

RÉSEAU NATIONAL DES ACTEURS
DES DÉMARCHES TEMPORELLES

Les mardis de Tempo



Temps, travail,
dans l'économie
des services

mardi 26 février 2013

ÉDITION : OCTOBRE 2013

Tempo Territorial

Rennes Métropole – DGPD – DirStrat – SPEDD-BDT – 4, avenue Henri Fréville
CS 20723 – 35207 Rennes cedex – Tél : 02 23 62 20 93
Email : tempoterritorial@yahoo.fr – Site Internet : tempoterritorial.free.fr

Les temps et les rythmes des individus et des territoires se diversifient, éclatent ou se désynchronisent sous l'effet de l'évolution de nos modes de vies. Depuis une dizaine d'années, des politiques temporelles ont vu le jour dans un certain nombre de collectivités locales avec pour objectif de diagnostiquer ces phénomènes temporels, d'ouvrir des concertations sur ces "questions de temps" et de mettre en place des services innovants ou des horaires adaptés afin de privilégier une meilleure articulation des temps de vies (personnelle, familiale, professionnelle, sociale...). Depuis sa création en 2004, *Tempo Territorial*, premier réseau national des acteurs des démarches temporelles, réunit des collectivités, des organisations scientifiques, des associations, des consultants et des entreprises, des individus soucieux de faciliter la conciliation des temps personnels et professionnels.

Tempo Territorial, association à but non lucratif, a pour objet de **favoriser l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, entre acteurs des démarches temporelles territoriales**, de manière à :

- **Accompagner les acteurs** des territoires dans des démarches temporelles, dans le contexte de transformations et d'évolutions des rythmes des temps de la vie moderne.
- **Intégrer la dimension temporelle**, à des échelles pertinentes, dans les domaines de l'aménagement et de l'environnement, du développement économique, des transports, de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, des services..., et sensibiliser les acteurs de ces politiques territoriales publiques et privées.
- **Construire un lieu de capitalisation**, un centre de ressources et d'innovations sur les enjeux temporels et favoriser l'échange des bonnes pratiques, en termes de sensibilisation, d'analyse méthodologique, d'organisation de la concertation, de mise en œuvre d'actions concrètes, de représentations cartographiques, de communication...
- **Permettre le débat public** à l'échelle locale, nationale et européenne sur les pratiques temporelles entre pouvoirs publics, entreprises, habitants, salariés, usagers et leurs représentants.

Tempo Territorial organise plusieurs fois par an des **séminaires et journées d'échanges** à partir des expériences locales et des travaux de groupes thématiques tels que "temps et entreprises", "temps et services", "temps et aménagement", "temps de la nuit", "temps des étudiants"...

L'association et ses membres rendent compte progressivement des travaux menés à travers publications et sites internet.

Temps, travail, dans l'économie des services

PAGE 4

Ouverture

Bertrand KERN

Maire de Pantin

Dominique ROYOUX

Président de *Tempo Territorial*

Patrice VUIDEL

Maire adjoint au développement économique,
au commerce et au tourisme de Pantin

PAGE 8

Le rapport au Temps dans le modèle serviciel

Christian DU TERTRE

Professeur de sciences économiques
à l'Université Paris Diderot – Paris 7,
Directeur scientifique du laboratoire
d'intervention et de recherche ATEMIS

PAGE 13

L'enjeu d'une nouvelle régulation des temps de travail dans un établissement public d'aménagement urbain

Laurence QUILFEN

Responsable du développement
des compétences, Direction des Ressources
Humaines et de l'Organisation de l'AFTRP

PAGE 18

L'adaptation de l'offre aux attentes/besoins des usagers. Les incidences sur l'organisation du service et du travail des agents. L'exemple de la RATP.

Denis SOCHON

Psychosociologue, Service prospective,
recherche et innovation, RATP

Ouverture

Bertrand KERN **Maire de Pantin**

Bienvenue à toutes et à tous. À Pantin, une Direction des relations avec les usagers a été créée en 2008. Nous avons décidé de simplifier les noms de nos Directions et départements, afin de les axer sur les usagers et de les rendre ainsi plus transparentes et intelligibles.

En outre, nous avons travaillé sur les temps, notamment les temps d'ouverture au public de nos services. Nous avons avancé, petit à petit, pour élargir les horaires des bibliothèques en soirée et le samedi. Depuis le 1^{er} janvier 2013, les antennes jeunesse de Pantin sont également ouvertes le samedi. Il s'agit en quelque sorte du b.a.-ba, revenant à dire que les services publics doivent être ouverts lorsque les usagers ont

besoin de s'y rendre. Cette évidence avait un peu été perdue de vue, au profit d'une organisation du travail du type « lundi au vendredi de 8 heures 30 à 12 heures et de 13 heures 30 à 17 heures 30 ».

Pantin est en outre une ville particulière en première couronne. Des villes comme Issy-les-Moulineaux ou Saint-Denis se sont beaucoup développées. Pantin est en train de rattraper son retard. Depuis 2008, la ville compte 5 000 emplois nouveaux. Les salariés de BNP Paribas Securities Services travaillent sur les marchés financiers, quasiment 24 heures sur 24, ce qui crée de nouveaux besoins. L'entreprise Saint-Gobain s'installera à la fin de l'année. Ses horaires d'ouverture seront eux aussi décalés, puisque dès 5 heures du matin, les artisans pourront

venir récupérer du matériel et à 12 heures, tout sera fermé. À proximité, une blanchisserie industrielle travaille en 3x8 et Telemarket.fr, grande surface en ligne, travaille jusqu'à 22 heures.

Cette ville est donc en pleine expansion. Hermès affiche également des résultats insolents en termes économiques. Cette entreprise possède un an de commandes non honorées. À Pantin, le nombre de ses salariés passera de 500 à 1 200 d'ici la fin de l'année.

Ce bref descriptif donne un aperçu de l'approche des temps que nous devons adopter à Pantin. Nous avons encore beaucoup de travail à faire. J'aimerais par exemple réfléchir à l'ouverture des bibliothèques le dimanche ou des antennes jeunesse plus tard le soir.

Je souhaite, en outre, que les gymnases soient ouverts jusque vers 22 ou 23 heures, mais je dois faire face à une résistance, pour partie compréhensible de l'administration. À l'heure actuelle, les gymnases ferment à 20 heures. Or de nombreux jeunes désirent pratiquer une activité sportive à l'intérieur le soir, surtout lorsqu'il fait froid. Nous les invitons à se responsabiliser, à se constituer en association avec un adulte

référent. La possibilité d'ouvrir les gymnases le soir représente toutefois une révolution culturelle pour la Direction du service des sports. Les élus perçoivent au contraire d'un bon œil que trente jeunes soient dans un gymnase le soir au lieu d'être livrés à eux-mêmes dans la rue ou dans un hall d'immeuble.

Nous avançons à petits pas. Nous construisons actuellement un centre nautique. La piscine de Pantin, datant des années 30, a vieilli mais nous allons la reconverter en centre aquatique. Nous savons que les CE des entreprises arrivant sur Pantin sont intéressés pour que leurs salariés bénéficient d'un certain nombre d'infrastructures. En outre, les horaires où ils sont susceptibles de venir sont souvent ceux où les infrastructures sont vides. Les équipements peuvent donc être mis à leur disposition.

Je vous souhaite une bonne après-midi de travail. J'espère que le fruit de votre réflexion nous permettra d'avancer.

Dominique ROYOUN *Président de Tempo Territorial*

Merci, Monsieur le Maire, de votre accueil. Nous parlions ce matin des facilités ou des difficultés pour certains services de travailler sur ces questions du temps. Il reste des points de résistance, qu'il faut respecter tout en avançant. Les bibliothèques, par exemple, constituent bien

d'autres choses que le fait d'aller chercher un livre ou un DVD. Il s'agit d'une activité collective et familiale. Un rapport, paru en fin d'année 2012, prône d'ailleurs des amplitudes horaires plus grandes pour les bibliothèques et les médiathèques.

Comme dans une trentaine de villes, intercommunalités, départements et régions, il existe un bureau des temps à Pantin. Ces bureaux sont animés par l'association *Tempo Territorial*, que j'ai le plaisir de présider actuellement. Cette association est composée d'un grand nombre d'administrateurs, dont beaucoup sont présents dans la salle. Elle cherche à plaider pour l'insertion des questions temporelles dans les politiques publiques. Le champ est immense, puisqu'il touche au culturel, à l'économique, etc. En réalité, toutes les politiques publiques sont concernées par cette entrée, cette articulation entre vie professionnelle et vie familiale. L'aménagement urbain est par exemple une grande problématique abordée au travers des questions temporelles.

Notre rôle est donc d'insuffler le temps dans les politiques publiques locales et de porter cette problématique à d'autres échelles de décision, comme l'échelle européenne par exemple. Il existe d'ores et déjà une recommandation du Conseil de l'Europe reconnaissant un « droit au temps ». Nous ne devons toutefois pas en rester là. L'Europe doit réellement devenir un

relais de ces questions. L'Etat est également très en retrait depuis une dizaine d'années. L'actualité va peut-être changer la donne. Nous avons été très présents au niveau territorial dans la discussion sur les rythmes scolaires. Nous avons essayé de démontrer en quoi cette question était en relation avec un certain nombre d'autres domaines (déplacements, accessibilité, cantine, périscolaire, etc.) qui doivent être pris en compte.

Nous abordons aujourd'hui un nouveau cycle « Temps et développement économique » par la question des services. Deux ou trois séances suivront.

Patrice VUIDEL **Maire adjoint au développement économique, au commerce et au tourisme de Pantin**

Le développement économique est une question tout à fait intéressante pour Pantin aujourd'hui, lorsque l'on réfléchit sous l'angle des temps et de la façon dont on peut continuer à accueillir différents types d'activité en les inscrivant dans une ville de cœur d'agglomération. Notre ambition est de conserver une mixité entre les différentes fonctions d'habitat et d'activité mais également entre les activités.

Le réseau *Tempo Territorial* a déjà travaillé sur cette question du lien aux acteurs économiques. Dans certaines collectivités membres

de Tempo, la question de l'ouverture des commerces et plus particulièrement de la manière de créer des logiques de coordination entre les commerces est en œuvre.

Nous avons été, au sein du réseau, promoteurs d'une réflexion sur certains secteurs d'activité, notamment la propreté. Dans nombre de villes où Tempo est présent, nous nous sommes appliqué cette volonté de favoriser le travail des agents de propreté en journée et en continu, en considérant qu'il n'était pas nécessaire qu'ils travaillent sur des horaires fragmentés.

Certaines collectivités ont mené des actions sur les questions d'égalité professionnelle et de la parentalité en lien avec les acteurs économiques.

Nous nous rendons toutefois compte qu'à travers toutes ces actions, nous n'avons pas totalement mesuré l'ampleur de la question qui s'ouvre à nous. En effet, une partie de la réflexion sur le développement économique nous échappe car elle se joue du côté des décideurs économiques, avec lesquels il n'est pas toujours évident de discuter. Or nous savons très bien que les temps de travail conditionnent les besoins de services et d'ouverture des commerces.

Cette réflexion doit également s'ouvrir dans une perspective de ville durable. Nous ne pouvons nous exonérer de réfléchir à la façon dont les activités économiques sont pensées dans la ville, aux règles qui peuvent être posées et à

l'articulation des différents temps entre l'activité économique et les autres activités.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé d'ouvrir un cycle autour de ces questions « temps, travail, développement économique ».

Vous constaterez que la question du travail est centrale pour réfléchir à ces questions de temps et de développement économique. Nous souhaitons réussir à prendre la mesure de ce qui se joue à travers ces trois dimensions : le travail ; la façon dont l'activité est organisée pour produire des biens et des services ; en quoi l'entrée par le temps est pertinente pour comprendre et décrypter ce qui se joue mais également trouver des modes de dialogue avec les acteurs économiques.

Je remercie l'ensemble des participants de leur présence.

Le rapport au Temps dans le modèle serviciel

Christian DU TERTRE

Professeur de sciences économiques

à l'Université Paris Diderot – Paris 7,

Directeur scientifique du laboratoire d'intervention
et de recherche ATEMIS

La question temporelle est une question centrale lorsque l'on réfléchit au développement économique à travers le développement des services.

Mon exposé comprendra trois parties : les questions essentielles pour parler d'économie servicielle ; les principales tensions temporelles quant à l'accessibilité des services ; le contenu économique du travail.

1. Les questions essentielles pour parler d'économie servicielle

Durant les trente ou quarante dernières années, nous avons vécu des transformations structurelles dont nous n'avons pas totalement conscience. La crise actuelle est attribuée à des problèmes d'ordre financier et monétaire. Reste que ces éléments sont largement insuffisants pour comprendre la situation à laquelle nous sommes confrontés. Cette crise ne fait qu'accroître des problèmes nés auparavant, suite à la mutation de nos activités économiques. La crise que nous traversons est tout aussi importante que les transformations structurelles qu'ont connues les économies occidentales au début du 19^{ème} siècle. Nous sommes en face d'une nouvelle révolution structurelle, que j'appelle la révolution servicielle. Nous sommes en effet passés à des

activités essentiellement tirées par les services. Cette mutation provoque des bouleversements considérables, dont nous ne possédons pas encore toutes les grilles de lecture. La question du temps nous permet de prendre conscience de ces transformations.

Depuis le milieu des années 70, les activités de service sont devenues dominantes. Les secteurs de service se sont beaucoup développés mais à l'intérieur même des secteurs industriels, l'essentiel des activités de production relèvent d'activités de service. Ce débat est occulté en France. On réfléchit encore à l'avenir de l'industrie dans les mêmes termes que dans les années 50 ou 60.

Par ailleurs, ces activités de service mobilisent des ressources qui sont pour la plupart des ressources immatérielles, non mesurables et non dénombrables. Par exemple, tout le monde reconnaît que la compétence est centrale dans le développement des entreprises. Reste que cette ressource n'est pas appréhendable. Il en est de même pour la confiance, la santé des salariés, etc. En outre, la dimension immatérielle des produits est de plus en plus forte. Qui plus est, les investissements étaient à l'origine ciblés sur les équipements et sont de plus en plus immatériels (formation, communication, retour d'expériences, etc.).

Enfin, le dernier point concerne la diffusion des NTIC. Si nous nous sommes réjouis de l'arrivée de ces nouvelles technologies, nous sommes à présent submergés de données mais manquons

d'informations pertinentes par rapport à nos activités. Il existe une contradiction entre l'abondance d'informations que reçoivent les personnes sur leur ordinateur et l'absence de connaissance des événements fondamentaux qui se passent dans leur organisation.

En résumé, la généralisation des activités de service, la domination de l'immatériel et les NTIC sont les trois caractéristiques de cette économie servicielle.

2. Les principales tensions temporelles quant à l'accessibilité des services

Les tensions temporelles ne font que croître car nous n'utilisons pas le bon prisme pour les analyser ainsi que les bonnes logiques de régularisation et les bons dispositifs institutionnels pour les surmonter. Nos logiques sont toujours celles du temps industriel.

Le premier point que je souhaiterais souligner a trait à la question de la coproduction du service. La spécificité des activités de service tient au fait qu'elles sont coproduites entre les salariés et les bénéficiaires. L'organisation temporelle du travail doit tenir compte à la fois du temps des salariés et des bénéficiaires alors que dans le monde industriel, nul ne s'intéressait au temps des bénéficiaires. À travers la question de la coproduction du service, se pose donc la question du bénéficiaire. Or, si le salarié est sous contrat de subordination, le bénéficiaire ne l'est pas. Il possède ses propres logiques qui échappent

Le rapport au Temps dans le modèle serviciel

pent au cadre de l'entreprise. La question des temps sociétaux devient alors très importante.

À travers l'intervention du Maire de Pantin, nous avons bien vu qu'il existait une diversité de temps, liée aux multiples entreprises présentes sur le territoire et au type de relations qu'elles entretiennent avec les bénéficiaires ou les prestataires internes à leur activité.

Deux problèmes découlent de ces phénomènes. Le premier est lié à la synchronisation temporelle. Dans les situations de coproduction, nombre de situations exigent un face-à-face. Si on rate la synchronisation, on perd l'affaire (cinéma, train, etc.). Lorsque la synchronisation n'opère pas, la production s'arrête. Cette question est donc essentielle du point de vue économique.

Le second est lié au fait que l'accessibilité aux services exige du temps. Les économistes utilisent, dans leur jargon, le terme géonomie, qui renvoie à l'articulation du temps pour franchir une distance. Cette question se joue aussi bien dans le rapport entre entreprises et bénéficiaires qu'entre entreprises elles-mêmes. Cette problématique est donc tout aussi importante du point de vue de la demande finale que de la logique d'organisation du système productif dans un pays tel que le nôtre. La question temporelle devient alors centrale dans le développement économique de services, ce qui n'était pas le cas dans le monde industriel.

Pour résumer, dans un monde industriel, la solvabilité soutient la demande. Si le pouvoir d'achat des

ménages augmente, la demande fait de même, ce qui enclenche un processus de croissance. En revanche, dans les services, la solvabilité est nécessaire mais pas suffisante. Si les ménages n'ont pas de ressources économiques, ils ne peuvent pas accéder aux services. Le service doit en outre être accessible, notamment sur le plan de la synchronisation des horaires et de l'accès au service. Ces deux autres conditions s'imposent pour que la demande de service puisse croître. D'autres conditions d'accessibilité existent également, même si elles sont moins centrales. Les conditions culturelles, entres autres, permettent de se comprendre et de comprendre ce que le service est en capacité d'apporter. Le service est toujours une promesse, qu'il faut se représenter. La question des temps in fine est centrale lorsque l'on considère la demande. En ce sens, le débat sur les 35 heures a complètement négligé les enjeux économiques en n'abordant pas cette question.

Par ailleurs, le temps employé par les salariés à la réalisation de ces activités de service n'est pas homogène. Il se distingue en trois catégories : un temps de production directe, liée à l'activité ; un temps de régulation, nécessaire pour tenir la promesse ; un temps réservé aux investissements immatériels (formation, retours d'expérience, etc.).

Dans le monde industriel, ces temps de production directe, de régulation et d'investissement étaient affectés à des catégories de salariés différents. Dans le monde des services, quelle que soit l'activité, le temps de travail est composé de temps

de production directe, de régulation et d'investissements immatériels. Or cette question n'est pas retenue aujourd'hui par les entreprises et les organisations.

Le Maire de Pantin parlait précédemment de « résistance au changement ». Reste que l'organisation du travail dans cette mairie ne tient pas compte de ces questions temporelles, c'est-à-dire de la manière d'affecter les temps de production directe, de régulation ou d'investissements immatériels. Je suis persuadé que ces temps ne sont pas correctement identifiés, mis en œuvre et institués. En d'autres termes, la pression du court terme et de la réactivité est telle que seul domine le temps de production directe. Les autres sont mis à la marge. Par conséquent, les gens résistent à cette « maltraitance » du travail. Le changement n'est pas conçu et suivi sous une forme telle que la question du temps dans les services est appréciée à sa juste valeur.

En conclusion, la question des temps, d'un point de vue macroéconomique, devient centrale, d'où l'importance du dialogue social et territorial. En outre, il faut revenir au contenu économique du travail dans les activités de service, fondement de la production de la valeur. Cela passe par une reconnaissance de la spécificité de ce travail au regard de la production directe, de la régulation et des investissements.

De la salle

J'ai l'impression que si ces fonctions de régulation et d'investissement ne sont pas reconnues pour certains personnels, elles sont largement reconnues pour d'autres, chargés de mission, chargés de projet, etc., dans une sphère à part et autonome.

De la salle

Bonjour. Je suis une ancienne gestionnaire RH dans l'industrie verrière. J'ai vécu cette question de la temporalité dans l'industrie. Que préconisez-vous pour que les responsables RH s'emparent de ces questions de temps, que ce soit dans l'industrie ou dans d'autres secteurs d'activité ?

De la salle

Aujourd'hui, des personnes travaillent 18 heures par semaine. La grande masse travaille aux alentours de 35 heures. Les commerçants, les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs dépassent largement ces horaires. Pensez-vous que cette diversité d'horaires de travail est normale ?

De la salle

Je souhaite revenir sur la problématique d'accessibilité. On entend souvent des banalités telles que « le numérique raccourcit les distances » ou autres. Reste qu'on ne peut occulter la fracture numérique. La question de l'accessibilité continue à être, pour une partie notable de la population, une question

Le rapport au Temps dans le modèle serviciel

physique. Il est nécessaire, non plus de faire venir les gens vers soi mais d'aller à leur rencontre. Comment ces questions se posent-elles aujourd'hui ?

De la salle

Le Maire de Pantin a bien montré qu'il existe plusieurs temporalités selon les types d'entreprise. L'une de nos préoccupations, en tant que mairie, est de tenter de répondre à toutes les demandes, mais il est impossible de le faire réellement, en proposant des services 24 heures sur 24. En tant qu'économiste, où situez-vous les limites ?

Christian DU TERTRE

Les horaires de travail (18, 35 ou 39 heures) sont toujours ceux affichés. Les enseignants, par exemple, ont un temps de présence en face-à-face. Reste que le temps qu'ils engagent ensuite est beaucoup plus long. Il existe des référents temporels liés aux professions. Derrière ces référents, il existe d'autres heures qu'il n'est pas possible de comptabiliser au sens strict du terme mais que l'on peut évaluer au travers des activités assumées par la profession.

Par ailleurs, aujourd'hui, on ne travaille plus uniquement sur site mais également au-dehors site (chez soi, dans le métro, en rêvant, etc.), quelles que soient les professions. Si l'on ne reconnaît pas ce travail hors site, on ne reconnaît pas le travail réel. En d'autres termes, le référent 35 heures n'est pas le référent du temps de travail, en raison de l'économie servicielle

dans laquelle nous nous situons. Le rapport au temps doit être discuté au regard de l'ensemble des engagements que représente l'activité. Ce point est très important dans le débat, y compris politique.

En outre, je suis tout à fait d'accord avec la remarque sur le numérique et la distance. En utilisant le numérique, on externalise l'activité de service sur l'utilisateur. Le développement du numérique pose deux types de problème : un problème culturel d'accessibilité ; un problème lié aux responsabilités de chacun. Où se fait l'arbitrage entre le travail assumé par les prestataires et ce qui est demandé aux usagers ? Les usagers sont prêts à prendre en charge certaines choses mais pour d'autres, la professionnalisation des prestataires est essentielle.

D'autres questions ont été posées, notamment sur la diversité des temporalités. Il n'est pas possible qu'une collectivité réponde à toutes les demandes mais elle peut soutenir des principes, en trouvant des modes de régulation que les acteurs socio-économiques prendront en charge.

Par ailleurs, comme les temps de régulation ne sont pas correctement assumés dans le travail, les entreprises ont tendance à affecter des professions particulières à cette tâche. On en revient à entasser des intervenants, dont le travail ne correspond pas nécessairement aux attentes. Cette division du travail, de type industriel, devrait être complètement revue, pour permettre à ceux qui appartiennent à l'entreprise d'assumer ces responsabilités, au moins en partie. 

L'enjeu d'une nouvelle régulation des temps de travail dans un établissement public d'aménagement urbain

Laurence QUILFEN
Responsable du développement
des compétences, Direction des Ressources
Humaines et de l'Organisation de l'AFTRP

L'AFTRP est une entreprise de 140 salariés qui conduit des opérations d'aménagement en Ile-de-France pour le compte des collectivités locales, en menant à bien leurs projets urbains, en phase étude et opérationnelle.

Je propose de vous relater les travaux que nous avons initiés il y a cinq ans en matière d'analyse du travail. Nous entendons le « travail » comme l'ensemble des activités professionnelles des salariés, à tous les échelons.

Nous avons fait plusieurs constats il y a cinq ans, dont deux principaux : l'un concerne le fait que nous étions à bout de souffle au niveau de nos entretiens annuels. L'autre relève des écarts de compréhension entre salariés et responsables, opérationnels et fonctions supports. Ces écarts créaient des désaccords, des tensions et des charges émotionnelles, allant même jusqu'à l'arrêt maladie.

Lorsque nous avons démarré cette analyse du travail, nous ne mesurions pas combien ces questions avaient un rapport au temps dans une société de service.

Les entretiens annuels représentaient pour nous du temps de préparation et de conduite, qui se transformait dans les esprits en charge de travail. Face à ces dysfonctionnements, nous

L'enjeu d'une nouvelle régulation des temps de travail dans un établissement public d'aménagement urbain

avons eu besoin d'une aide extérieure. Nous avons rencontré *Atemis*, qui nous a fait prendre conscience que nous n'avions pas intégré dans ces entretiens la dimension des relations de travail. Les entretiens évaluaient le travail individuel. Nous pensions déjà être en avance car nous étions sortis de la notation. Reste que nous ne reconnaissons pas ce temps passé à travailler avec les autres et pour les autres. Nous n'apprécions pas les réalités du travail, à savoir tous ces temps que les collaborateurs passent à négocier, à préparer un événement, etc. Par conséquent, nous arrivions à un phénomène d'usure dans la conduite de ces entretiens : cette évaluation sur les seuls éléments visibles aboutissait à des résultats partiels.

Nous avons partagé ce diagnostic avec notre direction générale ; accompagnés de consultants experts sur les concepts du travail, nous avons mis en place un nouveau support d'entretien ; les effets ont été immédiats sur la manière dont les salariés se sont exprimés sur le travail.

Par ailleurs, au cours de cette même période, nous avons mis en place des groupes de pairs, composés de professionnels exerçant le même métier. Le premier groupe était constitué de 25 chefs de projet, sans représentant hiérarchique et était animé par des consultants extérieurs.

Ces groupes se basent sur l'oralité, sans ordre du jour prédéfini ni compte rendu et se réunissent régulièrement. À leur création, des sujets essen-

tiels sont ressortis, qui n'avaient « pas le temps de se discuter » : la stratégie de nos projets ; l'organisation de la relation client ; le reporting. D'un groupe de pairs en 2008, nous sommes passés à six aujourd'hui, avec 80 salariés associés. Nous avons notamment mis en place un groupe sur les risques psychosociaux, composé d'élus du personnel, de professionnels RH et d'opérationnels.

Je terminerai ma présentation en soulignant la nécessité de protéger ces temps, qui représentent des investissements rentrant parfois en contradiction avec le quotidien. Nous arrivons pour l'instant à tenir ces temps. Il est en outre important d'instituer la fonction d'animateur de ces groupes. Après un accompagnement par des consultants, les deux-tiers de ces groupes sont désormais animés par le personnel interne.

Patrice VUIDEL

Vous nous avez expliqué que vous aviez pris conscience d'une difficulté à rendre compte du travail des individus dans un collectif, que ce soit à travers l'évaluation ou les outils de reporting. L'une des réponses que vous avez apportées a consisté en la mise en place de groupes de pairs, qui constituent un temps de régulation. Qu'est-ce que ces groupes apportent de différent par rapport à d'autres formes de régulation ? Par ailleurs, quels sont les effets que vous percevez de ces moments d'échange ?

Laurence QUILFEN

Dans ces temps de réunion, la conception, l'appropriation et la communication se font en direct. Les groupes discutent des règles du métier ensemble, avec une écoute différente. Il s'agit de lieux de professionnalisation, où se vivent des phénomènes de « déstabilisation » propres à l'apprentissage. Les salariés peuvent parler de leurs difficultés de manière décomplexée voire déculpabilisée. Ils partagent également l'expérience de la difficulté des autres. Tous ces phénomènes font régulation et créent une écoute particulière voire une « empathie professionnelle ». En réalité, nous ne sommes plus, dans ces moments-là, dans des jeux d'acteurs.

De la salle

Dans le cadre de mes activités professionnelles, j'ai managé un projet intitulé « Projet cadre de vie », initié par la Directrice générale dans le cadre de la réorganisation de l'institution et de la réforme de la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Ce projet visait à identifier avec l'ensemble des collaborateurs tout ce qui pouvait être mis en place pour améliorer leur travail au quotidien et les amener à mieux travailler ensemble. Il a fait l'objet d'une grande concertation.

Je trouve que les groupes de pairs font écho à ce genre d'initiatives. Je me demande comment ils sont pilotés. Vous avez expliqué avoir été

accompagnés pour leur mise en place, avant que les collaborateurs eux-mêmes les animent. Il n'est toutefois pas facile d'animer ce genre de groupe, d'avoir le recul et les compétences nécessaires.

De la salle

La mise en place de ces groupes implique de la confiance. Que se passe-t-il si elle n'est pas au rendez-vous voire s'il existe de la défiance entre les salariés et la Direction ?

De la salle

Je souhaite savoir si vous faites un lien entre les groupes de pairs et la formation, notamment l'accompagnement des chefs de service sur les aspects managériaux.

De la salle

J'aimerais savoir quelles sont, selon vous, les conditions qui ont présidé à l'établissement de ces groupes de pairs ? Comment ce niveau de confiance a-t-il pu s'établir ?

L'enjeu d'une nouvelle régulation des temps de travail dans un établissement public d'aménagement urbain

De la salle

Je souhaite poser une question complémentaire par rapport à la pérennisation et à la question du temps. En phase projet, chacun prend sur soi pour faire fonctionner ce genre de groupe. Au moment de la pérennisation, comment est valorisé cet investissement ? Des temps sont-ils dégagés à cette fin ?

De la salle

Je souhaite effectuer une remarque pour faire le lien entre les deux interventions. La dernière renvoie plutôt à des problèmes de management mais dans les deux cas, les mêmes problématiques se posent : la réflexivité (chacun doit mettre son travail en perspective) ; la réciprocité (chacun doit être capable de s'approprier les conditions de l'autre). Dans un cas comme dans l'autre, se pose la question du temps pour mettre en place ce double fonctionnement, de réciprocité et de réflexivité.

Laurence QUILFEN

S'agissant de la pérennité, je ne pourrais pas faire de réponse globale. La situation varie en fonction des groupes de pairs, des animateurs, de l'organisation dans l'entreprise, etc.

Selon nous, un groupe de pairs s'arrêtera quand il l'aura décidé. Il est également possible de jouer sur la fréquence. Au début, un groupe peut avoir besoin de se réunir une fois par mois puis

moins régulièrement. Certains traitent dans un premier temps de sujets posant difficulté pour évoluer ensuite vers de la prospective.

S'agissant de la confiance, je peux témoigner qu'à partir du moment où les groupes se mettent en place, la confiance s'installe. Cette confiance va également au-delà du groupe de pairs, elle s'établit aussi avec l'Institution, en cela les salariés mettent à profit ce temps reconnu par l'entreprise pour se polariser spontanément et exclusivement sur les questions de travail.

Nous avons par ailleurs formé en interne des animateurs, qui se réunissent eux-mêmes au sein d'un groupe de pairs avec les fonctions transversales. Ce groupe est en train de se saisir de sujets auxquels les Directions opérationnelles ne réfléchissent pas nécessairement : l'accueil de nouveaux entrants, les référents métier, etc. Reste que tout un travail doit être effectué avec les collaborateurs qui n'appartiennent pas à ces groupes. Notre Président a diffusé une lettre explicative sur cette démarche coopérative interne à l'ensemble du personnel. Nous utilisons également une terminologie nouvelle. Christian du Tertre peut-être vous en dire davantage à ce sujet.

Christian DU TERTRE

La question de la pérennité qui a été posée est centrale. Les mécanismes qu'a décrits Laurence Quilfen impliquent des temps très particuliers, qui doivent être identifiés et stabilisés. À cette fin, ils nécessitent d'être institués.

Cependant, les membres de ces groupes sont soumis à la pression du quotidien. L'institutionnalisation n'est pas suffisante. Il est nécessaire de construire une doctrine, autrement dit de partager des mots-clés permettant que les cadres de l'entreprise se représentent l'importance stratégique de ces moments. La construction de cette doctrine exige du travail institué de la part des cadres de l'entreprise.

De plus, cette question n'est pas seulement un problème de management mais plus largement d'organisation du temps de travail. La confiance se constitue si nul ne cherche à éviter les conflits. Il faut cependant les traiter à travers l'expérience du travail et non les enjeux personnels des uns et des autres. Ce type de pédagogie crée de la confiance. En se basant sur l'expérience, on se rend compte que les problèmes que l'on rencontre ne sont pas des problèmes personnels mais des problèmes de coopération, c'est-à-dire la manière dont on prend en compte les problèmes de l'autre dans notre manière de travailler. 

L'adaptation de l'offre aux attentes/besoins des usagers. Les incidences sur l'organisation du service et du travail des agents. L'exemple de la RATP.

Denis SOCHON

Psychosociologue, Service prospective, recherche et innovation, RATP

Avant d'aborder le vif du sujet, je souhaiterais revenir sur ce qui a été dit et notamment sur ce que vient d'évoquer Christian du Tertre à propos de la nécessaire coopération dans le travail.

Cet aspect est très important. À la RATP, qui compte plus de 230 professions différentes, la coopération constitue un enjeu très important

pour pouvoir assurer le service. Toutefois, dans nos organisations, le travail est pratiquement toujours évalué de manière individuelle alors qu'il est par essence collectif. Yves Clot parle ainsi de quatre niveaux pour que l'individu puisse se reconnaître et trouver du sens dans son travail : le travail impersonnel ; le travail personnel (la façon dont l'agent s'approprie son travail et le transforme) ; le travail interpersonnel, que l'on peut partager avec ses pairs ; le travail transpersonnel. Nous avons expérimenté les groupes de pairs à la RATP. Il se trouve toutefois que lorsqu'une entité compte beaucoup de métiers différents, chacun d'entre eux possède une logique légitime. Comment faire discuter ensemble des logiques légitimes, qui peuvent être en tension voire en opposition ?

Christian Du Tertre disait également que nous sommes rentrés dans une ère d'économie servicielle plus qu'industrielle. J'émettrai quelques bémoles. La RATP est un EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial). Je la conçois comme une entreprise de service public. Toutefois, le substrat sur lequel elle repose est très industriel (bus, rames de métro, de RER, etc.).

La RATP est au cœur des problématiques de temporalité car elle est l'un des rares services qui fonctionnent toute l'année, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Sont concernés par des horaires de travail atypiques près de 30 000 personnes. Les formes d'horaires sont variables. En général, les exploitants, machinistes, conducteurs de bus, agents des gares et des stations ont trois types de repos différents : un tiers est en repos pendant que les deux autres fournissent le service. Les horaires de fonctionnement au public sont de 5 heures du matin à 1 heure 30 du matin. En outre, les mainteneurs sont très importants. Une grande partie des installations ne peuvent être maintenues pendant la production du service. Un arrêt est donc nécessaire. De plus, il se produit une densification de la fréquentation et un étalement des horaires d'usage du public. La notion d'heure de pointe a tendance à s'effacer. Les contraintes sur les infrastructures sont donc plus fortes qu'avant. Le matériel est également plus lourd. Or le temps de maintenance se raccourcit puisque les temps d'exploitation, imposés par le Stif, sont de plus en plus grands.

Ces contraintes horaires font partie intégrante du contrat de travail des agents rentrant à la RATP. La Direction se rend néanmoins compte qu'elles peuvent peser sur la santé des agents. Un exploitant peut effectuer trois cycles se renouvelant : une semaine en matinée ; une semaine en après-midi ; une semaine de nuit. Ces cycles sont très fatigants pour l'organisme et peuvent engendrer des maladies professionnelles. À des fins de prévention, nous essayons de proposer davantage de service à plat (toujours le matin, l'après-midi ou la nuit). Le positionnement des agents ne suffisant toutefois pas à couvrir les besoins de service, des contraintes sur des services variés subsistent. La Direction a également mis en place des échanges de services, à travers des bourses d'échange.

Je souhaiterais à présent aborder le rapport au temps des agents avec les usagers. Depuis une dizaine d'années, les usagers sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de la ponctualité et du contrat que la RATP leur propose quant aux temps de parcours. Les formes d'instantanéité et d'ubiquité que proposent les NTIC concourent à faire monter le niveau d'exigence et donc la frustration potentielle des utilisateurs.

La prise en compte de ce niveau d'exigence est forte dans les contrats qui nous lient au Stif. Nous avons mis en place de nombreuses actions pour répondre à cette demande de gestion du temps des utilisateurs de nos réseaux. L'une des premières choses que l'on a faite est de proposer de

L'adaptation de l'offre aux attentes/besoins des usagers. Les incidences sur l'organisation du service et du travail des agents. L'exemple de la RATP.

la 2G – et bientôt de la 3G – dans nos réseaux. Nous proposons ainsi un temps productif, en permettant aux usagers une connexion professionnelle ou personnelle.

Par ailleurs, vous avez certainement dû remarquer l'angoisse que génère le transport. Dans beaucoup de situations, nous acceptons d'attendre. Pour autant, lorsque nous sommes dans un moment de déplacement, avec un but identifié, le niveau d'impatience monte et nous acceptons moins bien le retard. Par conséquent, nous avons mis en place dans les stations de métro puis de bus un système SIEL, qui indique le temps d'attente. Il s'agit d'une façon d'apaiser le voyageur. En outre, nous avons récemment mis en place un autre système d'information, Images, qui propose en entrée et en sortie de station une information sur les réseaux en connexion. Plus récemment encore, nous avons ouvert quinze comptes Twitter, qui couvrent la plupart des lignes de métro et de tramway et la ligne A du RER. Ces comptes sont alimentés en continu par la permanence générale, qui informe des difficultés sur le réseau, afin que le voyageur puisse arbitrer. Qui plus est, des abonnements, disponibles sur le site ratp.fr, permettent d'être alertés de tout problème sur les lignes. Enfin, depuis hier, un nouveau service est en ligne, appelé RATP Scope. Lorsqu'un incident se produit (accident de voyageur, panne de matériel, etc.), nous y expliquons tout ce qui est mis en œuvre pour rétablir une situation normale.

Nous allons également commencer à équiper nos agents de station et de gare de smartphones, car nous nous sommes rendus compte que les utilisateurs étaient beaucoup mieux équipés qu'eux et qu'ils en arrivaient à les renseigner sur l'état du réseau.

Si toutes ces tentatives ne seront jamais optimales, nombre d'efforts sont effectués. Un grand débat est toujours en vigueur au sein de la RATP sur les open data. La Direction générale se préoccupe de la modération nécessaire pour éviter que des fausses informations circulent. En outre, se pose la question du développement d'applications par des entreprises privées, alors que la RATP fonctionne avec de l'argent public. Nous y viendrons quoi qu'il en soit, en raison de la pression sociale et des demandes fortes des pouvoirs publics.

Je souhaite en dernier souligner qu'il existe, pour les agents confrontés à beaucoup de contraintes horaires, une structure dénommée Pimprenelle, chargée d'assister tous les parents de jeunes enfants ayant des besoins de garde. Cette structure propose des listes d'assistantes maternelles par localisation. Elle témoigne de la préoccupation de l'entreprise par rapport à des contraintes dont elle sait qu'elles pèsent fortement sur une grande partie de son personnel.

Patrice VUIDEL

Vous nous avez expliqué que les exigences des usagers croissaient à cause du numérique tout en nous montrant comment vous utilisez le numérique pour satisfaire leurs attentes. On peut noter une certaine ambivalence.

Denis SOCHON

Nous pouvons tous faire ces constats, car nous sommes à la fois citoyens, consommateurs et utilisateurs.

En tant que chargés de mission de service public, nous devons assurer un service de qualité, sûr au niveau du fonctionnement et du type d'information que nous délivrons. Une de nos craintes est de ne plus pouvoir contrôler le niveau d'informations contenues dans les différentes applications. J'estime pour ma part que l'on peut faire confiance à une majorité d'utilisateurs, pour lesquels la qualité de service possède une valeur importante en termes d'information et d'échange social. Je suis plutôt favorable à l'ouverture de nos données, quitte à réguler ensuite en cas de gros problèmes.

De la salle

Vous avez constaté un étalement dans la journée de l'utilisation du métro. Subsistent encore toutefois des heures de pointe, en particulier sur certaines

lignes. Nous savons par ailleurs qu'il existe des limites physiques à l'extension des lignes et à la multiplication des rames. Avez-vous envisagé des dispositifs tels que ceux mis en place à Montpellier et Poitiers, qui consistent à agir à la source, c'est-à-dire auprès des prescripteurs de temps en leur proposant des horaires différenciés ?

Denis SOCHON

En tant que service de prospective, nos propositions visant à effacer à certaines périodes la mobilité « décoiffent » certains techniciens et ingénieurs, très pragmatiques, dont l'objectif est d'augmenter le flux. Ce sujet est en réflexion mais il existe une véritable résistance culturelle.

J'ai proposé des pistes de travail à propos du rôle qu'un opérateur de la RATP peut jouer dans le télétravail. Certains de mes collègues ne me comprennent pas du tout. Nous devons pourtant nous poser des questions allant au-delà de notre rôle de simple gestionnaire de flux. Il faut pouvoir proposer aux gens des solutions autres que la mobilité forcée.

De la salle

Vous avez évoqué la question du télétravail. Je souhaiterais savoir si la RATP pense investir, aux côtés des collectivités locales, dans le développement des tiers-lieux, qui permettrait de réduire les dépenses énergétiques et d'éviter aux salariés de se déplacer.

L'adaptation de l'offre aux attentes/besoins des usagers. Les incidences sur l'organisation du service et du travail des agents. L'exemple de la RATP.

Denis SOCHON

Une réflexion existe en termes prospectif sur la question de l'effacement du temps de trajet. Elle n'est cependant pas du tout opérationnelle, sachant que la Direction générale n'a pas, pour l'instant, la volonté d'aller dans ce sens.

Quelques études ont été réalisées au sein de l'unité sur le coût de l'effacement du temps de trajet. Quoiqu'il en soit, ces réflexions ne sont pour l'instant pas du tout audibles, même de la part de notre autorité organisatrice le Stif.

Au niveau environnemental, les nouveaux matériaux permettent de récupérer l'énergie de freinage pour la réinjecter dans notre système électrique.

En outre, des études sont en cours avec les collectivités territoriales pour créer d'une part des smart grid et d'autre part des pôles d'activité, qui permettraient aux gens d'effectuer une partie de leur travail.

La RATP est-elle légitime, en tant que transporteur, pour agir dans ce domaine ? Certainement pas. Cependant, en tant qu'opératrice de mobilités, elle l'est.

De la salle

Une expérimentation de la SNCF au niveau francilien, intitulée « un bureau en gare », vise à permettre à des cadres de la SNCF basés à Paris et habitant en banlieue d'accéder à un bureau quelques jours par semaine dans leur gare de proximité. Au regard du succès de l'opération, la SCNF est sollicitée pour ouvrir ses espaces à d'autres entreprises.

Patrice VUIDEL

À l'heure actuelle, certaines entreprises acceptent l'idée que les salariés puissent travailler une partie de leur temps à domicile, en télétravail. Elles ont en revanche des difficultés à imaginer que ces salariés puissent travailler dans des bureaux tiers, ce qui équivaldrait pour elles à supporter deux loyers. Nous devons arriver à débloquer ce point collectif. Tant des collectivités que des opérateurs privés sont intéressés à mettre en place ce type d'offres. Les transporteurs rentrent également dans le jeu. Pour autant, la question du coût reste majeure.

De la salle

La question du développement des tiers-lieux se pose également pour les collectivités. À la mairie de Pantin, nous sommes en relation avec les entreprises de notre territoire mais pas avec les entreprises d'autres territoires possédant des

salariés habitant à Pantin. Les opérateurs de transport pourraient faire le trait d'union entre les collectivités, les usagers et les entreprises.

Denis SOCHON

Des applications pourraient être mises en place pour se rendre compte des besoins. Cela pose toutefois le problème de la fracture numérique et de l'accès au numérique. Notre devoir est de favoriser une accessibilité la plus grande possible pour l'ensemble des gens qui le souhaitent.

En interne, le télétravail est très peu pratiqué, alors que nombre de métiers de support pourraient en bénéficier. Ces pratiques posent toutefois des questions en termes de rapport au travail et au collectif. À une époque où l'on a tendance à fragmenter le travail par des couches de gestion et une taylorisation extrême des fonctions support, une réflexion est nécessaire avant de se lancer massivement dans le télétravail, au risque, dans le cas contraire, d'émietter encore davantage le sens du travail.

Christian DU TERTRE

Cette dernière remarque ferait une très bonne conclusion. Lorsque l'on rentre dans les questions temporelles, des logiques fonctionnelles se posent. En ce sens, les tiers-lieux sont des moyens tout-à-fait utiles pour réguler un certain nombre de modalités de transport ou de mobilité. En même temps, si l'on ne garde pas en tête la

question du travail, on risque de créer davantage de problèmes que nous en résoudrons. Selon moi, la question du travail doit être traitée avant la question fonctionnelle. Si nous sommes en désaccord sur la première, nous accentuerons les difficultés. Or nous sommes moins outillés dans les sciences du travail que dans les sciences techniques qui renvoient au fonctionnel.

Par ailleurs, les deux exposés montrent que cette économie de services renvoie à des logiques d'intégration de services. Denis Sochon a bien montré comment la RATP cherche à faire des temps contraints des temps utiles et créateurs de valeur. Dans le monde industriel, on réalise les tâches successivement, dans une chaîne de valeurs. En revanche, dans le monde des services, de nombreuses tâches sont réalisées en même temps, dans des temps encadrés, qui nécessitent de penser la valeur servicielle autrement.

Des questions du même ordre se posent pour le travail. Il s'agit de repenser le temps dans une logique d'intégration temporelle. 

Partenaires engagés

Adhérents [collectivités, associations, entreprises, individuels] :

Conseil Régional du Nord Pas de Calais, Conseils Généraux de Gironde, Seine-Maritime, Communautés urbaines de Dunkerque, du Grand Lyon, du Grand Nancy, de Nantes Métropole, Communautés d'agglomération de Montpellier, Plaine Commune, Poitiers, Rouen, Villes d'Angers, Aubagne, Brive la Gaillarde, Chambéry, Dijon, La Rochelle, Lyon, Niort, Pantin, Paris, Quimper, Rennes, Rouen, Saint-Denis, Strasbourg, Caen. Université Paris Dauphine/IRISSO, Afet, Agence Sherpa, AIDER.

Documents disponibles

- Tempos du Mois (lettre d'actualités et d'échanges)
- Actes des Temporelles 2006 à 2011 
- Plaquette de présentation "Tempo Territorial"
- Plaquette "Concilier les temps en entreprise"
- Dossier de capitalisation des premières expérimentations
- Synthèses des *Mardis de Tempo*. (Dernières éditions)
 - Pourquoi et comment réorganiser le temps de travail des agents de propreté ? (31 mars 2009)
 - Le dimanche, un jour comme les autres ? (27 janvier 2009)
 - Les rythmes de la concertation (25 mai 2010)
- La Ville l'été, entre rupture et continuité (6 juillet 2010)
- Travailler à distance pour mieux concilier ses temps de vie ? (24 mai 2011)
- L'urbanisme temporel
 - Séminaire sur l'urbanisme temporel, Saint-Denis (jeudi 6 et vendredi 7 décembre 2007)
 - Vers un urbanisme temporel, Paris (mardi 29 septembre 2009)
- Améliorer la gestion des temps des étudiants. Constats, préconisations et exemples de bonnes pratiques en France et à l'étranger (mai 2009)
- Guides méthodologiques
 - Rythmes de vie et organisation du territoire
 - Quelles tensions ? Quelles médiations ?
 - Quelles politiques publiques mettre en œuvre ?
 - Ouvrir les médiathèques le dimanche
 - Pourquoi ? Comment ?
- Statuts, composition du conseil d'administration et des groupes de travail

Adhésions 2013

Personne physique : 30 € / an

Étudiants et chômeurs : 10 € / an

Organisme privé : 250 à 2500 € / an (selon la taille de l'établissement)

Organisme public : 1000 à 5000 € / an (selon la population)

Tempo Territorial

Rennes Métropole – DGPDD

DirStrat – SPEDD-BDT

4, avenue Henri Fréville – CS 20723

35207 Rennes cedex

Tél. : 02 23 62 20 93

Email : tempoterritorial@yahoo.fr

Site Internet : tempoterritorial.free.fr

Tempo
TERRITORIAL