVREST fait état de plus de 50 % de cadres et 20 % d'ouvriers travaillant au-delà de leurs horaires normaux. Les univers de travail évoluent fortement, avec de nouveaux outils et des mobilités parfois fortement conseillées.

Ces enjeux se sont individualisés, avec des collectifs moins stables et des réactions aux pressions exercées très disparates. Certains perdent le sommeil, ressentent des douleurs articulaires ou de l'anxiété, quand d'autres n'expriment aucune gêne.

Les exemples illustrant ces enchevêtrements dans les usages du temps pouvant nuire aux conditions de travail sont nombreux, qu'ils soient éboueurs, techniciennes dans des professions de guichet ou cadres.

Emmanuelle BOURIN

Ces temps viennent télescoper d'autres temps essentiels répondant à des injonctions biologiques.

William JOSSE

La mise au repos de notre corps est indispensable à notre propre survie. Notre corps travaille sur des rythmes de fonctionnement jour/nuit définis, et notre horloge circadienne est fixée sur 24 heures. Les horaires de travail varient cependant en fonction des métiers, voire des heures supplémentaires imposées par l'employeur. Travailler sans respecter le sommeil entraîne toutefois des risques en matière de santé et d'accidentologie. Notre corps ne peut pas s'adapter à des décalages horaires trop fréquents. La suppression des rythmes jour/nuit s'accompagne de périodes d'inadaptabilité de nos moyens.

Les horaires atypiques modifient également notre microbiote et notre cardiométabolisme, pouvant aboutir à des maladies chroniques impactant également les autres opérateurs. En 2020, nous avons constaté 663 accidents de travail occasionnant 17 000 jours d'arrêt et 300 000 jours d'absence au titre des arrêts maladie pour 6 291 agents, soit un coût annuel de respectivement 5 millions d'euros et 87 millions d'euros. Nous perdions ainsi 1 400 ETP par an, ce qui impactait directement la charge de travail et le temps de travail du collectif. Des systèmes de prévention ont donc été mis en place.

Emmanuelle BOURIN

Quelles sont les réactions des employeurs quand vous prescrivez un aménagement du temps de travail ?

William JOSSE

Nous devons nous débattre de l'impact d'un tel aménagement avec le manager, tant sur l'agent que sur le collectif. Cet aménagement du temps de travail se veut provisoire et doit permettre d'améliorer la santé de la personne.

Emmanuelle BOURIN

Existe-t-il d'autres moments clé que la maladie dans la vie des agents posant la question des temps de travail ?

Serge VOLKOFF

Oui, c'est notamment le cas des arrivées de nouveaux agents dans un collectif. Une fragilisation des temps de transmission des savoirs constitue le premier indice d'une dégradation de la qualité du métier. De même, chez les plus âgés, les situations de retrait vers des emplois de bureau plus calmes permettent de limiter la tension, mais s'accompagnent parfois d'une perte d'identité professionnelle.

Les travaux statistiques font état d'un lien direct entre l'intention de quitter son poste avant la retraite à taux plein et le sentiment de ne plus rien avoir à apprendre.

Emmanuelle BOURIN

Comment les freins à la prise en compte de l'articulation des temps observés en France s'expliquent-ils ?



Jean-Yves BOULIN

Le panorama du patronat français a été totalement bouleversé à la mise en place des 35 heures. Dans le monde entier et particulièrement en France, le patronat s'est opposé à la réduction du temps de travail par idéologie, à de notables exceptions ; ces exceptions ont estimé qu'il fallait laisser plus de temps aux salariés pour accomplir les tâches contraintes. Dans les pays scandinaves, l'héritage social-démocrate et le fort taux de syndicalisme ont contribué au développement d'une plus forte autonomie des salariés en matière de temps de travail. Le modèle nordique envisage une réduction du temps de travail quotidien, plutôt que du nombre de jours travaillés, car la semaine de 4 jours n'est pas applicable à tous.

En France, il conviendrait de faire réellement appliquer les 35 heures avant d'envisager la semaine de 4 jours. Les salariés français semblent attirés par ce dispositif qui peut les conduire, dans le cas de la semaine comprimée, à prêter des journées de près de 10 heures qui ne sont pas adaptées aux rythmes scolaires par exemple. Résultat, lorsqu'il est fait appel au volontariat comme c'est souvent le cas pour la semaine comprimée, il y a très peu de volontaires. Les 35 heures poursuivaient un objectif de réduction du chômage par un partage du temps de travail, qui a été oublié depuis, ainsi qu'une cible d'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les résultats en termes d'emploi ont fait l'objet de nombreuses controverses (les analyses les plus robustes ont conclu à un solde net de 350 000 emplois) tandis que des améliorations ont été perçues s'agissant de l'articulation entre vie au travail et vie hors travail. Mais pour les salariés ouvriers et employés, cela s'est fait au prix d'une détérioration des conditions de travail.

William JOSSE

Les employeurs préconisent généralement à un salarié souhaitant réduire le nombre de jours de travail de passer à temps partiel. Les salariés peuvent aussi poser des jours de CET ou de RTT, ou bénéficier d'arrêts maladie fractionnés.

Serge VOLKOFF

Lors du passage aux 35 heures, un sociologue a démontré que les retombées directes étaient d'autant plus bénéfiques que la négociation avait été longue. Vous paraît-il possible d'ouvrir de telles négociations concernant la semaine de 4 jours ?

Christelle CAILLET

J'espère que les organisations Employeurs ont conscience de l'intérêt d'ouvrir des négociations sur la thématique de l'organisation du temps de travail. Le CESE estime que le sujet doit être traité par le dialogue social. Il convient notamment d'évaluer l'intensification des nouvelles formes de travail et de tenir compte des spécificités de chaque branche. Enfin, l'accord-cadre négocié au niveau interprofessionnel devra être déroulé dans les entreprises en écoutant les attentes des partenaires sociaux. Je pense que nous avons été entendus par les organisations patronales puisque l'avis a été voté à l'unanimité.

Jean-Yves BOULIN

Les passages aux 32 heures les plus emblématiques ont été opérés à la seule initiative de l'employeur. L'un d'entre eux ne prévoyait pas de période d'expérimentation ; il appartenait à chaque service de remonter les besoins d'embauches. Il s'avère toutefois que ceux-ci n'en ont pas exprimé grâce aux gains de productivité constatés. Les salariés interrogés se déclaraient plus reposés et donc plus efficaces. Dans les autres entreprises (encore une fois peu nombreuses), les périodes d'expérimentation ont été majoritairement concluantes et la nouvelle organisation adoptée.

La Loi Aubry prévoyait que les dirigeants locaux se penchent sur l'implication des 35 heures sur la vie sociale des habitants à l'échelle de chaque territoire. Modifier le temps de travail modifie les conditions d'accessibilité aux aménités du territoire. Cela a donné lieu à la création de bureaux du temps et à de nombreuses initiatives de politiques temporelles visant à améliorer la vie des habitants. Il convient à ce titre d'adopter une approche holistique des temps sociaux. Les pays scandinaves et l'Allemagne envisagent la question du temps de travail sur l'ensemble du cours de la vie. L'idée développée dès les années 1970 en Suède est de considérer que les contraintes temporelles évoluent au cours de la vie. L'idée sous-jacente est d'accorder aux salariés la possibilité d'épargner du temps afin de pouvoir en disposer ultérieurement sous forme de congé sabbatique permettant d'envisager des changements de métier ou d'avoir du temps pour s'occuper de leurs enfants ou de leurs ascendants, ou encore de s'engager dans des activités civiques. Une étude allemande a estimé qu'il faudrait dégager 6 à 9 années de possibilité de droit de tirage au cours d'une vie de travail.

Emmanuelle BOURIN

Les étudiants français semblent profiter davantage qu'autrefois d'un temps de césure après le bac anticipant ainsi l'expression de besoin de temps différencié selon les âges de la vie. Dr JOSSE, quel lien peut-on faire entre prévention et temps du travail ?

William JOSSE

On estime usuellement qu'un euro investi dans la prévention rapporte trois euros. Il y a donc un intérêt économique. Au sein du Ministère, nous avons également élaboré des outils techniques permettant à un agent de mener 30 actions de prévention sur 5 ans afin de limiter les risques professionnels auxquels il est confronté. La dimension participative est importante. Et des cellules de veille ont également été mises en place dans les institutions afin de mettre en place des actions de prévention. La médecine prédictive permet aussi d'anticiper les risques. Il s'agit d'accompagner agents et employeurs.



Emmanuelle BOURIN

Je vous propose d'ouvrir la parole à la salle.

De la salle

Un bilan des effets négatifs de la semaine des 4 jours sur la santé a-t-il été produit ?

De la salle

L'impact de la réduction du temps de travail sur la rémunération n'a été que peu évoqué ce matin. Tous les agents ne peuvent pas se permettre d'absorber cette perte.

De la salle

La semaine de 4 jours pourrait donner du temps aux agents pour se soigner.

De la salle

Quel est l'objectif derrière cette proposition de travailler 4 jours par semaine ? S'agit-il d'améliorer les conditions de vie des agents, ou de gagner en attractivité ?

William JOSSE

L'impact de la semaine de 4 jours sur la santé n'a pas encore été évalué. Il me paraît par ailleurs préférable de se mettre en arrêt maladie pour se soigner, et de consacrer la journée de travail en moins à des tâches agréables.

Jean-Yves BOULIN

Le modèle des expérimentations menées sous l'égide de 4 day week global (un think tank d'origine néo-zélandaise) envisage une baisse de 20 % du temps de travail à rémunération et production égale, mais cette logique n'a pas été retenue en France. Les trois entreprises passées aux 4 jours/32h dans lesquelles j'ai pu mener des enquêtes visaient avant tout un objectif d'amélioration du bien-être des salariés. Les salariés utilisent quant à eux ce jour pour accomplir des tâches administratives afin de libérer le week-end de ces contraintes, ou le consacrent à un hobby.

Les études menées font état d'une amélioration de la santé mentale des salariés concernés par ce dispositif et d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Le temps de travail est intensifié pour maintenir la productivité, mais les effets restent positifs.

Les 35 heures ont posé le principe d'un maintien des salaires, mais il a été constaté que les augmentations salariales étaient ensuite moins nombreuses.

Serge VOLKOFF

La question des usages des temps renvoie à la question de la préservation des temps qui comptent, qui sont indispensables pour la santé comme pour le sens du travail. Ces temps sont cependant difficiles à quantifier en vue de leur contractualisation lors des négociations sociales.

Jean-Yves BOULIN

Les entreprises qui sont passées aux 32 heures ont réduit ou supprimé le télétravail et les RTT. Certains salariés n'ont pas accepté cette évolution et ont quitté leur entreprise, au motif notamment que les RTT sont plus souples. Le dispositif des 4 jours est cependant attractif, car les salariés français bénéficient d'une autonomie moindre que dans les autres pays et peuvent aspirer à avoir une journée de moins par semaine soumise au régime de la subordination.

Emmanuelle BOURIN

Je vous remercie pour la qualité des échanges.

Un quiz sur la prévention et les temps de travail est organisé à la suite de la table ronde.





Table ronde : _____

Conversation : la prospective, une méthode pour appréhender le futur du Travail ?

Animée par **Samia HADDAG-AININE**, ingénieure en santé
et sécurité au travail du CIG Petite Couronne

Intervenants :

- **Cécile WENDLING, PHD**, consultante en prospective
et conférencière, Pan-or-amiques
- **Amandine BRUGIERE**, responsable des développements
techniques et scientifiques de l'ANACT



Samia HADDAG-AININE

À une époque où l'incertitude semble devenir la seule certitude, bienvenue sur ce temps dédié à la Prospective.

Nous sommes réunis aujourd'hui, pour explorer ensemble les horizons du travail de demain. Alors que le monde change à une vitesse fulgurante, il est plus qu'important ... de lever les yeux, de dépasser notre quotidien, et d'oser imaginer l'avenir que nous souhaitons construire. Permettez-moi de commencer par une question : quelles images vous viennent à l'esprit lorsque vous imaginez le travail en 2040 ? Des robots et une intelligence artificielle omniprésents, ou un retour à des valeurs du travail centrées sur l'humain ? Le rapport de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) en novembre 2023, intitulé « Le travail en 2040 », offre un aperçu fascinant. Plutôt que de dessiner un avenir figé, il propose une vision ouverte et multiple sur un champs des possibles. Il souligne également l'importance d'une anticipation proactive des transformations du travail pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs en 2040. Ce rapport, qui a inspiré ce temps aujourd'hui, n'est pas une prédiction, mais une invitation à penser autrement, à remettre en question nos idées reçues et à anticiper, grâce à la prospective, les changements profonds qui redéfiniront le travail de demain.

Aujourd'hui, nous avons la chance d'accueillir deux grandes figures de la prospective pour nous guider vers une vision éclairée de cette méthode.

Pour aborder ce sujet complexe, nous avons le grand plaisir d'accueillir Cécile WENDLING, experte en prospective, qui a œuvré pendant plus de dix ans dans le secteur privé chez AXA notamment, qui apportera une vision enrichie par son expérience internationale. Mme WENDLING nous fera découvrir les concepts fondamentaux de la prospective, en expliquant pourquoi et comment nous pouvons l'utiliser pour anticiper les transformations du travail. Elle nous parlera de l'importance de la prospective, non pas comme un simple exercice intellectuel, mais comme un outil stratégique pour préparer nos organisations aux enjeux de demain... Car anticiper, c'est aussi s'offrir une chance de ne pas seulement subir l'avenir, mais de le façonner selon nos attentes.

À ses côtés, nous avons l'honneur de recevoir Amandine BRUGIERE, responsable des développements techniques et scientifiques à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) qui accompagne les entreprises dans la qualité de vie et des conditions de travail, en s'appuyant sur l'expérimentation et la qualité des dialogues. Mme BRUGIERE développe actuellement une approche du dialogue prospectif, non seulement comme un espace d'échange, mais comme un véritable outil d'innovation sociale. Elle nous partagera des exemples concrets de projets menés avec des collectivités locales et des entreprises, illustrant comment la prospective peut devenir une pratique vivante et participative, capable de transformer des idées en actions concrètes et impactantes.

Pourquoi avoir réuni des expertes issues du secteur privé et du secteur public, me demanderez-vous ? Et bien je vous répondrai que nous sommes convaincus que les enjeux qui nous attendent dépassent les frontières de ces deux mondes. En effet, la crise climatique, l'évolution rapide des technologies, les mutations démographiques telles que le vieillissement de la population, la baisse de la natalité ou même l'évolution des attentes des nouvelles générations, ne font pas la différence entre entreprises et institutions publiques. Pourtant, chacun a beaucoup à apprendre de l'autre. Le secteur privé, souvent plus agile, peut nous montrer comment anticiper rapidement et s'adapter aux ruptures. Tandis que le secteur public, garant de l'intérêt général, nous rappelle l'importance de la durabilité et de l'inclusivité dans les choix que nous faisons pour l'avenir. Les collectivités territoriales, en particulier, sont aujourd'hui à la croisée des chemins. Elles doivent répondre à des attentes croissantes, tout en jonglant avec des ressources limitées. C'est là que la prospective prend tout son sens et sa valeur : en s'appuyant sur les méthodes que nous découvrirons aujourd'hui, nous pourrions réfléchir ensemble aux moyens de réinventer nos organisations, de repenser nos modèles de travail, et de nous préparer à ce qui nous attend.

Aujourd'hui lors de cette Journée Santé et Sécurité au Travail, grâce à nos expertes, nous avons l'opportunité unique de découvrir comment la prospective peut être utilisée concrètement pour aborder les grandes questions du travail de demain : pourquoi l'adopter, comment la mettre en œuvre et avec quels outils ? Autant de questions essentielles auxquelles ce moment d'échange apportera des réponses claires et pragmatiques.

Je vous invite donc à écouter attentivement et à garder vos questions pour la fin de cette présentation, car c'est ensemble, en croisant nos expériences, nos idées et nos visions, que nous pourrions construire un avenir du travail plus résilient, plus inclusif et plus innovant et surtout à la hauteur de nos attentes.

Madame WENDLING, si vous le permettez, avant que vous ne débutiez votre intervention, j'aimerais vous poser deux questions fondamentales qui nous permettront de poser les bases d'une compréhension commune. Premièrement, quelle est la définition exacte du terme « prospective » ? Et deuxièmement, quels sont les origines et le contexte historique dans lequel la prospective s'est développée ?

Cécile WENDLING

La notion de prospective, « voir loin », est née lors de la crise de 1929 aux États-Unis et repose sur l'idée d'une rupture économique, environnementale ou sociale. Elle se distingue de la prévision, qui anticipe une évolution toutes choses égales par ailleurs. L'exemple de la création de la plateforme Uber vient illustrer le besoin d'opter pour la prospective, plutôt que pour la prévision, à défaut de modèle sur lequel s'appuyer pour évaluer les besoins associés et la stratégie à adopter sur le plan assurantiel.

La prospective est menée dans les grands groupes privés, dans le secteur public, dans les organismes communautaires, et dans les collectivités locales, afin de faire face à des moments d'incertitudes. Cette réflexion est généralement engagée en avance de deux cycles de vie ou de deux mandats, en gestion du risque ou pour innover. La prospective permet d'explorer les futurs possibles ou d'écrire un avenir préférable. Les prospectivistes peuvent utiliser 30 méthodes en fonction des attentes et procèdent à une veille des tendances et des signaux faibles. Les trois sujets majeurs des publications actuelles renvoient à la prévision économique sur l'impact de l'IA sur l'emploi, à la prospective combinant la démographie et l'IA, et à la fiction autour du rapport au travail.

Il a été constaté que les postes créés par l'IA ne se trouvent pas dans les mêmes pays que les postes détruits par l'IA. Les premières analyses prospectives font état de 800 000 emplois susceptibles d'être détruits en France contre 1,4 million d'emplois créés.

Samia HADDAG-AININE

Qui sont les acteurs s'engageant dans la prospective liée au travail ?



Cécile WENDLING

Il peut s'agir de l'OIT et de la World Bank, qui publient des scénarios, de la Commission européenne, qui met à disposition les trois dernières études prospectives par thème, et en France, de France Stratégie, de la DARES, de l'INVS, de l'Anses, de l'APEC, de France Travail ou des Conseils régionaux. Les entreprises, les partenaires sociaux, la Recherche et des Think Tanks portent également des enquêtes prospectives, portant notamment sur la neuro-ergonomie.

L'art permet également de penser le monde du travail différemment, en incluant le rôle des émotions dans la réflexion. Les implications sociales, psychologiques et émotionnelles paraissent plus difficiles à anticiper que les ruptures technologiques. L'écriture collective donne la possibilité d'imaginer ce que nous pourrions faire advenir.

Samia HADDAG-AININE

Quels sont les enseignements de la prospective ?

Cécile WENDLING

Les grands cadres sont généralement vrais, notamment en matière de mobilité, mais les détails ne sont pas justes. La prospective permet aussi de challenger les organisations puisqu'elle identifie des alternatives. Il n'existe pas de méthode prospective parfaite. Il convient donc de bien choisir les outils, de faire preuve d'humilité, personne ne pouvant prédire l'avenir, et de connaître la finalité du travail prospectif.

De la salle

La prospective doit-elle toujours être pensée à très long terme ?

Cécile WENDLING

Elle est menée à deux cycles de vie, durée variant cependant selon la nature du sujet. Mon rôle consiste à aider les gens à penser le temps long plutôt que l'immédiateté.

Amandine BRUGIERE

Les travaux de l'ANACT consistent à explorer des sujets de conditions de travail et expérimenter des méthodes qui peuvent ensuite être diffusées auprès de PME n'ayant pas les moyens de recourir à des consultants. Notre approche repose sur l'accompagnement des collectifs, la qualité des relations sociales, et non pas seulement sur l'individu.

L'ANACT explore la prospective comme un levier d'amélioration des conditions de travail, en imaginant ce que seront les sociétés en 2050. À

l'occasion des 50 ans de l'Agence, nous avons donc fait de la prospective créative au travers de trois groupes de travail, en élaborant six scénarios d'entreprises fictives. Il en ressort un réencastrement des entreprises davantage ancrées dans les territoires, développant une responsabilité sociale et environnementale, une réduction du temps de travail à 2 ou 3 jours permettant de s'investir dans d'autres activités, un management plus circulaire et horizontal, et un dialogue social dans son acception actuelle fortement amoindrie, en raison notamment de collectifs davantage éphémères.

Le dialogue prospectif donne la possibilité de partager des visions pour engager la discussion sur le futur. Nous avons ainsi développé un kit permettant aux équipes RH d'initier cette démarche et travaillons désormais avec des entreprises volontaires sur l'articulation entre la prospective et la simulation organisationnelle développée par les ergonomes.

De la salle

Il faudrait engager une prospective de l'emploi, plutôt que des prévisions. Ce travail pourrait être mené avec des employeurs territoriaux.

De la salle

Êtes-vous parfois sollicité par des élus ?

Cécile WENDLING

Le Sénat dispose de son propre bureau de prospective et certains élus ont déjà mené des études en la matière.

Amandine BRUGIERE

La mairie de Lyon a également développé une activité de prospective, de même que la région Hauts-de-France.

De la salle

La prospective est-elle toujours rattachée à la R&D ?

Cécile WENDLING

Non, elle peut aussi être rattachée à l'innovation, à la stratégie ou à la RH, voire n'être rattachée à aucune organisation. Ce choix dépend des besoins.

De la salle

Il m'apparaît que la démarche prospective a toujours existé, puis que nous l'avons oubliée. Les candidats peinent toujours à répondre où ils se voient dans cinq ans.

Amandine BRUGIERE

Le recours à la prospective est très cyclique, au gré des périodes d'incertitude.

Cécile WENDLING

La façon de se projeter dans le temps varie selon les sociétés.

De la salle

Les approches prospectives du commissariat au plan ont porté leurs fruits puisqu'elles ont abouti aux 30 Glorieuses. Pourquoi plus personne n'entend-il ces alertes ?

Cécile WENDLING

Le rapport Meadows a fait d'excellentes prospectives, mais rien n'en a été fait.

De la salle

Comment aider le public à adopter cette approche à long terme ?

Amandine BRUGIERE

L'exercice prospectif fait date et fédère les collectifs qui contribuent à l'exercice, même s'il n'aboutit pas nécessairement à des positions communes.

Cécile WENDLING

Certains prospectivistes adoptent une approche progressive. Ils demandent aux participants de se repenser 10 ans en arrière, puis 5 ans en arrière, avant d'anticiper leur avenir à 5 ans. Il est également important d'acter des moments permettant de mener cet exercice.

D'autres organisations, comme Kodak, n'ont pas suffisamment anticipé les changements exponentiels. De nombreux travaux portent sur cet aveuglement.

De la salle

Quels sont les signes permettant de repérer des personnes susceptibles de mener des prospectives ?

Cécile WENDLING

Il est possible d'identifier des veilleurs, qui partagent des articles dont ils ont connaissance, ou les membres de réseaux.

De la salle

L'absence de changement suite à une réflexion prospective peut créer une forme de frustration pour les participants.

Cécile WENDLING

Il est effectivement catastrophique de faire travailler un groupe de citoyens pendant des mois et ne rien faire derrière. Il est cependant possible de procéder à des expérimentations pendant six mois aux bornes d'un seul service..

De la salle

Comment inciter des agents à se projeter dans l'utilisation d'un coffre numérique ?

Cécile WENDLING

Il faut partir des besoins des agents pour parler leur langage. Le sujet participe cependant davantage de l'accompagnement au changement que de la prospective. La prospective permet par ailleurs d'identifier des scénarios, sans toutefois les classer par ordre de probabilité. Il ne s'agit pas d'une forme de prédiction.

Amandine BRUGIERE

Il est en revanche possible d'identifier des scénarios plus ou moins souhaitables.

De la salle

Quelle est la part de prise en compte de la prospective dans les politiques publiques ?

Cécile WENDLING

La situation est hétérogène selon les ministères.

De la salle

Existe-t-il des exemples de prospectives sur les modes de gouvernance des organisations ?

Cécile WENDLING

Oui, l'Université de la pluralité a travaillé sur de nombreux nouveaux schémas organisationnels.

Amandine BRUGIERE

Ces travaux, appelés « L'Entreprise qui vient », menés avec 140 entreprises portaient notamment sur la forme juridique des sociétés. La forme juridique des entreprises induit des formes de gouvernance différentes, et donc aussi des formes de management, et de fonctionnement des collectifs de travail, différents.

Cécile WENDLING

Les sciences cognitives cherchent à comprendre pourquoi certaines personnes parviennent aisément à se projeter dans l'avenir en étudiant le schéma neuronal. Les écarts entre individus en la matière se retrouvent également dans leur approche de la santé ou des finances. Nous espérons avoir pu créer parmi vous une appétence à ces sujets.

Samia HADDAG-AININE

Je vous remercie pour vos contributions.

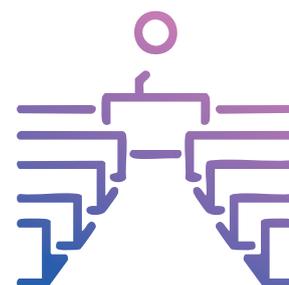




Table ronde : _____

La semaine de ou en 4 jours : retours d'expériences

Animé par **Aurore LEREBOURG**, infirmière de santé au travail, CIG Petite Couronne et Blaise NKAMDA NDZANA, conseiller en santé et en sécurité au travail, CIG Petite Couronne.

Intervenants :

- **Delphine TRANCHAND**, directrice générale adjointe ressources, mairie de Neuilly-sur-Marne ;
- **Laetitia AUDRERIE**, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines, mairie de Drancy ;
- **Solenne LEPINGLE**, directrice de l'emploi territorial, CIG Petite Couronne.

Blaise NKAMDA NDZANA

Aujourd'hui, nous accueillons deux collectivités de la petite couronne ayant déjà mis en place la semaine en quatre jours, pour échanger sur les étapes de cette transition, de l'initiative jusqu'à l'évaluation du dispositif.

Comment s'inspirer des expérimentations pour adapter ce modèle dans d'autres collectivités territoriales ? Quels défis cela pose-t-il pour garantir la qualité et la continuité du service public ? En quoi la semaine en quatre jours répond-elle aux enjeux de santé et de bien-être au travail ?

Nous allons essayer de répondre à ces questions avec Madame Solenne LEPINGLE, Directrice de l'Emploi Territorial au CIG petite couronne, Madame Delphine TRANCHAND, DGA ressources de la Ville de Neuilly-sur-Marne et Madame Laetitia AUDRERIE, DGA chargée des ressources humaines de la Ville de Drancy

Solenne LEPINGLE



La semaine de ou en 4 jours s'inscrit dans le cadre d'une évolution sociétale du rapport au travail, notamment dans un contexte post Covid, et repose sur des ressorts liés principalement aux tensions de recrutement sur le marché du travail. Face à de tels enjeux, cette organisation du travail apparaît comme un outil de meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour l'employeur, elle vise à renforcer l'attractivité et la fidélisation des ressources humaines. De plus, elle peut être envisagée comme une réponse face au manque d'équité en matière d'accès au télétravail, ce qui s'avère particulièrement important dans le cas de la fonction publique territoriale. En effet, d'après une enquête menée l'année dernière par le CIG auprès des collectivités de petite couronne, ce mode d'organisation du travail concerne moins d'un quart des effectifs pour la moitié des répondants, voire moins de 10 % des effectifs pour un quart d'entre eux.

La semaine « de » 4 jours s'accompagne d'une diminution de la durée du travail, consistant par exemple en un passage de 35 à 32 heures hebdomadaires. Dans la fonction publique, les 1 607 heures par an constituent cependant un plafond/plancher qui ne peut être remis en cause, et interdit donc une telle organisation.

En revanche, la semaine « en » 4 jours demeure possible, revenant à compresser ces 1 607 heures en 4 jours de travail par semaine. À titre d'illustration, cela peut se traduire par un allongement des journées de travail de 1 h 45, ou par un passage de la durée hebdomadaire de 39 à 35 heures moyennant une réduction du nombre de RTT.

La loi de transformation de la fonction publique supprimait en 2019 la possibilité de déroger au temps de travail de 1 607 heures, amenant un grand nombre de collectivités territoriales à retravailler leurs cycles. En petite couronne, beaucoup ont augmenté leur nombre de cycles, allant jusqu'à cinq voire six. Nous avons aussi constaté une augmentation de la durée de ces cycles, le cycle de 37 h 30 devenant le plus fréquemment mis en place – devant 39 h et 35 h.

Dans la fonction publique, la note de cadrage et le portage de cette loi par le Gouvernement précédent instauraient un certain nombre de principes directeurs : sur l'absence de diminution de la durée du travail, la mise en place de cette organisation en 4 jours à effectifs constants, la possibilité de tester d'autres modalités (4,5 jours, alternance entre 4 et 5 jours), ou encore sur l'absence d'altération voire l'amélioration de la qualité de service.

Tous les outils nécessaires à la mise en œuvre de la semaine en 4 jours dans la fonction publique existent d'ores et déjà, pour peu que celle-ci s'inscrive dans le cadre réglementaire actuel. Les jours de congés annuels sont calculés sur la base des obligations hebdomadaires de service. Avec la semaine en 4 jours, ils passent donc à 20 par an. La semaine en 4 jours peut se traduire également par la perte de jours de RTT, à rapporter au gain d'un jour non travaillé par semaine. Ce jour non travaillé peut être fixe ou variable, et articulé avec le télétravail. Le nombre de jours travaillés par semaine peut être modulable. Ces modalités d'organisation vont avoir des conséquences déterminantes sur le niveau d'adhésion des agents à l'organisation en 4 jours.

Aurore LEREBOURG

Comment l'idée de mettre en place la semaine en 4 jours à Neuilly-sur-Marne et à Drancy vous est-elle venue ?

Delphine TRANCHAND

Zartoshte Bakhtiari, maire de Neuilly-sur-Marne élu en 2020, a rapidement pris plusieurs initiatives en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail des agents communaux. Dès 2021, l'objectif était d'assurer la mise en place des 1 607 heures, du télétravail et de la semaine en 4 jours de façon concomitante. Il s'agissait d'une part d'utiliser le levier du temps de travail pour adapter le fonctionnement des services publics aux habitudes de vie des usagers. D'autre part, de permettre aux agents de concilier vie personnelle et professionnelle et à ceux qui avaient choisi le temps partiel de passer à temps plein. Enfin, de développer l'attractivité de la ville.

Notre calendrier était très contraint dans la mesure où le Préfet a imposé à un certain nombre de communes retardataires, dont la commune de Neuilly-sur-Marne, d'appliquer la loi de 2019 sur les 1 607 heures au 1^{er} janvier 2022. Notre problématique était de supprimer les congés d'ancienneté et de préretraite dont bénéficiaient les agents sans trop les pénaliser. Au regard du délai de mise en œuvre auquel nous étions soumis, l'organisation d'une concertation avec les agents et la mise en place d'une période d'expérimentation n'étaient pas envisageables. C'est cependant en lien étroit avec les représentants du personnel qu'il a été décidé de porter la durée hebdomadaire de travail de 37 à 38 heures, soit 12 minutes de travail quotidien en plus et un gain de 6 jours de RTT par an. Nous avons également proposé plusieurs modalités de télétravail et instauré des jours de pénibilité pour les agents ne pouvant prétendre à la semaine en 4 jours ou au télétravail.

À défaut d'expérimentation, un cadre de travail volontairement large a été adopté afin que chacun puisse trouver le rythme qui lui convienne. Plusieurs cycles de travail sont proposés aux agents : semaine de 35 heures ou de 38 heures en 4 jours, 4,5 jours ou 5 jours. Il appartient aux responsables de service d'organiser le travail de leurs équipes en fonction des contraintes métiers et personnelles des agents, à effectifs constants et à la condition de garantir la continuité de service. Des horaires variables ont par ailleurs été instaurés. Sur une centaine de postes pouvant facilement s'adapter à un rythme de 4 ou 4,5 jours, une trentaine de personnes ont opté pour le cycle de travail en 4,5 jours – dont plus de la moitié sont des cadres, d'un âge moyen de 47 ans. Une seule personne a choisi de sortir de ce dispositif.

Laetitia AUDRERIE

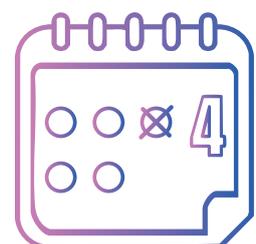
À Drancy, les 1 607 heures étaient déjà entrées en application après une remise à plat des cycles service par service, dont bon nombre fonctionnaient déjà autrement que sur 5 jours. Toutefois, cette organisation était subie et non pas choisie. Le temps plein est de 36 h 40 à la mairie de Drancy. L'objectif n'était pas de mettre en cause ces cycles de travail service par service, mais d'offrir une nouvelle possibilité aux agents.

Pour ce faire, nous avons rapidement constaté que l'adhésion des encadrants était indispensable. La mise en place de la semaine en 4 jours a dû se faire en peu de temps, sachant qu'il n'était pas question de la proposer sans passer par les encadrants. Nous avons obtenu un bon taux d'adhésion, puisqu'environ la moitié de la centaine d'agents éligibles à la semaine en 4 jours y a souscrit. La transformation du cycle en 36 h 40 en une semaine en 4 jours était assez simple, avec 10 heures de temps de travail quotidien sur 4 jours.

Nous avons tenu compte du fait que les agents sont en demande de flexibilité, et avons proposé différents créneaux de début de la journée, de 7 h 30 à 9 h 30. Ainsi, à ma grande surprise, de nombreux agents ont opté pour un cycle 9 h 30-19 h 30. Nous avons également permis la possibilité de maintenir un jour de télétravail en sus de la journée non travaillée, ainsi que pour fixer le jour « off » de façon flexible. Nous laissons néanmoins la possibilité aux encadrants de revenir sur cette possibilité de cumul des différentes dispositions.

Aurore LEREBOURG

Avez-vous noté des avantages et bénéfices depuis la mise en place de cette semaine en 4 jours ?



Laetitia AUDRERIE

Tous les retours ont été positifs. Pour autant, le recul est insuffisant pour apprécier les conséquences de cette organisation en termes d'absentéisme. Toutefois, les questionnaires ont conclu à un ressenti plutôt très positif, le taux de satisfaction des agents non encadrants étant le plus important. Ce taux avait tendance à s'éroder à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, les cadres ayant parfois plus de difficulté à ne pas travailler leur jour « off ». Les collègues en 5 jours, qui répondaient de façon anonyme, ont assuré que l'absence de leur collègue ne leur posait pas de difficulté au quotidien.

Delphine TRANCHAND

De notre côté, nous n'avons pas encore procédé au bilan de cette organisation. Une évaluation basée sur le ressenti permet cependant de tirer les premières conclusions ; les agents ayant opté pour un cycle de travail de 4,5 jours en 38h sont satisfaits et ne souhaitent pas y renoncer. Une telle organisation nécessite cependant de repenser les façons de travailler, car combinée au déploiement du télétravail elle bouleverse les réflexes et habitudes qui reposent sur la présence de tous les agents au même endroit et au même moment. Les encadrants sont les plus exposés à ce changement de paradigme et peuvent rencontrer des difficultés à manager une équipe morcelée. Si le rythme de 4,5 jours par semaine est très apprécié, l'organisation en 4 jours est quant à elle difficilement conciliable avec le rythme de travail des cadres qui rencontrent des difficultés à respecter le jour « off ».

Solenne LEPINGLE

Les avantages et inconvénients de cette organisation en 4 jours sont encore difficilement évaluables. Parmi les avantages, mentionnons la diminution du stress, de l'anxiété ou de la fatigue – même si ce constat vaut surtout les expérimentations conjuguant cycle de 4 jours à une diminution effective du temps de travail. À contrario, l'intensification du travail induite par une semaine en 4 jours génère une plus grande fatigue, voire du stress. De même, l'exposition aux risques professionnels s'en trouve allongée proportionnellement à l'augmentation de la durée de travail quotidienne. La diminution des temps morts, si elle présente un intérêt en termes de productivité, peut aussi avoir des conséquences sur la convivialité au travail. Une diminution du nombre de démissions a pu être constatée, ce qui traduit un regain de motivation. Toutefois, le constat est moins vrai pour les managers, qui sont plus enclins à déplorer une altération du collectif de travail ou à appeler à un développement de la polyvalence. Pour la fonction publique territoriale, il convient de déterminer si l'augmentation des amplitudes horaires peut répondre à un besoin des usagers. Le cycle en 4 jours peut aussi apparaître comme un outil de retour à temps plein d'agents à temps partiels, notamment féminins. Toutefois, un tel cycle peut aussi avoir pour effet insidieux de renforcer les inégalités au sein du couple. La mission temps de travail du CIG propose de renouveler son accompagnement des collectivités territoriales, notamment sur l'offre de services en termes de faisabilité de cette organisation du travail. Nous avons réfléchi à différentes propositions d'accompagnement (appui aux services RH, groupes de travail internes, questionnaires, etc.), dont la brochure est disponible sur notre site internet.

Blaise NKAMDA NDZANA

Quels sont les contraintes et inconvénients d'une plage horaire de 10 heures pour les formations de 6 ou 7 heures ou les jours fériés ?

Laetitia AUDRERIE

À l'issue du bilan, nous avons affiné notre cadre sur ces sujets. Lorsqu'il est en formation, l'agent repasse sur une semaine en 5 jours. La question s'est aussi posée pour les agents en jour « off » flexible, qui ne tombaient jamais sur un jour férié à la différence d'autres agents dont le jour « off » était fixe.

Stéphane CASAJUS, de la salle

À Bobigny, la semaine en 4 jours a été expérimentée auprès d'ATSEM volontaires. Il a fallu réorganiser le contenu du poste pour tenir compte de ce cycle et de l'âge des femmes concernées. Celles-ci ont perçu comme un avantage le temps dégagé pour se consacrer, de leurs propres dires, à des tâches ménagères – ce que chacun pourra discuter – ou encore pour s'occuper de leurs enfants, en économisant autant de frais liés aux temps de garde. La plupart d'entre elles ont opté pour un jour « off » le mercredi, ce qui alourdit leur charge notamment les mardis et vendredis.

De la salle

D'un point de vue RH, comment gérez-vous les aléas du quotidien sur un cycle en 4 jours ? Comment le SIRH y a-t-il été adapté ?

Laetitia AUDRERIE

Le paramétrage du SIRH s'avère parmi les tâches les plus aisées.

De la salle

Quel est le jour le plus pris ? Une personne en arrêt de travail est-elle arrêtée sur 4 ou 5 jours ?

Laetitia AUDRERIE

À Drancy, le vendredi et le mercredi sont respectivement les deux jours « off » les plus demandés. Les arrêts maladie sont enregistrés à partir du jour renseigné par le médecin sur le certificat, et le cycle en 4 ou 5 jours est sans incidence.

De la salle

L'organisation en 4 jours est-elle privilégiée par les femmes ?

Delphine TRANCHAND

À Neuilly-sur-Marne, elle a été choisie par 21 femmes et 4 hommes.

De la salle

Pensez-vous étendre ces cycles dans d'autres services, pas uniquement administratifs ? Y avez-vous pensé pour la filière Animation, qui doit respecter des normes d'encadrement ?

Delphine TRANCHAND

Le service Animation ne sera pas le prochain concerné par l'expansion de ce cycle en raison des complexités inhérentes à ce secteur. En revanche, nous l'envisageons pour le service accueil et affaires générales de la mairie. En effet, ces agents sont fortement contraints par leur présence nécessaire à l'hôtel de ville et ne bénéficient ni des possibilités de télétravail ni des horaires variables. L'objectif est de repenser l'organisation de ces deux services en combinant les cycles de travail et le télétravail. Cela passe par une réflexion sur les horaires d'ouverture de l'hôtel de ville, la mise en place d'un accueil unique et la déconnexion de l'accueil physique et de l'accueil téléphonique.

De la salle

Des expérimentations ont-elles été lancées pour éviter l'isolement et renforcer le collectif de travail ? Le sujet a-t-il été abordé avec les organisations syndicales au sein des CST ?

Delphine TRANCHAND

Nous avons soigné le dialogue social et avons organisé six réunions avec les organisations syndicales afin d'entendre leurs suggestions et de les intégrer à la réflexion globale.

Aurore LEREBOURG

Nous vous remercions.





Table ronde : _____

Guichet unique, médiathèques... Quels sont les impacts des changements organisationnels sur les rythmes de travail des agents ?

Animé par **Pascal SEURON**, ergonomiste au CIG Petite Couronne.

Intervenants :

- **Maité DE SANTIAGO**, directrice des relations avec les citoyens, mairie de Vincennes ;
- **Sylvie LARIGAUDERIE**, directrice déléguée à la lecture publique et au jeu, EPT Grand Orly Seine Bièvre
- **Christophe VANPOULLE**, ergonomiste consultant et gérant de la société Concilio ergonomie



Pascal SEURON

Au cours des 25 dernières années, le contexte des collectivités et établissements territoriaux a beaucoup évolué. Réglementation de la durée et du temps de travail, développement des nouvelles technologies, nouvelle organisation territoriale de la République, dématérialisation des services, participation citoyenne ont constitué des injonctions à la transformation de la manière de travailler des agents, à la fois du point de vue du contenu et des rythmes de travail.

Le concept d'organisation du travail apparaît en droit du travail dans les années 70, sous l'impulsion du mouvement pour l'amélioration des conditions de travail. Se définissant comme la répartition des tâches et la division du travail, on y associe les notions de rythmes, de cadences, de contenu et de charge de travail. Des notions déterminantes pour la santé au travail, mais aussi pour les rapports interpersonnels au travail et, particulièrement, les modes de management.

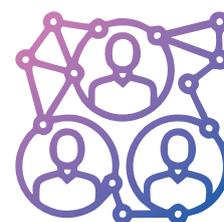
Dans la pratique, lorsque l'on cherche à définir le travail, on le caractérise selon 3 dimensions, à savoir :

- Les prescriptions : « ce qu'on nous demande ». Cela comprend les consignes, les ressources et l'ensemble des éléments qui structurent le travail ;
- Les résultats : « ce que l'on produit ». Cela peut être des éléments matériels, financiers ou des éléments non matériels, comme par exemple le soin, l'éducation, l'action sociale ;
- Les effets : « ce que ça fait ». La manière dont travail fait société, la santé des bénéficiaires, des travailleurs et l'image de l'organisation.

En définissant le travail par ces trois dimensions, on omet de raconter ce qui s'y passe réellement, comment l'acte de travail mobilise au quotidien celui qui travaille et ce qu'il fait pour atteindre les résultats attendus. L'activité de travail est productrice de règles, elle induit des coopérations et la mise en œuvre de stratégies qui ont été construites par les travailleurs.

De fait, lorsqu'il est question de transformer le travail, cela demande à minima de comprendre les dynamiques qui interviennent entre les prescriptions et les résultats, bien qu'elles ne soient pas facilement saisissables.

Nous nous intéresserons ici à la manière dont deux managers, directrices au sein d'une Collectivité et d'un Établissement Public Territorial, ont accompagné la transformation du travail d'agents assurant l'accueil du public et l'approche qu'elles ont déployée afin d'appréhender et prendre en compte ce réel qui ne se laisse pas voir facilement.





Maité DE SANTIAGO

Concrétisé en septembre 2013, la mise en place de l'accueil unique au sein de la ville de Vincennes, intervient suite à la volonté de simplifier et de centraliser les démarches des citoyens. L'objectif était de créer un accès unique à l'ensemble des informations utiles à la vie citoyenne, tout en favorisant les démarches multicanales.

Pour ce faire, nous avons diffusé un questionnaire auprès des citoyens afin de recenser leurs attentes et leurs besoins en matière d'accueil en mars 2012. Nous identifions alors deux éléments principaux :

- les citoyens sont demandeurs d'amplitudes horaires plus larges et de nocturnes ;
- ils souhaitent que les démarches en ligne soient davantage développées et favorisées.

Par la suite, nous avons constitué des groupes de travail thématiques par métier, afin d'identifier les actions et les ressources nécessaires. Nous avons notamment inclus un groupe de travail RH, chargé des réflexions quant aux recrutements, à l'aménagement du travail, aux formations et à l'accompagnement au changement. L'ensemble de ces groupes était coordonné par un comité de pilotage décisionnaire.

Le principal facteur de réussite de ce projet est la formation de nos agents. Nous avons déployé un plan de formation en mars 2013, axé sur l'acquisition de compétences techniques et humaines, ainsi que sur la transmission de savoir-faire entre services.

Aujourd'hui, nous travaillons avec des agents polycompétents et transversaux, capables d'occuper un poste différent chaque jour. Aussi, des référents d'activité sont chargés de transmettre les problématiques rencontrées par les agents à la Direction.

Les démarches prises en charge par l'accueil sont multiples : la citoyenneté, l'enfance (gestion des premières inscriptions), et plus récemment la voirie. Elle assure également un rôle de relais, puisqu'elle transmet les demandes de nos citoyens et prend en charge la diffusion des réponses attendues. Par ailleurs, nous sommes conventionnés avec le CDAD, ce qui nous permet d'assurer et de coordonner les permanences des avocats ou des notaires.

Nous assurons l'accueil de 8 heures 30 à 18 heures, incluant une ouverture entre 12 heures et 14 heures. Nous sommes également ouverts à l'occasion d'une nocturne le jeudi, jusqu'à 19 heures 30, et le samedi de 8 heures 30 à 12 heures, à raison de 4 par trimestre. Bien que le lancement d'un tel projet ait rencontré quelques résistances, nous sommes parvenus à mettre en service notre accueil unique au mois d'avril 2013.

Sylvie LARIGAUDERIE

Le réseau intercommunal de bibliothèques et de médiathèques du Grand Orly Seine Bièvre est composé de 15 équipements culturels, dont 3 ludothèques et 12 médiathèques. Il intègre 35 000 usagers inscrits, parmi les 178 000 habitants des 8 villes concernées par l'implantation du réseau.

Entre 2020 et 2023, nous avons mis en place 3 grands chantiers afin de qualifier et de réorganiser nos temps de travail.

Le premier chantier s'inscrit dans la continuité du passage aux 1 607 heures, imposé aux collectivités à partir de 2020. L'objectif était de déterminer les conditions d'application réelles de cette mesure au sein du réseau, tout en veillant à garantir l'équilibre des temps de vie et le bien-être au travail. Nous avons diffusé un questionnaire à l'ensemble de nos agents afin de qualifier d'une part la répartition de leur temps de travail actuel, et d'autre part leur utilisation d'un temps de travail supplémentaire. Pour compléter cette démarche, nous avons organisé 5 temps d'échanges avec les différentes catégories du personnel.

En retour, 87 % des agents se sont positionnés en faveur d'une durée de 37 heures, sachant que les 2 heures supplémentaires hebdomadaires seraient consacrées à desserrer le temps de travail interne : lecture mails, préparation documents écrits, veille documentaire, préparation actions culturelles...

Les dialogues se sont instaurés bien au-delà des entretiens annuels, et ont permis d'appliquer le passage aux 1 607 heures après une année de travail.

Le second chantier se rapporte au déploiement du télétravail, dans un service très largement ouvert au public. Après une première expérimentation avant le Covid, le télétravail contraint par la crise pandémique a permis de démontrer la diversité des tâches qui pouvaient être effectuées à distance.

En 2021, toutes les catégories de personnel ont été autorisées à télétravailler à raison d'une journée par semaine, hors mercredi, samedi et jours de réunion collective. Nous avons favorisé les discussions entre les agents et leurs chefs de service afin d'être en mesure d'ajuster ces modalités, et de préserver le collectif. Ces démarches ont renforcé le lien de confiance entre les agents et la Direction.

Le troisième chantier répond à la volonté d'extension des horaires d'ouverture, qui s'inscrit dans la démarche « Ouvrir plus, ouvrir mieux » du Ministère de la Culture. À l'aide d'un consultant expert, nous avons recueilli les avis des directeurs et des élus à l'occasion d'entretiens individuels. Puis, nous avons réalisé une enquête auprès de nos usagers afin d'identifier leurs attentes en matière d'ouverture. Les résultats ont révélé une préférence pour une ouverture continue en journée et en soirée.

Les différents scénarios d'ouverture ont été construits en collaboration avec les agents, et nous bénéficions en parallèle des subventions du Ministère de la Culture, à hauteur de 80 % les trois premières années. Elles nous ont permis d'ouvrir un poste et d'obtenir 786 heures de vacation pour 3 médiathèques.

Après une année de travail, nous avons élargi l'amplitude horaire de 12 médiathèques, à hauteur de 23 heures 30. Parmi ces 12 équipements, nous avons augmenté les amplitudes hebdomadaires de 9 médiathèques. À contrario, nous avons réduit les horaires d'ouverture hors vacances scolaires de 2 ludothèques pour répondre à un épuisement chronique des équipes dont les effectifs sont peu stables.

Christophe VANPOULLE

Ces deux témoignages mettent en lumière la notion d'écart, qui renvoie à la différence entre la situation réelle et les prescriptions. Toutefois, cet écart n'est pas positif ou négatif. L'essentiel est d'être en mesure de l'interpréter. Comment avez-vous construit la confiance de sorte que vos agents vous communiquent ces écarts ?

Maité DE SANTIAGO

Nous devons être en mesure d'écouter et d'observer ce qu'il se passe sur le terrain, afin de comprendre les limites de nos propres décisions. Lorsque les agents ont eu des difficultés à appréhender les process IT que nous avons définis pour faciliter leurs démarches, nous avons adapté les outils en conséquence. Par ailleurs, nous avons constitué des binômes aux compétences complémentaires afin de favoriser les discussions. En parallèle, nous les avons accompagnés individuellement, en considération de leurs difficultés.

Christophe VANPOULLE

Comment ces expériences ont-elles nourri votre argumentation auprès des élus ? Notamment quand il s'agit de réduire l'amplitude horaire tandis que leur volonté est de l'élargir.

Sylvie LARIGAUDERIE

Notre argument principal est la qualité de service aux usagers. Nous avons donc caractérisé les enjeux et les ressources liés à l'accueil en ludothèque, au travers d'une note à destination des élus. Nous avons finalement atteint nos objectifs après une année d'échanges.

Maité DE SANTIAGO

Nous sommes attachés au sens, au même titre que les usagers et les élus. Nous le recherchons en permanence dans nos décisions.

Pascal SEURON

La question du sens est donc un levier de négociation pour toutes les parties prenantes.

De la salle

Pourquoi recruter des agents vacataires plutôt que des agents permanents ?

Sylvie LARIGAUDERIE

Nos effectifs vacataires sont principalement composés d'étudiants ou des personnes en formation professionnelle dans le domaine du livre et de la lecture. Ils constituent un véritable vivier de recrutement et nous assurent un renfort lors des pics d'activités, ce qui soulage considérablement nos agents permanents. Par ailleurs, les vacataires sont souvent stabilisés sur des postes de médiathécaires par la suite.

De la salle

Comment vous êtes-vous assurés que les nouveaux horaires d'ouverture avaient bien été communiqués aux usagers ?

Sylvie LARIGAUDERIE

Lors de la diffusion de notre questionnaire en ligne, nous avons distribué des flyers invitant les usagers à y répondre, à l'entrée des établissements. Habituellement, nous communiquons énormément sur nos actions culturelles afin de favoriser la participation. Le ministère de la Culture subventionne non seulement des postes et des heures de vacances, mais aussi tous les outils de communication à destination des habitants en lieu avec l'extension des horaires d'ouverture.

Pascal SEURON

Effectivement, les temps de communication sont essentiels et se préparent.

Christophe VANPOULLE

D'après vos témoignages, le temps des binômes a joué un rôle important dans l'apprentissage des process, alors même qu'il n'avait pas été planifié à l'origine. Cette configuration a favorisé l'intelligence opérationnelle et leur a permis de développer leur capacité d'agir, au-delà de leur capacité d'adaptation, afin d'assurer la qualité de service qui leur importe.

De la salle

Par quels moyens avez-vous favorisé l'engagement des agents en ce sens ?

Maité DE SANTIAGO

Nous sommes au quotidien avec nos agents et partageons leurs soucis de la qualité du service. Leur double posture d'apprenant et d'opérationnel nous a permis de construire le projet ensemble. Par ailleurs, la posture d'humilité de l'encadrement est primordiale. Il importe également de valoriser le droit à l'erreur et la communication transparente.

Christophe VANPOULLE

Il importe d'identifier plusieurs façons de faire et de reconnaître que la singularité de l'accueil dépend du public. Elle ne peut se limiter à une succession d'individus et de compétences. La capacité des agents à appréhender collectivement cette singularité doit être valorisée comme une ressource.

De la salle

Quels sont les changements survenus depuis le déploiement de l'accueil unique en 2013 ?



Maité DE SANTIAGO

Le périmètre d'activité pris en charge par l'accueil a évolué. Par ailleurs, les nouveaux agents sont formés par un agent référent. Nous graduons également la prise de poste par des phases d'observation, afin que l'agent soit sécurisé.

De la salle

Nous manquons cruellement de temps de formation et de cohésion au sein des collectivités et la démarche est de plus en plus difficile compte tenu de la démocratisation du mode projet. Par quels moyens pouvons-nous favoriser ces temps dans ces circonstances ?

Christophe VANPOULLE

Il importe que le mode projet intègre justement l'espace dédié à ces échanges. Il ne s'exonère pas de la compréhension du travail, de ses enjeux et de ses effets. Bien que l'organisation complexifie parfois la création de ces temps de discussions, il est nécessaire de s'y atteler.



cig.
Petite
Couronne