



ACTES DU COLLOQUE
TEMPORELLES 2018



**LES TEMPS CHANGENT,
LES SERVICES PUBLICS AUSSI ?**
Impliquons tous les acteurs du changement.
22 & 23 NOVEMBRE 2018 - PARIS

SOMMAIRE

Introduction du colloque.....	07
Le service public pour et avec les usagers	
Table ronde 1.....	10
Recueillir et comprendre les attentes des usagers	
Table ronde 2.....	15
Les apports du numérique et ses limites	
Le service public par et avec les usagers	
Table ronde 3.....	28
Un management libéré ?	
Table ronde 4.....	38
Les enjeux de l'adaptation à l'allongement et à la diversification des carrières	
Temps prospectif	
Table ronde 5.....	50
Quels sont les nouveaux enjeux en matière de temps de travail ?	
Grand témoin.....	63
Anne-Lise Ulmann	
Conclusion.....	69

INTRODUCTION

DU COLLOQUE

Introduction



Véronique LEVIEUX

La pertinence des thèmes choisis et la qualité des intervenants font des Temporelles un évènement important, d'autant plus qu'ils entrent pleinement en résonance avec le travail que nous menons à Paris de transformation des politiques publiques afin de les adapter aux nouveaux usages des parisiens.

La Ville de Paris, à l'image de l'Etat et des autres collectivités, est confrontée au défi majeur qu'est la transformation numérique des services publics. Nous le constatons toutes et tous, le taux d'utilisation du numérique chez les usagers des services publics est en constante augmentation.

Cette transformation est un mouvement de fond qui nécessite une forte mobilisation de nos équipes, mobilisation qui porte ses fruits puisqu'en 4 ans nous avons ouvert 63 applications aux usagers, sur 90 au total, et les services numériques de la Ville de Paris comptabilisent aujourd'hui plus de 15 millions de visites annuelles et 72 millions de pages vues.

Nous nous sommes par ailleurs donné les moyens humains et matériels nécessaires pour réussir ce défi. Dans le cadre d'une récente réforme des corps techniques de la Ville, nous avons créé une spécialité informaticien au corps des ingénieurs de catégorie A, afin de renforcer notre expertise et notre attractivité sur un marché de l'emploi où le secteur public n'est pas forcément le plus attractif.

De manière plus générale, nous plaçons la relation aux usagers au cœur de l'élaboration et du suivi de



Véronique LEVIEUX

Adjointe à la Maire de Paris, chargée des ressources humaines, du dialogue social et de la qualité des services publics

Katja KRÜGER

Adjointe à la Maire de Rennes, déléguée à la petite enfance et aux temps de la ville
Conseillère communautaire
Présidente de Tempo territorial

nos politiques publiques.

Cependant, si le développement du numérique répond à une demande, comme le montre l'utilisation croissante de ce type de service, les attentes des usagers restent fortes concernant la disponibilité de services physiques et téléphoniques pour les accueillir ou les orienter dans leurs démarches. Les MA jouant à Paris un rôle primordial dans ce domaine, une attention particulière est portée concernant les effectifs et la formation des agents d'accueil.

Une autre attente que nous avons perçue chez les habitants est relative à l'utilisation de l'espace public, où les usages sont plus nombreux et plus divers et nécessitent de ce fait une grande réactivité et une adaptation continue du service public, en particulier en matière de propreté, de prévention et de lutte contre les incivilités.

Nous avons ainsi mis en place de nouveaux cycles de travail pour nos agents de la propreté afin de constituer des équipes du soir qui assurent notamment la collecte des corbeilles de rue, ou pour nos inspecteurs de sécurité qui ont la charge de la tranquillité publique et dont nous avons augmenté la présence les soirs et week-end dans l'espace public. Je peux également vous citer l'ouverture 1 heure plus tôt de nos parcs et jardins ou l'extension progressive de l'ouverture des bibliothèques le dimanche, qui répondent également à une attente forte des parisiens.

Enfin, je souhaiterais aborder un troisième point qui

est à l'ordre du jour des tables rondes de demain : l'enjeu de la diversification et de l'allongement des carrières, qui rejoint ceux de la prévention des inaptitudes et de la reconversion, qui sont des enjeux majeurs de notre politique de ressources humaines.

La Ville de Paris, compte tenu de la forte proportion de métiers à forte pénibilité, investit massivement en matière de prévention des inaptitudes.

Afin de protéger la santé des agents, un plan de prévention de l'inaptitude a été défini et adopté en 2017 avec des objectifs ambitieux d'ici 2020 qui s'appliquent dans chaque direction.

Ce plan vise, entre autres objectifs, la réduction de 30 % des aménagements de postes en lien avec les Troubles Musculo-Squelettiques et de Réduire de 30 % les accidents de services liés aux gestes et postures. La réalisation de ces objectifs passe notamment par l'achat de matériels adaptés grâce à un budget mobilisable de 15 millions d'euros.

Parallèlement, et s'agissant de la reconversion pour raison de santé, à la demande de la Maire de Paris, un effort inédit a été fait à partir de 2016 pour amplifier notre politique de reconversion afin de permettre à chaque agent déclaré inapte de pouvoir bénéficier d'une seconde carrière au sein de la collectivité. À la fin de l'année 2018 nous aurons reclassé près de 1 200 agents.

Alors oui nous devons faire les efforts qui sont aujourd'hui demandés par nos concitoyens, pour rendre nos services publics plus agiles, mieux adaptés à la réalité de leur quotidien. Ces efforts ne doivent pas être sous-estimés dans la mesure où ils ont des conséquences sur les métiers, l'organisation du travail mais aussi l'équilibre de vie de nos agents, et nous y sommes très attachés.

Mais ces transformations, pour être socialement acceptées, pour être durables, et donc efficaces pour nos concitoyens, doivent s'accompagner d'un dialogue social exigeant et constructif et de mesures à la hauteur, en termes de rémunération, de protection des agents qui effectuent des métiers difficiles et pénibles, mais également d'accompagnement tout au long de la carrière.

Dans cette optique, nous avons plus que jamais besoin des organisations syndicales, dont nous attendons qu'elles soient des partenaires exigeants et constructifs car nous travaillons dans le même sens : renforcer le service public, l'adapter aux souhaits des usagers, tout en conciliant de la qualité de vie au travail et de l'équilibre personnel des agents publics. ■



Katja KRÜGER

Notre évènement a été placé cette année sous la houlette de l'innovation, que ce soit par ces lieux, l'École supérieure de physique chimie industrielle de la Ville de Paris, ou par son inscription dans la semaine de l'innovation publique.

Depuis sa création en 2004, le réseau Tempo Territorial s'intéresse au Temps comme un levier pour déployer des politiques publiques locales soucieuses de plus d'égalité, d'une meilleure réponse aux attentes des usagers et d'une utilisation raisonnée des ressources de nos territoires, et en cela, il s'inscrit bien dans une logique d'innovation.

Tempo Territorial est à la fois un lieu d'échange, de capitalisation, de formation et de coopération pour les acteurs engagés dans les politiques temporelles locales. Il les accompagne et porte leur voix à l'échelle nationale et européenne.

Ce qui me semble important de souligner, c'est le rôle de plus en plus important qui est donné aux collectivités, aux élus pour agir sur les temps de nos territoires. Dans un contexte de diversification et d'individualisation des temps de vie, la gestion du temps peut devenir complexe à l'échelle individuelle. C'est à l'échelle collective et territoriale que nous pouvons et devons agir. Ouverture des commerces le dimanche, rythmes scolaires, horaires des services publics locaux... Les élus ont de plus en plus de leviers pour agir sur les rythmes de leurs territoires. À nous de nous en saisir.

Pour ce qui est des services aux publics, sujet qui nous intéresse pour ces deux jours, nous disons souvent à Rennes que les horaires d'ouverture doivent rechercher un équilibre entre les éléments du triptyque suivant : attentes des usagers, conditions de travail des agents et fonctionnement du service.

Cela correspond d'ailleurs aux principaux sujets que nous avons abordés lors de ces Temporelles. Avec la question transversale du numérique comme un des éléments de fonctionnement du service et enfin une ouverture sur les nouveaux enjeux du temps de travail, qui vont impacter tout autant le rythme et les attentes des usagers que ceux des agents et qu'il nous semblait intéressant d'interroger, près de 20 ans après les lois Aubry. ■

Julie Merklng,
animation des tables rondes

LE SERVICE PUBLIC
POUR ET AVEC
LES USAGERS

TABLE RONDE 1

Recueillir et comprendre les attentes des usagers

Le service public évolue vers les usagers, pour mieux les connaître et connaître leurs besoins. Des méthodes se développent pour tenir compte de leurs attentes, en les faisant participer à la construction des services. C'est aussi une réflexion globale qui part d'une volonté de l'exécutif et doit embarquer les agents.

Méthode et retours d'expériences

Julie MERCKLING

Une première question, comment fait-on pour connaître ses usagers ? Et pourquoi produit-on de l'écoute usager ? Stéphane VINCENT, je vous pose la question.

Stéphane VINCENT

C'est autant les usagers qui nous intéressent que les usages. La 27^e région s'est créée car on avait peu d'indices sur ces questions, et poser la question ne suffit pas. Quand on demande aux gens ce qu'ils regardent à la télé, ils vous répondent Arte, mais en fait ils regardent TFI. En ce qui concerne les services publics c'est pareil, quand on leur demande leurs attentes ils disent qu'ils veulent moins d'impôt, mais ils veulent plus de services. Il y a donc une différence entre le recueil et la compréhension des attentes des usagers. Il y a aussi autre chose, Philippe Varin qui est chercheur à Grenoble sur le RSA a montré que dans



Stéphane VINCENT

Délégué Général de la 27^e région

Yolaine SOARES

Cheffe de service Accueil de la population à la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg

Caroline RICHEMONT

Responsable du service usages et expérimentation, Direction de la prospective et du dialogue public, Métropole de Lyon

Katja KRÜGER

Adjointe à la Maire de Rennes, déléguée à la petite enfance et aux temps de la ville
Conseillère communautaire
Présidente de Tempo territorial

certains territoires, 40 % des personnes éligibles au RSA ne le demandent pas. Il y a un problème similaire avec toutes les politiques publiques. Il y a des phénomènes d'usage, de non usage et de mésusage des politiques publiques. Et il y a peu d'outils d'analyse. **Il faut aller en immersion, utiliser des méthodes plus proches de l'ethnologie et la sociologie de terrain que des enquêtes et des sondages.**

Ces méthodes de design et de co-construction du service public se diffusent dans toutes les collectivités et à l'international. Nous avons un dispositif qui s'appelle « Territoire en résidence » par lequel on se déplace dans les collectivités qui veulent mettre en place un projet. On a une démarche simple, on remplit 2 colonnes. Dans une colonne on met ce qu'on ne veut plus faire, comme des focus group avec des gens qu'on ne connaît pas, et qui n'ont pas forcément été bien choisis. Dans la 2^e colonne on met ce qu'on veut faire : partir en immersion pendant au moins 3 semaines pour rencontrer les non-usagers, se faire présenter des gens, voir par nous-même et comprendre. Par exemple, on a travaillé sur un projet de nouvelle médiathèque. C'est un projet qui avait été pensé bâtimentairement. On a créé une fausse médiathèque dans un local de la ville, on a mis une affiche « mé-



La 27^e région - Labo de transformation publique

diathèque en chantier » sur la vitrine du local, et les gens entraînent en voyant les livres. On leur présentait le projet et on a fait des discussions ouvertes en fin de journée avec un designer et des habitants. La démarche c'est qu'on arrive avec des hypothèses dans la discussion, qui seront validées ou non par les usagers. On avait dessiné une carte du territoire avec tous les services publics, pour avoir une vision globale de l'offre de service sur le territoire, ce qui peut être un outil de médiation. Le but c'est vraiment d'aller chez les gens, d'aller dans l'intimité, pour comprendre le rapport des gens à la lecture. On se pose des questions : Les gens lisent-ils vraiment des livres ? Les empruntent-ils ? Où les rangent-ils ? Il faut un travail de documentations, des photos, pour apporter des preuves sur le terrain. Les élus ne sont pas invités dans ces réunions, on les en informe après.

John Dewey est un des pères du pragmatisme utopique. Pour lui l'État a un rôle de transformation sociale démocratique. Mais si l'État veut changer les choses il doit se mettre dans une posture d'enquête. On est comme des détectives dans un « cluedo », dans le service qu'on a mis en place, où est-ce qu'il y a eu un problème ? Pourquoi les gens ne s'en servent pas ? La métaphore de l'enquête et du détective fonctionne bien.

Julie MERCKLING

Katja KRÜGER, Tempo Territorial est de plus en plus sollicitée par les collectivités pour réaliser des diagnostics temporels. Le diagnostic temporel, ça nous renseigne sur les usages ou sur les usagers ?

“

L'objectif n'est pas d'ouvrir plus, mais d'ouvrir mieux les bibliothèques.

Katja Krüger

”

Katja KRÜGER

Sur les deux. **Depuis quelques temps les collectivités ayant un bureau des temps connaissent le diagnostic temporel et travaillent sur cette question du temps et des usages.** Tempo Territorial a contribué à la mission Orsenna sur l'ouverture des bibliothèques le dimanche (*Rapport « Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain » par Erik ORSENNA et Noël CORBIN, février 2018*) qui avait pour préconisation de commencer par un diagnostic temporel. Tempo Territorial a fourni une petite méthode de ce diagnostic. L'objectif n'est pas d'ouvrir plus, mais d'ouvrir mieux les bibliothèques. Si on demande aux usagers ce qu'ils veulent ils vous diront qu'ils veulent que les bibliothèques ouvrent de 7 heures à 23 heures et que ce soit du 7 jours sur 7. Ce n'est pas possible et de toute façon ce ne sera pas très utilisé en réalité. Donc c'est vrai qu'il faut comprendre les attentes des usagers au-delà de ce qu'ils expriment directement. C'est pour ça qu'on a développé une méthode de diagnostic temporel qui ne fonctionne pas que pour les bibliothèques, mais qui est à décliner pour tous les services. Il faut absolument partir sur un diagnostic d'évolution générale dans la société des rythmes de vie. Au niveau global on voit qu'il y a une accélération des transformations. Il faut partir sur des données chiffrées nationales type études de l'INSEE, puis sur des données locales pour connaître un peu la couleur temporelle du territoire. Les caractéristiques temporelles du quartier et celles des usagers.

Rennes l'a fait pour les bibliothèques et aussi pour les piscines. Ils ont posé des questions aux usagers mais aussi aux non-usagers pour comprendre le non-usager : est-ce qu'il ne va pas à la piscine parce que les horaires ne lui conviennent pas ou pour autre chose ?



Les nouveaux usages de la médiathèque

Juste parce qu'il n'aime pas l'eau, qu'il ne sait pas nager ? Pour les bibliothèques par exemple on se rend compte qu'il y a une partie de la population qui aimerait aller à la bibliothèque mais ne trouve simplement pas le temps de lire. On pourrait ouvrir la bibliothèque en continue, ça ne résoudrait pas le problème, ils n'auraient pas le temps d'y aller. De l'autre côté ouvrir les bibliothèques toute la nuit pour permettre à des usagers de les fréquenter à d'autres horaires, cela signifie demander à des agents de travailler la nuit, et perturber tout leur équilibre de vie. Il faut harmoniser tous ces besoins.

Il faut aussi regarder les usages qui sont déjà en place, ce qui existe, pas seulement les attentes. Qui vient ? Quand, à quelle heure ? Puis ensuite il faut se mettre autour de la table avec tous les acteurs. **A Tempo Territorial on appelle ça la table « quadrangulaire » : avec les usagers, les syndicats, les élus, les agents ou les services de manière plus globale.** Et là on voit quelles sont réellement les attentes de chacun, les besoins, et puis quelles sont les possibilités. Un bureau des temps est utile pour être un « tiers neutre » dans cette discussion. Il ne faut pas partir sur un sentiment mais sur une connaissance concrète de tous les besoins et les attentes de tous les acteurs.

Julie MERCKLING

Katja KRÜGER un mot sur la place des élus, la décision, comment on la prend ?

Katja KRÜGER

C'est sûr qu'au bout d'un moment quelqu'un doit trancher. **Les politiques temporelles s'inscrivent souvent dans une démarche d'innovation. Elles permettent de trouver des solutions auxquelles on n'a pas pensé en passant par la porte dérobée qui est celle du prisme par le temps. Le rôle de l'élu peut être de trancher ce qu'on regarde,** ce qu'on est en capacité de faire, ce qu'on trouve important. Les politiques temporelles sont des politiques qui mènent à plus d'égalité entre les personnes. Les étudiants ont besoin d'autres horaires que les familles, et grâce au prisme de la temporalité on peut leur apporter. Le prisme du temps peut être une contrainte de réflexion qui est mise dès le début d'un projet. Surtout que les démarches temporelles peuvent parfois être sources d'économie, ce qui ne gêne rien. Même si ce n'est pas leur premier objectif, elles rationalisent l'organisation.

Julie MERCKLING

Yolaine SOARES, qu'est-ce que ça vous inspire, par rapport à votre expérience au service accueil de la Ville de Strasbourg ?

“

C'est le diagnostic temporel qui avait été réalisé par notre bureau des temps qui m'a permis, sur la base de ses données objectives, d'opérer un changement de culture.

Yolaine Soares

”

Yolaine SOARES

Quand je suis arrivée sur mon poste on m'a dit que ma mission c'était de changer les horaires du service d'accueil. Je ne savais pas trop comment m'y prendre ! C'est le diagnostic temporel qui avait été réalisé par notre bureau des temps qui m'a permis, sur la base de ses données objectives, d'opérer un changement de culture.

Le service de l'accueil est encore très cloisonné, on s'oriente vers des « Maisons de service » pour essayer de répondre au plus près aux différents besoins des usagers. Ce sont des besoins qu'on suppose mais on essaye aussi de regarder et de comprendre les usagers et leurs besoins. Ça pose beaucoup de questions, d'abord comme on l'a vu, est-ce que les besoins qu'expriment les usagers sont réels ? Et ensuite, si on demande à tous les usagers ce qu'ils veulent, est-ce qu'on aura vraiment les moyens de faire ce qu'ils demandent ? C'est compliqué d'y répondre, et ça pose aussi la question des moyens.

Quand je suis arrivée dans mon service on m'a dit « il faut faire un comité d'usagers », mais moi mes usagers ils viennent faire leur carte d'identité et après ils n'en ont plus rien à faire, ils reviendront dans 10 ans ! J'ai l'impression que parfois on cherche surtout un tampon à mettre sur le projet, « on a co-construit » « on a fait un comité ». **On a décidé d'utiliser la méthode de la transfo : les agents prennent le parcours de l'usager et le font. Ils se retrouvent devant le guichet derrière lequel ils sont d'habitude.** Le service sur lequel je travaille comprend 70 personnes. Lorsqu'on a fait la transfo et ce « vis ma vie », ça a remis en question beaucoup de choses qu'on pensait acquises.

Julie MERCKLING

Vous Caroline RICHEMONT, Vous êtes dans un service qui accompagne les autres directions opérationnelles, comment vous avez travaillé pour prendre en compte les attentes des usagers ?

Caroline RICHEMONT

On a été assez inspirés par ce que fait la 27^e région. Il faut moins s'intéresser à l'utilisateur qu'à l'usage, la situation, le vécu. Quand on le peut, il faut repartir du terrain, d'une situation donnée. Nous on a voulu couper court aux débats théoriques et avoir une approche de terrain. Et puis on est tous des usagers, les élus eux-mêmes sont en situation d'utilisateurs par moments.

Mais il faut noter qu'en travaillant comme ça, par l'observation, on est plutôt dans le présent et c'est plus compliqué d'aller dans l'anticipation, dans le futur.

On analyse la pratique actuelle, et ensuite il faut y apporter de la prospective pour amener le groupe de réflexion vers des projections à long terme.

On est partis d'un constat à la métropole de Lyon, c'est qu'aujourd'hui le lieu d'apprentissage n'est pas que la fac, mais une diversité d'autres lieux surtout avec les nouvelles technologies. La Maison des Étudiants accueille tous les étudiants de facs différentes. C'est un lieu où ils se réunissent, où ils font leurs projets mais c'est aussi un lieu d'exposition, le lieu où délivrer le pass jeune...

On a utilisé la méthode du « hackaton ». **Le « hackaton » c'est l'investissement d'un lieu donné pour en comprendre les usages.** C'est inspiré des méthodes collaboratives et du design de service public. Le monde économique voulait connaître les attentes

des étudiants mais aussi les valeurs, les modes de vie sur la métropole, ce qui les préoccupe. Il y a donc une enquête qui a été réalisée sur ce sujet, on est resté sur place, on posait des questions aux étudiants qui venaient, on discutait avec eux et s'ils étaient intéressés, on leur parlait des groupes de travail et les y invitait.

“

**La consigne c'était :
on réfléchit et on
maquette, on prototype.
Réfléchir en faisant.**

Caroline Richemont

”

On s'est rendu compte qu'aujourd'hui les étudiants se professionnalisent beaucoup aussi hors cursus universitaire, d'où l'importance d'un tiers lieu pour faire des rencontres. On a fait un travail de 9 mois de préparation sur le terrain, pour faire le diagnostic du lieu. Il nous fallait connaître ceux qui viennent, ceux qui ne viennent pas, et dans les deux cas savoir pourquoi. Ça a été un travail inter-directions au sein de la métropole. Puis ensuite est venu l'événement, qui a duré 2 jours. On a fait une sélection de 40 participants sur candidature par lettre. On voulait qu'ils aient envie d'être là et qu'ils nous disent un peu pourquoi, ce qui les motivait. Ça nous permis d'organiser des groupes pluridisciplinaires, sur volontariat. Les groupes se formaient sur la base du volontariat avec comme consigne que dans chaque groupe il y ait un étudiant qui fréquente déjà la Maison des étudiants, un qui n'y



La MDE avant / La MDE après

venait pas, un designer, et un agent. La consigne c'était : on réfléchit et on maquette, on prototype. Réfléchir en faisant. C'est différent des études et des entretiens en amont. Ça nous a donné 6 maquettes qui ont servi au pilotage des travaux.

Comment impliquer tous les acteurs ?

Question de la salle

Je suis directrice générale d'une commune de 25 000 habitants dans l'agglomération bordelaise. Je trouve qu'en fait l'une des étapes les plus difficiles c'est déjà d'en arriver là. Je dois restructurer une structure d'accompagnement dans les démarches d'emploi. Les services sont partis dans une réflexion en silo, on ne peut plus classique, et ont refusé une démarche de co-construction, comment faire ?

Yolaine SOARES

J'ai fait une démarche de maison de quartier avec un DG qui refusait de co construire. Le seul moyen dans ce cas-là c'est de partir des usages avant de lancer le programme. Il faut affirmer la volonté de dire « on veut que vous fassiez ensemble ». Il y a une expression, « Ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on a inventé l'ampoule », il faut qu'il y ait une rupture à un moment.

Caroline RICHEMONT

C'est vrai que ce n'est pas forcément la culture dominante. Le rôle de mon service c'est de promouvoir des approches complémentaires. En fait on crée l'envie des partenaires. On travaille avec des travailleurs sociaux pour qui ce n'est pas évident, leurs usagers sont dans des situations difficiles. Mais c'est justement dans ce genre de cas que les outils qu'apporte le design sont intéressants à mobiliser. On est venus avec des grands posters, des photos parlantes pour présenter ce qu'est l'accueil, comment ça se fait ailleurs, et proposer de nouvelles formes d'organisation. Ça a suscité des échanges entre les agents et les usagers : « et le numérique vous en pensez quoi ? » « Et si on mettait plutôt un écran là, vous en diriez quoi ? » On propose des solutions extrêmes volontairement pour que chacun réagisse. C'est une manière de mettre les gens dans une démarche collective et décloisonnée.

Question de la salle

Je suis à la Direction des moyens généraux de la Communauté urbaine de Dunkerque, qui gère notamment l'accueil. On a accueilli la 27^e région, on passe en mode labo. Ce qui est intéressant c'est que ce sont les services techniques qui vont se saisir du sujet. Les rippeurs, les éboueurs, des jardiniers. Ça montre bien qu'il n'y a pas que les hautes sphères qui sont concernées par ce genre de démarches, mais aussi et beaucoup les sphères techniques.

Stéphane VINCENT

Je suis tout à fait d'accord. **Trop souvent on lance les démarches avec les cadres.** Mais à Mulhouse par exemple ils ont appris à faire des prototypes d'équipements publics pour les jets de mégots, plutôt que d'aller chercher un marché. Ils se sont mis par binômes d'agents de toutes directions et tous niveaux, ils ont fait des enquêtes de terrain. Ils ont installé les prototypes pendant 3 mois pour les tester.

Katja KRÜGER

À Rennes le bureau des temps n'a pas commencé son travail avec les cadres mais avec les agents d'entretien pour travailler sur leurs horaires de travail. C'est très intéressant, la question des politiques temporelles est tellement transversale que ça touche tout le monde. On a modifié les horaires de ménage en faisant se parler les agents entre eux, et échanger sur les besoins de chacun. Les horaires ont été modifiés parce que les agents administratifs ont rencontré les agents de ménage qui ont parlé des impacts des horaires de travail sur leur vie quotidienne.

TABLE RONDE 2

Les apports du numérique et ses limites

Le service public doit engager une modernisation numérique et technologique. Développer des outils numériques pour maintenir la qualité du service, en plus de le simplifier et de l'améliorer. La transformation numérique doit être raisonnée, mettre en place un service numérique qui doit être pertinent du point de vue de l'utilisateur. Mais le numérique ne permet pas de répondre à tous les problèmes et risque parfois de creuser les inégalités.

Julie MERCKLING

Valérie BOUET, on a l'impression que le numérique c'est systématique, qu'il faut absolument faire une appli pour tout et n'importe quoi... Je voudrais qu'on se repartage ensemble un peu le sens de tout ça, et quelles sont les bonnes raisons de dématérialiser de manière générale, et en particulier à Saint Denis, parce qu'il faut quand même se loger dans un territoire.

“

Ce qui me semble important c'est de penser l'accueil dématérialisé et l'accueil physique comme étant interdépendants l'un de l'autre et devant être complètement intégrés, autant pour l'utilisateur que pour les collègues.

Valérie Bouet

”



Hélène ROUSSEL

Directrice de la mission Cité intelligente, Montpellier Méditerranée Métropole

Jeanne-Marie FAURE

Cheffe du service de la relation usagers, Direction de la démocratie, des citoyens-ne-s et des territoires, Ville de Paris

Valérie BOUET

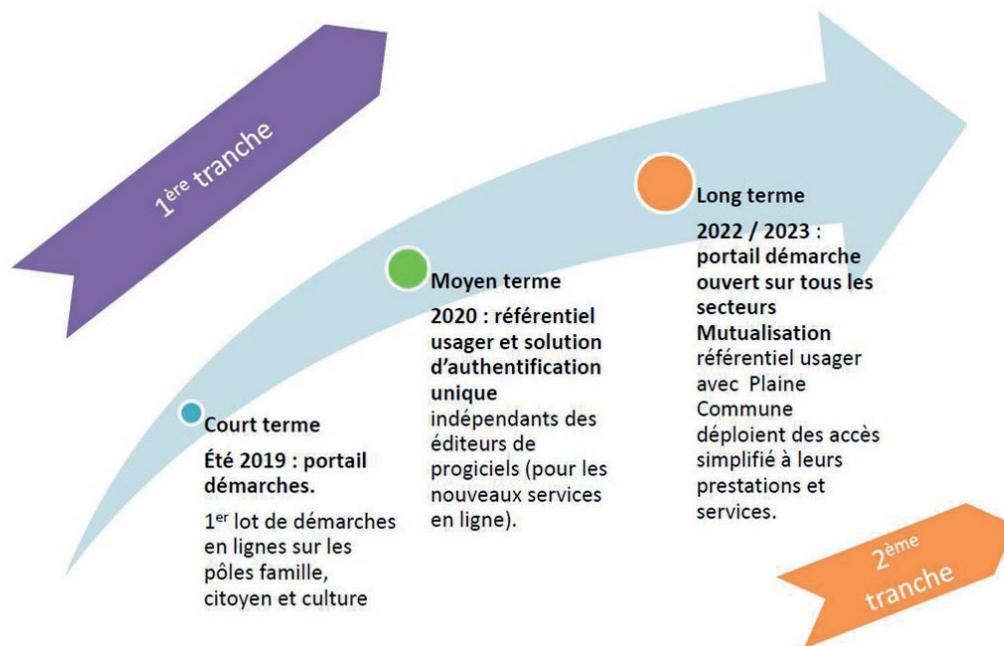
Chargée de la mission Développement des usages numériques, Ville de Saint-Denis

Véronique HUBER

Cheffe de projet Paris Espace Partagé et Solidaire, Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, Ville de Paris

Valérie BOUET

Oui, moi je m'occupe de tout ce qui concerne la dématérialisation et l'accueil numérique au sein de ma collectivité et actuellement on est dans un projet important de refonte des accueils de la collectivité. On remet à plat notre porte d'entrée dans la relation usager qu'elle soit physique, téléphonique ou autre. Ce qui me semble important c'est de penser l'accueil dématérialisé et l'accueil physique comme étant interdépendants l'un de l'autre et devant être complètement intégrés, autant pour l'utilisateur que pour les collègues. Dans notre département on a une population qui augmente en permanence, dans les années 90 on avait moins de 90 000 habitants, aujourd'hui on est à 140 000 habitants. Ça pose la question de la proximité de nos services publics vis-à-vis des usagers, dans un territoire qui est assez étendu. On développe les mairies de proximité, les maisons de quartier, les antennes de territoire mais aujourd'hui on continue de venir faire ses démarches essentiellement en mairie. C'est un afflux de population très important, et d'une population qui a besoin d'être accompagnée. On sent bien que si ça continue d'augmenter à un moment on ne pourra pas continuer de recevoir dans de bonnes conditions, dans des délais qui ne sont pas trop longs, sans faire attendre pendant des heures.



Accueil numérique : un déploiement progressif

Julie MERCKLING

C'est intéressant parce que c'est presque la nécessité de développer des outils numériques ne serait-ce que pour maintenir simplement la qualité de service, en plus de la simplifier et l'améliorer. Ici il y a vraiment cette problématique de la population croissante, contrairement à d'autres territoires qui sont en perte d'habitants.

Valérie BOUET

La question qui se pose pour nous c'est comment changer. On est encore très en silo, on a encore des accueils un peu partout. Ça ne facilite pas le parcours de l'utilisateur, qui concrètement peut taper à 3 ou 4 portes avant de trouver le bon interlocuteur. **Le numérique est une vraie réponse à ces questionnements, comment être au plus près des usagers : avec une porte d'entrée unique, un compte unique.** Ça, ça facilite la relation. En termes de temps c'est aussi la possibilité de fournir le service au moment où l'utilisateur est disponible, pas au moment où nous on l'est. C'est hors temps de travail, hors temps de disponibilité d'un agent, à toute heure il peut prendre ren-

dez-vous, il peut venir vérifier des éléments concernant sa prestation, ses demandes, etc...

Et puis on a aussi une vision territoriale. On est sur un territoire qui a un Établissement Public de Territoire qui s'appelle Plaine Commune. On se dit que l'utilisateur n'a pas à savoir si la prestation relève de la commune ou de l'établissement public, ce n'est pas son problème, lui il a besoin de réponses à sa demande. La question a donc été de savoir ce qu'on pouvait faire pour mutualiser cette entrée-là.

Julie MERCKLING

Hélène ROUSSEL vous, à Montpellier, vous avez pensé la stratégie digitale très très en amont, au-delà des applicatifs métiers, au-delà des logiciels, des applis, vous êtes remontée à « C'est quoi mon territoire ? Comment j'aménage mon territoire pour que je puisse développer des usages numériques pertinents ? » Est-ce que vous pouvez nous parler un petit peu de cette stratégie du « socle numérique » que vous avez déployée ?

Hélène ROUSSEL

On est pratiquement dans la 10e année de notre réflexion sur ces sujets. **Aujourd'hui on a un socle numérique qui permet à toutes les directions métiers de développer leurs applications**, leurs solutions, en fonction de leurs problématiques. On n'entre pas dans leurs problématiques, par contre on leur apporte le support. C'est pourquoi on a créé un socle sur toute la chaîne de valeur, la « Ville intelligente ». La ville intelligente c'est rentrer le numérique dans la vie et apporter la technologie pour l'intégrer dans nos directions métier. Pour ça il y a 4 strates :

- Tout ce qui permet de collecter de la donnée, la strate réseau : petit à petit on enrichit avec de la technologie
- Puis on fait remonter ce type de données vers un entrepôt de données en lien avec l'open data de la Métropole
- Ensuite l'idée c'est que cette donnée soit interopérable avec tous les logiciels de toutes les directions métier. On est vraiment en support métier pour toutes ces directions.
- Ensuite chacune des directions développe ses applis en s'appuyant sur ces technologies développées pour toutes les directions métier.

La captation de la donnée peut être réalisée de différentes manières. On peut par exemple faire un accord avec des institutions pour avoir des images précises de manière régulière, qui permettent à la direction de l'aménagement ensuite de les retraiter et de suivre des indicateurs très précis sur tout ce qui est aménagement de territoire. On peut aussi installer des capteurs qui peuvent nous donner plusieurs types d'information, par exemple la connaissance du bâti, la température, la consommation énergétique, d'eau... Ce n'est pas seulement une strate qui est intéressante seule, derrière la direction métier va se l'approprier, la traiter, et mettre la donnée à son service.

Julie MERCKLING

Du coup se pose la question de la profusion de la donnée avec tous ces capteurs. Les directions métier sont-elles formées au big data ? Comment diffusez-vous ces pratiques ?

“

L'objectif à terme est d'avoir un schéma directeur de la donnée avec un responsable data dans chacune des directions comme aujourd'hui dans chaque direction on a des responsables administratifs et financiers.

Hélène Roussel

”

Hélène ROUSSEL

C'est un processus en cours, qui a démarré il y a quelques années. On évangélise les directions métiers. Un élément de contexte particulier ça a été la mutualisation ville et métropole qui avaient des cultures professionnelles différentes. L'objectif à terme est d'avoir un schéma directeur de la donnée avec un responsable data dans chacune des directions comme aujourd'hui dans chaque direction on a des responsables administratifs et financiers. Et puis l'idée ce n'est pas seulement que la data serve pour améliorer l'action publique, c'est aussi un outil de développement économique. On est sur un outil d'action publique et d'action privée. C'est là où ça prend tout son sens.

Les entreprises utilisent la donnée pour développer leurs services. On travaille comme d'autres territoires avec des start'up pour développer des solutions et ensuite les directions métiers accompagnent les entreprises dans le périmètre de la solution et améliorent la solution. Le point essentiel c'est la fourniture de données de qualité. Quand les entreprises développent des solutions, elles nous demandent la data à travers un protocole d'échange de données. Par exemple, il y a une entreprise qui développe des solutions pour les personnes qui ont des difficultés de mobilité. Elle prend les données en temps réel des transports en commun, comme dans d'autres métropoles, et avec ces données sur leur plateforme, elle met en relation des personnes qui ont des difficultés de mobilité avec des gens qui vont se déplacer. On n'aurait pas eu forcément l'idée de le faire, la start'up l'a imaginé et on l'a accompagné dans sa démarche. Ensuite, pour permettre de financer cette solution, on s'est inscrit dans un challenge big data où on a corrélié le financement et la mise à disposition des données.

Julie MERCKLING

Merci beaucoup, on voit que le numérique c'est plus que coder des 1 et des 0, ça renvoie très en amont, aux usages. Il y a une étude du Massachusetts Institute of Technology qui dit qu'on ne peut pas réussir un projet numérique sans impliquer tout le monde. Du coup ça m'intéresse à la Ville de Paris de savoir comment ça se passe, vous au service de la relation aux usagers Jeanne-Marie FAURE, un mot ?

“

On a élaboré une méthodologie de développement des services numériques qui implique de faire des tests avec les usagers.

Jeanne-Marie Faure

”

Jeanne-Marie FAURE

La Ville de Paris s'est lancée dans une politique de transformation numérique avec un grand développement de services numériques, plus de 60 ont été créés depuis 2014 et également un portail unique de connexion en déploiement comme vous le présentez pour Saint-Denis. Cette forte volonté politique s'est accompagnée d'une méthodologie. La Ville étant très grande il a fallu une instance de coordination : le Secrétariat général pilote avec la Direction de l'informatique cette instance qui valide la création de tout nouveau service numérique en fonction des bénéfices attendus pour les usagers. Dans le cadre de ce

comité de pilotage on a élaboré une méthodologie de développement des services numériques qui implique de faire des tests avec les usagers. **Ces tests peuvent se faire à différents stades du développement : le concept même, la validation du besoin, les maquettes au cours du développement.** Ces études sont réalisées par une petite cellule de la Ville, soit directement en interne soit en faisant appel à des prestataires. Concrètement, on interroge des usagers lors d'entretiens individuels ou en groupes, avec une dimension très concrète : on fait réagir par exemple sur des maquettes. On essaye d'anticiper au maximum, on teste à la fois la fonctionnalité, l'ergonomie, le parcours usager. On cherche à voir quelle est la compréhension du service par les usagers. C'est ce qui a été fait avec la Direction de l'action sociale pour le projet PEPS.

Véronique HUBER

PEPS c'est un acronyme qui veut dire Paris Espace Partagé et Solidaire. Paris parce que c'est à Paris, Espace partagé : **pour la première fois à notre connaissance il y a un partage d'informations entre les travailleurs sociaux et les personnes qu'ils accompagnent sur un outil numérique.** Et solidaire parce qu'il contient toute une partie de catalogue de recensement des aides sociales et d'insertion professionnelle et donc on escompte bien que ça facilite les parcours d'insertion. Effectivement PEPS on l'a testé dès l'idée. On a fait un groupe avec les travailleurs sociaux en leur disant : dans votre vie quotidienne est ce que vous utilisez les outils numériques ? Ils nous ont dit qu'eux-mêmes les utilisaient mais qu'ils ne pensaient pas que leur public les utilisait. On a décidé d'aller demander directement aux usagers. Un pres-



Capture d'écran de l'espace partagé PEPS

tataire est allé en salles d'attente et a interrogé les usagers qui étaient unanimement enthousiastes en disant : « enfin quelque chose de plus clair, plus concentré, plus compréhensible », « je vais gagner en autonomie ».

La Ville a dit banco pour cet outil et il a été conçu à partir des pratiques. C'est-à-dire **qu'un prestataire spécialisé en design de services est venu observer les interactions entre les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées pour comprendre comment les améliorer par le numérique**. Par exemple régulièrement les personnes devaient se déplacer uniquement pour amener des justificatifs, déposer des demandes, on a étudié la possibilité de les déposer en ligne et les retrouver après grâce à un porte document partagé. Deuxième fonctionnalité, une liste de démarches qui correspond un peu à l'ordonnance quand on sort de chez le médecin, les conseils de démarches peuvent être traduits en 23 langues et surtout la personne a les modalités pour les réaliser : démarche en ligne, au téléphone, s'il faut se déplacer, et il y a les coordonnées pour le faire. Et puis dernière fonctionnalité, les offres d'insertion sociale et professionnelle : il y en a beaucoup à Paris mais elles n'étaient ni organisées ni structurées. Là on a un catalogue en ligne des offres qui permettent aux personnes de pouvoir construire, voire co-construire avec un travailleur social, leur parcours. Régulièrement, au fur et à mesure de la construction de l'outil, les usagers ont été sollicités, et heureusement. Sur certains sujets on s'est aperçus qu'on se parlait à nous-mêmes comme régulièrement l'administration fait et donc on avait un langage très « techno » avec un bouton « Trouver des offres d'insertion sociale et professionnelle ». Au moment du test, les usagers n'osaient même pas appuyer sur le bouton parce qu'ils n'avaient pas la moindre idée de ce qui se trouvait derrière. On les a réunis de nouveau et on leur a demandé ce qui leur parlerait : on a reconstruit notre catalogue en ligne en fonction de trois besoins différents : « Besoins quotidiens » se laver se nourrir, etc... ; « s'occuper de soi » avoir des activités artistiques, culturelles, sportives ; et le dernier « se former et accéder à l'emploi ». On les guide pas à pas.

Julie MERCKLING

Est-ce que dans l'arborescence de l'application, dans le moteur de recherche, vous avez intégré de l'intelligence artificielle, ou est-ce que vous comptez en intégrer plus à moment ? Aujourd'hui parfois quand je tape mes besoins sur google c'est la question littérale que je pose, et que les gens sont habitués à poser. Comment est-ce que vous le prenez en compte ?

Véronique HUBER

Alors ce n'est pas totalement exclu mais pour le moment on n'a pas eu cette vigilance. Le travail social c'est d'abord de l'humain, et l'humain avant tout. L'objectif n'est pas de mettre les gens devant uniquement un outil, au contraire l'objectif c'est de revenir plus sur l'interaction humaine, en ayant des informations sur qui pourra les recevoir et pourra les accompagner. Les travailleurs sociaux savent bien qu'une demande de documents ne doit se faire qu'après un entretien, pour expliquer pourquoi ce document est nécessaire. **On ne veut pas mettre les gens devant un robot qui dialoguerait mais bien laisser l'humain au cœur de l'accompagnement.**

Julie MERCKLING

Je vous pose quand même la question Hélène ROUSSEL sur l'intelligence artificielle dont certains disent que c'est un acronyme d'informatique avancé. C'est peut-être le cran d'après, peut être un peu tôt pour en parler, mais vous qui êtes un peu en avance sur le sujet avec la ville intelligente, comment vous abordez ce genre de réflexion ?

Hélène ROUSSEL

On est plutôt dans une phase de recherche, on travaille avec des laboratoires de recherches sur ces thématiques-là. On utilise aussi l'intelligence artificielle, par exemple sur les sites de la métropole et de la ville sur lesquels il y a 10 000 pages, pour trouver la bonne information et où elle se trouve. **On est en train de tester une solution de « chatbot » qui est un système apprenant pour aller chercher l'information au bon endroit.**

Julie MERCKLING

Le chatbot, on va en donner la définition, c'est un robot qui « tchate », qui répond aux questions qu'on lui pose.

Jeanne-Marie FAURE

Oui pour rebondir, on a développé à la Ville de Paris notre premier chatbot sur le sujet du stationnement, qui est un sujet très complexe et sensible qui a généré beaucoup de questions des usagers depuis le début de l'année 2018. Pour désengorger les services d'accueil physique ou téléphonique qui ont eu beaucoup de sollicitations on a mis en place cet outil interactif qui permet de répondre à environ 60 % des questions. C'est un complément évidemment, ça n'a pas vocation à se substituer aux agents et à l'intelligence humaine mais c'est un outil complémentaire.

Julie MERCKLING

On a vu que PEPS est un outil qui simplifie la vie des usagers et aussi des agents puisque les travailleurs sociaux étaient plutôt demandeurs. Ce n'est pas toujours le cas, ce n'est pas toujours bien vécu par les agents. Quels sont les verrous institutionnels qu'il faut faire sauter en interne quand on change de système ?

“

À quel moment la dématérialisation est intéressante et à quel moment la rencontre physique, la relation à l'utilisateur est déterminante.

Valérie Bouet

”

Valérie BOUET

Nous **on a un gros travail en termes d'organisation aujourd'hui parce qu'on sent bien que le numérique vient percuter le processus de travail**, la manière dont on fait. À chaque fois qu'on va mettre un service en ligne on se pose la question de comment on le fait, à chaque étape. Qu'est ce qui est pertinent du point de vue de l'utilisateur, pas de notre point de vue à nous. Il faut toujours se mettre à la place de l'utilisateur, est-ce que c'est réellement pertinent, à quel moment la dématérialisation est intéressante et à quel moment la rencontre physique, la relation à l'utilisateur est déterminante. Par exemple on parlait des inscriptions en crèches : la préinscription ça va, on peut le faire en dématérialisé, il n'y a pas de valeur ajoutée à l'accueil physique. Mais la rencontre entre la famille et la directrice de crèche ne pourra jamais être supprimée, la directrice va prendre le temps de rencontrer la famille, et ensuite on va pouvoir repasser dans du dématérialisé. Dans chaque processus on va travailler de cette manière-là. À quel moment la dématérialisation a une réelle valeur ajoutée. On sent bien que là où on va gagner c'est sur les processus de gestion. Mieux on va interconnecter le portail avec les systèmes de gestion qu'il y a derrière, moins on aura de ressaisie, de perte de données et de ce fait on va gagner du temps, et on va arrêter de faire des choses qui ne servent à rien, qui n'ont aucune valeur ajoutée. On est en train de travailler sur ce qu'on peut mutualiser entre les services, qu'est-ce qu'on a intérêt à mettre ensemble. Évidemment le RGPD (*règlement général sur la pro-*

tection des données), la protection des données, limitent ce qu'on peut faire, mais on travaille sur la possibilité d'avoir une base de données mutualisée entre les services. Ce n'est pas la peine que chaque service ressaisisse le nom et l'adresse de l'administré.

Il y a aussi la question de la simplification des pièces justificatives. Quand on donne 3 fois sa déclaration d'impôts à 3 services différents quel sens ça a ? Comment peut-on le conserver avec un porte-document interne, comment l'utilisateur peut poster aussi ses pièces justificatives, comment ça va s'organiser en interne ? Comment optimiser le service de l'utilisateur pour que quand il vient nous voir on ait plus de disponibilité pour sa demande et que quand il se déplace ce soit complètement utile. Quand on est en présence de l'utilisateur c'est pour lui rendre un service de qualité adapté à ce dont il a besoin.

Julie MERCKLING

Et il ne faut pas qu'il vienne vous voir parce que le service numérique ne fonctionne pas !

On peut aborder la question des écueils du numérique. Ça résout des tensions dans la relation usagers - agents parce qu'on n'est pas bloqué par des horaires de guichet par exemple, mais ça peut générer aussi des difficultés que le numérique peut apporter pour une certaine partie de la population, pour laquelle l'utilisation des outils numériques ne tombe pas sous le sens. Comment vous gérez ça les unes et les autres ?

Jeanne-Marie FAURE

On estime qu'environ 60 % des usagers utilisent le numérique de manière totalement fluide. Et 40 % des usagers ont besoin d'une aide, alors l'aide ça va carrément de l'initiation à l'informatique à juste un besoin d'un coup de main, qui peut d'ailleurs être autant sur l'usage du numérique que sur la démarche elle-même, ou un usager qui ne se sent pas complètement autonome pour faire une démarche en ligne. Du coup la Ville de Paris en parallèle du développement des services numériques a décidé de mettre en place des espaces qu'on appelle de « facilitation numérique » dans les 20 mairies d'arrondissement. Ils permettent d'accompagner les usagers sur 40 démarches en ligne, essentiellement des démarches municipales, parfois on accompagne aussi sur des démarches de la CAF par exemple, mais on essaye de se concentrer déjà sur nos propres services. Ce programme a supposé de former nos agents, qui ne sont pas toujours à l'aise eux-mêmes avec l'outil numérique. On a travaillé à la fois sur la posture d'accueil, sur une disposition d'esprit d'accueil différente, et puis la familiarisation avec l'outil numérique et

avec toutes ces démarches pour bien connaître l'interface qui était proposée aux usagers et être capable de les accompagner. On a déployé des bornes tactiles et des systèmes de double écran pour que les agents accompagnent les usagers. C'est 30 000 démarches qui ont déjà été accompagnées.

Julie MERCKLING

Est-ce que tous les agents sont volontaires ? Comment vous choisissez de les former ?

Jeanne-Marie FAURE

C'est toujours pareil, on commence par des services pilotes qui sont parmi les plus volontaires pour donner l'exemple et c'est la bonne expérience des uns qui entraîne la conviction des autres. Globalement les agents sont satisfaits, c'est valorisant pour les agents de terrains d'avoir cette évolution de métier. À condition évidemment que cette évolution soit bien accompagnée et ça a été le cas. Il faut que ça reste accompagné dans le temps, ce qui est un enjeu. Mais c'est quelque chose de plutôt bien vécu par les agents.

Julie MERCKLING

Vous aussi Hélène ROUSSEL vous avez déployé un peu au cas par cas vous nous le disiez, dans votre méthode c'est moins de déployer le numérique partout que de chercher des référents désireux de cette innovation ?

Hélène ROUSSEL

Dans notre cible d'organisation oui, l'idée c'est **d'avoir des référents dans tous les services qui ont la connaissance du socle numérique pour les intégrer et les infuser dans le programme de travail des différentes directions et mutualiser cette infrastructure**. L'idée c'est qu'elle soit utilisée par l'ensemble des agents. Moi je suis dans un positionnement un peu différent des précédentes intervenantes, je ne suis pas en lien direct avec les usagers, parce que les objectifs de la ville intelligente c'est aussi de développer des outils d'aide à la décision en interne. Les exploitants, les directions métier sont aussi des utilisateurs de données qui viennent d'autres directions. C'est aussi l'intérêt de sortir des silos, de travailler de manière transverse. C'est d'autres partenaires, d'autres acteurs de la collectivité qui travaillent sur ces sujets-là, pour avoir des lieux d'inclusion numérique, travailler sur la médiation numérique.

Julie MERCKLING

Il y a quand même le projet « Euréka » dans un quartier sur le bien vieillir.

Hélène ROUSSE

Oui alors là c'est autre chose c'est sur un quartier, apporter un ensemble de services numériques qui s'adressent à toute la population qui va venir habiter dans le quartier avec l'idée d'avoir des services de base sur la consommation énergétique, les transports en commun... et des services plus poussés qui permettent le bien vivre et puis le bien vieillir avec la coordination des aidants. On a ces différents acteurs tout au long de la vie pour ces différents services.

Véronique HUBER

À la Direction de l'action sociale on se préoccupe bien évidemment de la stratégie d'inclusion numérique parce qu'offrir un outil numérique à une population en difficulté sans l'aider à se l'approprier ce serait compliqué. On a une animation de réseau de tous les partenaires, et ils sont nombreux à Paris. **On voit trois catégories de besoins des personnes : ceux qui ont besoin de matériel**, qui se demandent où ils pourront trouver un ordi ou un smartphone mais qui après savent se débrouiller, on a **une catégorie de personnes qui a absolument besoin d'écrivain public numérique**, c'est-à-dire qu'ils ne sauront pas faire la démarche en ligne seuls, **et puis d'autres ont juste besoin d'être formés à l'outil** pour ensuite être autonomes.

Julie MERCKLING

On en parlait ce matin, ce sont les non-usagers du service que vous êtes en train de décrire. Il faut aussi les ramener.

Valérie BOUET

Pour compléter, parce qu'on a la même démarche pour la population dionysienne, **on a structuré le travail partenarial avec tous les acteurs du territoire : la CAF, la CPAM, le secteur associatif**. Il y a une étude qui a été menée sur un quartier dans une logique de développement social local, on va vraiment au cœur du quartier, rencontrer les usagers avec les travailleurs sociaux, et on mène un temps d'étude sur ce qui fait qu'ils accèdent ou non à la prestation. Le numérique va prendre toute sa place là-dedans, il est aujourd'hui en première ligne de leurs demandes, ce qui n'était pas le cas il y a 10 ans. Il y a eu une transformation, l'État a vraiment développé tout l'aspect filière numérique et nous, territoires, acteurs de terrain, on est

en première ligne avec les associations. On cherche à répondre au mieux en proximité, dans les maisons de quartier, avec le réseau des associations, on a vraiment un maillage avec des contrats de partenariat sur tout le territoire avec des espaces publics numériques, et on sent malgré tout qu'il y a toujours une partie de la population qui n'y accède pas, qui n'y arrive pas.

Julie MERCKLING

Est-ce que ça veut dire qu'en aiguillant une partie de la population, disons favorisée, urbaine, de manière privilégiée sur le numérique, vous concentrez à l'accueil, des situations avec des populations plus fragiles ? Est-ce que c'est vrai ? En quoi ça change ou pas le travail des agents cette orientation vers le digital ?

Valérie BOUET

On se pose la question de l'évolution du métier d'agent d'accueil. **Plus le numérique va se déployer plus ceux qui sont à l'aise vont y accéder, avoir moins besoin de nous, et les populations qui auront besoin de nous sont celles qui en sont le plus loin.** Ça peut-être à cause de la langue, soit qu'elles ne parlent pas bien le français, soit que la langue administrative que nous utilisons est trop complexe. Ça on pourrait le résoudre, avec des applications beaucoup plus ludiques et moins littéraires. C'est pas parce que quelqu'un ne parle pas français qu'il ne peut pas accéder au numérique, c'est notre langage qui n'est pas adapté. Si on est dans de l'universel, ou dans du traduit, l'utilisateur y arrivera très bien.

Véronique HUBER

L'impact du métier de travailleur social par l'outil PEPS est important, je l'ai dit on est partis de pratiques donc on pourrait se dire que ça ne change rien puisque c'est ce qu'il se passe déjà. Et pourtant ça va tout de même tout changer, le fait de passer par le numérique va avoir une vraie influence. Pensons aux médecins et l'arrivée du numérique, « doctissimo » et autres : auparavant les gens disaient « docteur j'ai mal je ne sais pas ce que j'ai », et maintenant les gens disent « docteur, je pense que j'ai ça et il me faut tel traitement ». Ça va produire le même effet pour les travailleurs sociaux c'est-à-dire que des personnes qui auront accès maintenant à de l'information auront monté en compétences, auront choisi des offres. C'est pour ça que **certains travailleurs sociaux ont dit « Mais qu'est-ce que je fais, moi, si certains viennent en disant « je veux m'inscrire à telle aide/offre) et que je ne suis pas d'accord ? ». Eh bien c'est justement ça le travail social.**

Julie MERCKLING

C'est très intéressant ! Je vous donne la parole dans la salle, j'aimerais que vous réagissiez sur les différents sujets qu'on a abordés parce que le numérique c'est tellement holistique ça réinterroge tout, on peut l'aborder de beaucoup de façons.

Question de la salle

Bonjour, je suis belge, je me suis occupée beaucoup de numérisation et d'open data. Quand j'entends vos expériences : les inscriptions aux crèches, le catalogue des travailleurs sociaux ou le travail par quartier, ma question c'est comment on priorise ces choix ? De numériser ça et pas autre chose. Quels sont les critères de choix, est ce que c'est uniquement le gain de temps pour les usagers ou les agents, ou aussi les implications budgétaires ? Ce sont les élus qui décident ou les directions ? Ou alors par opportunité parce qu'il y a une start up qui s'intéresse au sujet ? Ou bien l'intensité des revendications ? Il y a plein de manière de décider de l'intérêt de choisir tel projet. Et après faites-vous une évaluation de la numérisation ?

Julie MERCKLING

Merci pour cette double question, Valérie BOUET, sur la numérisation ?

Valérie BOUET

On a commencé par faire une cartographie des prestations avec combien on en délivre par an pour évaluer la masse, où est le besoin prioritaire ? Nous, 50 % de notre population a moins de 30 ans donc notre axe prioritaire, et c'est une priorité municipale, c'est vis-à-vis de la jeunesse et de l'éducation. On a 15 000 enfants scolarisés, donc on a ciblé ce qu'on a appelé le « pôle famille » (scolaire, cantine, centres de vacances, centres de loisirs, tout ce qu'il y a autour de cette thématique). Et puis le gros volume de prestations ce sont les prestations régaliennes puisqu'on est une ville importante et qu'on a beaucoup d'usagers qui viennent de notre commune et d'en dehors de la commune pour faire leur démarche à nos guichets. Donc ça a été nos deux priorités. **Après on est aussi très pragmatiques, on va sur ce qui est faisable rapidement. On ne veut pas monter des usines à gaz.** Qu'est ce qui est possible, qui va respecter la vie des services et qui va simplifier la vie à tout le monde : aux services et aux usagers ?

Hélène ROUSSEL

Pour constituer le socle numérique forcément on s'appuie sur les technologies numériques qui évoluent aussi très vite. Nous on a travaillé de manière empirique, on n'a pas fait de schéma prospectif à 5 ans parce qu'il aurait finalement été complètement obsolète. **À l'externe on s'est donc adaptés en permanence, avec notre veille, le travail en lien avec l'écosystème, les chercheurs, en essayant d'être le plus réactif possible** et on intègre les connaissances dans le socle numérique. En interne, avec les directions métier, c'est vraiment par opportunisme. On a ce socle numérique, on a des directions qui sont partantes, qui ont un correspondant innovation qui est ouvert à ça, on est partis avec ces directions pour démontrer que c'était possible et aller voir ensuite les autres directions.

Question de la salle

J'ai trouvé très intéressante la façon dont ça interroge l'accessibilité aux services, la qualité du service aussi, la valeur qui lui est apportée. J'ai une question sur le temps, le temps au sens « temps qui est pris ». Il y a une ambiguïté dans ce passage au numérique du point de vue des bénéficiaire : d'une part ça nécessite malgré tout un temps de formation et d'appropriation. Le temps qu'on a gagné à ne pas aller au guichet on le prend pour comprendre comment ça fonctionne. Sur le fond on est bien dans l'idée qu'un service c'est une coproduction, et **le numérique c'est déporter une partie de la production sur le bénéficiaire**. Quand moi habitant je vais devoir scanner moi-même un document et le mettre dans le porte-document, c'est une activité qui auparavant était du ressort de la collectivité et qui est reportée sur moi. On le vit tous, ça nous facilite un certain nombre de démarches mais en même temps c'est un grand classique actuellement de profiter du numérique pour déporter une partie du travail sur les usagers.

Julie MERCKLING

C'est vrai merci beaucoup pour cette question : le numérique finalement fait-il gagner ou perdre du temps alors ? Et s'il en fait gagner, qu'est-ce qu'on fait du temps gagné ?

Véronique HUBER

PEPS ce n'est pas tout à fait ça, puisque la base n'est pas accessible pour les personnes qui ne passent que par le numérique, il faut qu'elles aient rencontré un travailleur social au préalable. Il y a juste l'envoi des documents où on peut considérer que c'est embê-

tant mais la production des pièces peut être faite par photo ça ne prend pas beaucoup de temps. Comme tout changement je pense que c'est un investissement, et que c'est perdre du temps au départ mais pour en gagner après. Notre objectif c'est vraiment que ça libère du temps pour la relation humaine, comme ce que vous expliquiez sur Saint Denis.

Jeanne-Marie FAURE

Effectivement en complément, c'est vrai ce que vous dites sur le partage des tâches qui évolue mais de manière générale je dirais quand même que ça fait gagner du temps quand le service est bien conçu : sans bug, compréhensible, et que ça ne nécessite pas d'appeler le service support pour bien comprendre. Et ça fait gagner du temps aux usagers qui sont autonomes dans leurs usages. Mais cette question du temps est quand même très variable en fonction de ces deux critères que sont la qualité du service numérique et le public auquel on s'adresse.

Valérie BOUET

Nous **on a une réflexion sur le fait que la simplification c'est aussi demander des pièces a minima** : demandons uniquement ce qui est indispensable, et une seule fois. Ça veut dire que c'est aussi partager des pièces avec d'autres administrations, évidemment dans les règles du RGPD et on y est très vigilants, pour autant ça peut vraiment faire gagner du temps et simplifier l'accès. On a accès aux données CAF pour les quotients familiaux par exemple. Il faut trouver un équilibre : on ne peut pas trop mutualiser pour la protection des données et le respect vie privée, mais il faut faciliter le parcours usager.

Question de la salle

Je suis Maire adjoint à Saint Denis, j'ai quelques réflexions. Dans la suite de ce que vient de dire Valérie, il y a une question hyper importante c'est que le numérique ça ne crée pas une homogénéité de population, par contre ça crée du commun. On a 140 langues qui sont parlées sur le territoire de Saint Denis et de Plaine Commune, pour la partie de la population (en général moins de 30 ans) qui a accès aux outils numériques c'est un point commun qu'il y a entre eux, ça renvoie à des compétences qui sont différentes. Je trouve que c'est important sinon on pourrait mettre le numérique de façon très normative. Ma deuxième remarque est par rapport à l'accessibilité du numérique.

Dans le 93, certaines villes comme Saint-Denis ont signé une convention avec la CAF, Pôle Emploi, la

Poste et d'autres institutions, sous l'égide de la préfecture à l'égalité des territoires et des chances. L'un des aspects concrets de cette convention est d'installer dans les bureaux de poste un point numérique, géré par des agents ou par une association, à Saint Denis c'est géré par « Partenaire pour la Ville », qui permet à ceux qui n'ont pas d'ordinateur d'accéder à leur compte CAF ou Pôle Emploi, voire chercher un renseignement et de se faire accompagner par quelqu'un qui a été formé spécifiquement, et formé notamment aux spécificités de ce territoire. Le temps qu'on dégage par la simplification ou par le numérique est reporté sur la formation nécessaire des 40 % de la population qui ont besoin d'une façon ou d'une autre d'être accompagnés.

Julie MERCKLING

Merci beaucoup, c'était un apport.

Question de la salle

Bonjour, je suis intervenante-ergonome. J'avais envie de poser une question du point de vue des agents, dans toutes ces démarches portées par le numérique, est ce que la question du sens que représentait pour eux le contact avec l'utilisateur a été attrapé ou traité d'une manière ou d'une autre ?

Véronique HUBER

L'essentiel est d'avoir construit l'outil avec les agents. On aurait pu se laisser entraîner dans la construction de l'outil et oublier justement cette relation humaine. Je cite un exemple : on avait pensé à quelque chose qui ressemblait à une usine à gaz quand un usager voulait s'inscrire à une offre et qu'elle devait être proposée par un travailleur social. Et un travailleur social nous a demandé où était la relation humaine. Et là on s'est dit stop. On pourrait tout automatiser si on le souhaitait. Je pense que c'est les professionnels eux-mêmes qui sont les garde-fous de cette tendance à vouloir le tout numérique.

Valérie BOUET

On se pose la question aussi aujourd'hui, on a interrogé les professionnels, notamment sur les équipements territorialisés. Ils nous ont dit que le plus important quand les gens viennent c'est la relation avec l'utilisateur, c'est la proximité, c'est l'habitant qu'on connaît, qu'on croise dans la rue, dont on connaît les enfants, la famille, et la relation elle est là. **On sent bien qu'on a intérêt à conserver la relation de proximité dans les quartiers, c'est incontournable. Pour autant il faut faire gagner du temps là où la relation**

n'a pas d'intérêt. Que quand on vient faire une prestation on ait sa prestation au mieux. Quand la relation est au centre de la prestation ou du service, soit pour une activité ludique ou autre, l'enjeu c'est la relation, et notre enjeu c'est d'avoir gagné du temps, donné de la disponibilité pour ça, être là pour l'utilisateur, et c'est une mission à part entière.

Julie MERCKLING

Finalement ce n'est pas digitaliser le métier, c'est faire mon métier dans un monde digital.

Question de la salle

On passe à un niveau deux de tout ce qui est ère numérique, avec l'intervention de robots. Notamment je pense au chatbot mis en place à la Ville de Paris qui s'appelle Oro, je voudrais savoir comment les agents du service ont-ils réagi ? Et les usagers aussi, quels retours en avez-vous ?

Jeanne-Marie FAURE

Dans le contexte dans lequel on a développé ce fameux Oro les agents ont été plutôt soulagés d'avoir une aide, parce que c'était un contexte pic d'activité avec un niveau de sollicitations qui débordait les agents. Après, c'est un outil encore très récent dont la qualité de la réponse est amenée à progresser pour apporter plus de satisfaction aux usagers. On n'a pas encore fait d'étude usage, car il n'a que quelques mois. Dans les retours usagers informels que nous avons eu il y a de tout, certains sont amusés et trouvent ça pratique parce qu'ils ont une réponse à leur question et d'autres réactions sont moins bonnes, à la fois sur le principe d'être face à un robot et sur les réponses qui peuvent être parfois à côté de la plaque. C'est un outil à améliorer et qui posera des questions de toutes façons sur le rapport entre les agents et l'intelligence artificielle.

Hélène ROUSSEL

Je voudrais faire un témoignage sur les agents qui sont derrière le chatbot, qui mettent en place le chatbot. C'est un système apprenant qui nécessite une implication importante et qui demande beaucoup de temps de travail. Et ça on l'avait un peu sous-estimé, notre expérimentation prend du coup plus de temps que ce qu'on avait prévu.

Question de la salle

Je suis aussi intervenante – ergonome. Je pense à une application qui s'appelle « Dans ma rue » qui permet de signaler des dépôts notamment sauvages et qui met en relation autrement les usagers et les services techniques. On parlait du gain de temps qui était l'un des objectifs du numérique. Dans ce cas en fait ça ouvre la porte à plein de demandes, dans un temps qui est au-delà du temps des agents. Comment est-ce que c'est pris en charge aujourd'hui, comment c'est accompagné ?

Jeanne-Marie FAURE

Le dispositif DansMaRue facilite et accélère la saisine des services par les usagers sur un souci dans l'espace public. Ce n'est pas parce que la saisine est rapide que la résolution de tous les sujets doit se réaliser dans les 24h et les usagers ont conscience que certaines anomalies nécessitent analyse et programmation.

Toutes les anomalies DansMaRue qui peuvent être traitées, en condition normale de service, dans la demi-journée, la journée ou 48h, ce qui est généralement l'échelle de temps des interventions de propriété par exemple, doit bien entendu bénéficier de ces délais. Tout ce qui mérite analyse et programmation peut être expliqué aux usagers, qui recevront soit des points d'étape soit des informations de réalisation dans les délais raisonnables pour le problème à traiter.

Le dispositif DansMaRue ne vient pas créer ou imposer de nouveaux délais de résolution aux services. Il vient juste enrichir et prioriser les tâches de service en fonction des demandes justifiées des usagers.

Tout l'enjeu de ces nouveaux échanges entre services et usagers est de savoir bien expliquer nos modalités et délais d'action au fur et à mesure.

Question de la salle

Je suis en charge des systèmes d'information à la Direction des ressources humaines à la Ville de Paris. Nous avons mis en place un « compte agent » pour transmettre les informations et demandes des agents directement aux gestionnaires. Au départ on s'est posé la question du surcroît de travail pour les gestionnaires, on en a environ 400. On les avait réunis en leur expliquant que ce serait une seconde bannette numérique à côté de la bannette papier. On s'aperçoit au bout d'un an à peu près que les services gestionnaires sont très contents, parce qu'avant les demandes arrivaient un peu en vrac, c'était mélangé dans les bannettes, maintenant la demande qui ar-

rive est qualifiée. L'avantage c'est que lorsqu'un gestionnaire est absent la demande est re-répartie, et donc réorientée. Autre chose, il y avait une très forte demande de duplicata des bulletins de salaire parce qu'on en a besoin pour beaucoup de démarches. Donc on fait un système qui permet de générer le duplicata en ligne et de ne plus passer par le bureau des rémunérations, et là on est à 10 000 demandes en quelques mois. Le numérique n'est pas une surcharge de travail au contraire, ça peut être une aide extraordinaire.

Julie MERCKLING

Un mot de la fin très court pour chacune si vous en avez un, le mot le plus percutant qui soit si vous deviez résumer votre pensée ?

Jeanne-Marie FAURE

Le numérique ça simplifie mais l'humain reste primordial pour le concevoir et l'accompagner

Véronique HUBER

Ça ne peut être que dans une co-construction que ça a des chances de fonctionner.

Hélène ROUSSEL

Temps réel, espace-temps, c'est des problématiques qu'on se pose avec les data pour l'exploitabilité des données. Si on a des données trop rapprochées elles sont inutiles et si elles sont trop éloignées dans le temps on ne peut rien en faire.

Valérie BOUET

Le numérique c'est pour moi vraiment un élément pour conserver un niveau de service public de qualité dans les territoires.

LE SERVICE PUBLIC
PAR ET AVEC
LES USAGERS

TABLE RONDE 3

Un management libéré ?

En lieu et place d'une culture pyramidale, le management évolue dans le privé mais aussi dans le public. Il s'appuie sur une organisation plus souple, plus agile, centrée sur le collectif et prend en compte les attentes des jeunes au travail. Mais des voix s'élèvent pour montrer du doigt les risques liés à cette culture managériale.

Julie MERCKLING

On démarre par le récit de Muriel SERRE, comment elle a transformé son service.

En quoi consiste votre service et quelles sont les modifications que vous avez introduites ?

Muriel SERRE

Je suis responsable de service à la Direction de l'habitat social à la Ville de Rennes. La direction habitat social est un service de 15 agents qui accueille le public pour enregistrer la demande de logement social des Rennais ou non-Rennais qui souhaitent faire une demande de logement social sur le département d'Ille et Vilaine. On est amenés à avoir des entretiens avec ces demandeurs, à enregistrer leur demande, répondre à leurs demandes d'informations régulièrement.

Il y a eu un changement d'organisation l'année dernière lié à des changements de réglementation. **On a voulu que ça se fasse de manière participative avec comme principe une plus grande autonomie des agents, qui permet aussi d'améliorer le bien-être et les conditions de travail. Ca a été une double demande : une demande de la direction d'être plus en délégation vis-à-vis des agents et une demande des agents d'avoir plus d'autonomie aussi.** On est dans service où il y a de la contrainte liée à l'accueil du public notamment les horaires qui sont les horaires d'ouverture au public. Et donc il y avait une volonté de trouver une flexibilité dans cette contrainte d'accueil.



Mathilde RAMADIER

Écrivaine et scénariste, auteure de « Bienvenue dans le nouveau monde »

Muriel SERRE

Responsable de service à la Direction de l'habitat social, Ville de Rennes

Catherine TANGUY

Codirigeante de FAROS INSTITUT, co-auteure de Générations Y et Z, le grand défi intergénérationnel

Sophie LARGEAU

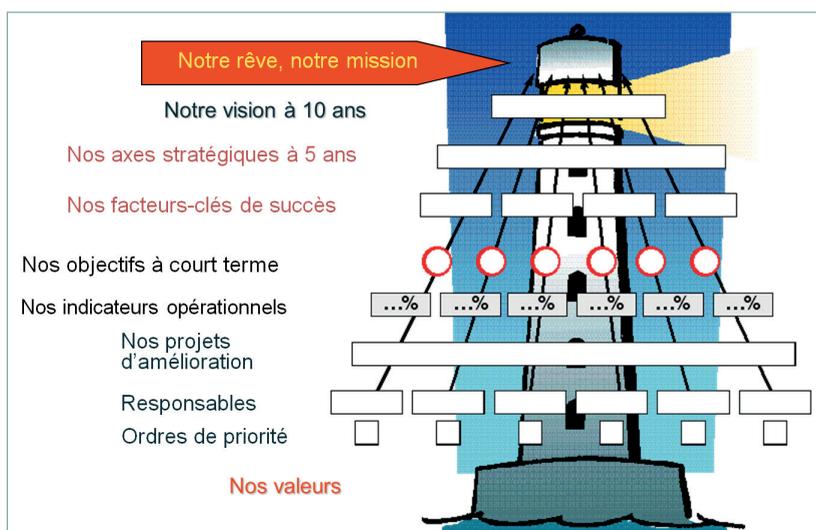
Responsable du laboratoire interne d'innovation publique de la Ville de Paris

Dans ce cadre-là, a été mise en place une flexibilité des horaires, encadrée certes, mais qui est réelle. Les agents travaillent 7h15 par jour et ils ont la possibilité pour 15 minutes dans la journée de choisir à quel moment ils vont travailler ce quart d'heure : soit en début de matinée, soit le midi (avec un respect de 45 min de pause minimum), soit en fin de journée. Tout ça en maintenant la nécessité de service, d'accueillir le public jusqu'à l'horaire de fin. Ça se fait par un jeu de planning où chacun en fonction de ses souhaits et de la nécessité de service se positionne sur ses choix d'horaires.

Le télétravail a également été mis en place. Dans notre service de 15 agents, aujourd'hui cinq agents font du télétravail. Le rythme est d'une journée tous les 15 jours, on n'est pas sur une journée par semaine comme ça se fait habituellement, ce qui permet d'articuler la nécessité d'accueil du public et la possibilité pour les agents de travailler chez eux. Les agents choisissent volontairement le télétravail. Il n'y a pas eu d'afflux important des demandes, le nombre des candidats est resté dans les limites des capacités du service.

Les demandes ont été articulées en même temps que les demandes de temps partiel, elles se font sur la même temporalité. Le télétravail a d'abord été expérimenté par trois agents, dont une n'a finalement pas souhaité prolonger l'expérience. Cela se régule assez naturellement.

Enfin, on a revu l'organisation de la journée de tra-



Un management libéré ?

vail. Antérieurement, les agents avaient deux grandes plages de travail dans la journée : une demi-journée d'accueil du public et une demi-journée de travail en back office (proposition de candidats aux bailleurs, instruction des demandes en ligne, etc.). Des collègues ont proposé de répartir ces différentes tâches en 4 quarts de journée, ce qui permet de diversifier les tâches et d'alterner plus fréquemment les périodes d'accueil du public et les périodes de travail en back office. Ce rythme permet la prévention de l'usure professionnelle, qui peut être importante pour les agents recevant régulièrement le public.

De même, le télétravail permet aux agents de prendre du recul par rapport à la pression du public, qu'elle soit réelle ou ressentie, en se soustrayant de l'ambiance de l'accueil une fois tous les 15 jours.

Après un an, on a fait un bilan avec les collègues qui se sont exprimés par rapport à ces changements. **Le quart d'heure flexible a permis aux agents de mieux gérer leurs temps de déplacements, notamment pour les transports en commun, et ainsi mieux articuler vie privée et vie professionnelle.**

Un collègue que l'accueil du public mettait en difficulté est aujourd'hui plus à l'aise grâce au télétravail, et grâce aux quarts de plage qui lui permettent d'alterner plus rapidement les phases d'accueil et les plages plus calmes en back office.

Julie MERCKLING

Vous considérez-vous comme une administration libérée ?

Muriel SERRE

Je ne sais pas mais je dirais plutôt une administration qui est à l'écoute et qui fait de la prévention en milieu professionnel pour les agents.

Julie MERCKLING

Catherine TANGUY, **c'est quoi une administration, une organisation libérée ?**

“

J'ai des réserves et des doutes par rapport à la « libération » : de quoi on veut se libérer ?

Catherine Tanguy

”

Catherine TANGUY

Mon entreprise fait de l'accompagnement de transformation d'entreprise et d'organisation au sens large privé/public.

J'ai des réserves et des doutes par rapport à la « libération » : de quoi on veut se libérer ? Libérer les énergies, oui, libérer l'intelligence collective, oui, sans aucun doute. Mais on ne fait pas changer une organisation, une entreprise, un organisme public, un organisme vivant quel qu'il soit, en disant : faisons table rase du passé.

Donc, la première chose importante pour respecter l'ADN, c'est de rendre hommage au passé de l'administration publique française. Ce qui a été fait ces dernières années est absolument remarquable pour ce

qui est de la qualité du service au public. Il suffit d'aller dans une mairie où que ce soit, sur le territoire : l'équité est parfaitement respectée, on va pouvoir avec efficacité recevoir tous les documents possibles et inimaginables. Première chose donc, il ne faut pas se libérer de ce qu'on a fait de bien. S'il y a besoin de passer à autre chose, alors on va devoir opérer une transformation mais j'ai une petite méfiance par rapport au terme de « libération », parce que c'est un réflexe de résistance, alors que le travail qui a été accompli en son temps était remarquable. Il n'y a aucune raison de faire violence aux managers par rapport au travail qu'ils ont opéré.

Et puis si on libère n'importe comment, il y a d'autres écueils.

Il y a des enjeux pour ce qui est du privé d'alléger les strates intermédiaires, à la fois pour des raisons économiques et pour des raisons de flexibilité. Il est important d'abord d'en faire l'étude et de respecter des périodes de transition. **On ne passe pas d'un état où on était organisé en silos à un état où tout le monde a des idées et tout le monde peut interagir avec son environnement, sans passer par des étapes intermédiaires.**

Les écueils peuvent être graves si on libère les idées sans avoir organisé les moyens, précisé comment on va les choisir. Dans le privé en particulier, il y a des lingots d'idées qui ont abouti à un non investissement des énergies.

Par exemple, si vous avez une expérience pilote où on vous dit : « balancez simplement vos idées pour faire autrement », cela pose différents types de problématiques :

La première, c'est qu'il n'est pas raisonnable de demander à la personne qui s'occupe de la voirie, de s'occuper de la stratégie de l'entreprise. Elle n'est pas qualifiée, elle n'a pas de notion des contraintes que cela peut engager et elle n'est peut-être pas demandeuse. Cela fait au total trois types de problèmes.

Ensuite, si on n'a vraiment pas réfléchi à l'architecture qu'on va donner pour rendre compte, ces bonnes idées ou pas bonnes idées, ne vont pas aboutir. D'autant qu'une fois sur deux elles n'ont pas été menées au bon niveau d'exigence, c'est-à-dire qu'on n'a pas le contexte autour duquel les agents se sont exprimés.

Et on a là un double effet kiss cool négatif, **c'est ce que DUPUY dans *Le client et le bureaucrate* (« Dunod, 1995 ») appelle le « syndrome de la shampouineuse ».** La première mauvaise expérience c'est d'être dans des salons de coiffure où on croit que les shampouineuses sont idiotes parce qu'elles amènent des idées qui ne sont pas suffisantes pour la vente des produits alors qu'en fait, elles res-

pectent l'ADN de l'organisation qui veut que quand on n'est pas en position de force, on n'émet pas d'avis important.

Et deuxième écueil, c'est que une fois qu'on s'est raté sur une expérience pilote de ce type-là, vous pouvez toujours attendre que les agents s'expriment ou s'engagent de nouveau, ils ne le feront pas. Vous avez alors des résistances qui s'installent au plus près du terrain, ce qui est exactement le contraire de ce qu'on souhaitait mettre en place.

Sophie LARGEAU

La première des questions à se poser - et je rejoins complètement ce que vous avez dit - c'est toujours « à quoi on participe dans ce process d'intelligence collective ? » Ce n'est qu'une démarche au service de ce que l'on veut construire ensemble. En avoir conscience c'est la condition de réussite.

La première nécessité c'est donc de définir l'objectif de la démarche. L'enjeu c'est d'agir sur les facteurs de motivation : est-ce que j'ai la capacité de répondre ? est-ce que cela a du sens ? quel est le sens pour moi personnellement ? est-ce que j'ai l'autonomie pour pouvoir imaginer, inventer des idées nouvelles ? Notre technique pour cela au Labo d'innovation publique de la Ville de Paris, c'est de co-construire avec les utilisateurs. L'objectif est bien d'enrichir le service, d'enrichir la décision face à la complexité pour construire la chose publique. Et quand on entend « utilisateurs », on entend justement tous les utilisateurs potentiels, donc les parisiens mais aussi les agents sur le terrain.

Une deuxième condition de réussite, c'est de se demander pourquoi on a envie de co-construire, pour quoi on veut entrer dans cette démarche qui prend du temps et qui nécessite une posture particulière. C'est aussi pour ça qu'on construit dès le début avec la direction en charge du service.

Quand les services me sollicitent, parfois on se quitte immédiatement bons amis parce qu'on se rend compte qu'il n'y a pas d'objectif, que la décision est déjà prise ou qu'on n'a pas le temps nécessaire. Ça va mieux en le disant, parce qu'une fois qu'on a identifié ce qu'on veut, on peut identifier les sujets et les questions qu'on veut mettre en débat et éviter la confusion entre ce qu'est la co-conception ou la concertation et ce qui est de la communication.

Une dernière condition de réussite, c'est la diffusion de la culture de l'intelligence collective, parce que c'est rare l'intelligence collective dans notre société. Il faut créer des réflexes pour se dire « oui et » et pas « oui mais ce n'est pas possible on n'a jamais fait comme ça ». Il faut outiller les organisations, il faut ac-

compagner les démarches, c'est le rôle du laboratoire qui accompagne les services et les projets en les embarquant dans la préparation de façon créative.

Il faut noter l'importance pour la participation des personnes sollicitées, des usagers, des professionnels, des élus, qu'ils aient connaissance d'un mandat clair qui ait été formalisé, avec un calendrier dans lequel on a précisé quand la décision sera prise et communiquée. **Il y a une « condition d'engagement » du décideur à prendre en compte les recommandations.** Il est beaucoup plus motivant pour les participants de savoir pourquoi ils se lèvent le matin et pourquoi ils viennent participer pendant 2 journées en co-conception.

Julie MERCKLING

Alors qu'est-ce qui se joue, autour de la question du temps dans ces organisations que l'on essaie de rendre plus souples. Catherine vous disiez qu'il y a cette problématique du temps caché. Faire la conduite du changement c'est passer beaucoup de temps à réfléchir et on sous-estime toujours ce temps. C'est ça ?

Catherine TANGUY

Oui, et c'est un point d'achoppement sur la mise en œuvre, quand on n'a pas la chance d'avoir les maîtres d'œuvres comme le laboratoire d'innovation publique de la Ville de Paris qui accompagne la démarche, ce sont parfois aux chefs de service directement de mener la conduite du changement. Et le temps du changement lui-même n'est jamais comptabilisé. **Or, mon expérience me dit qu'on ne peut pas compter, en étant optimiste, moins de 20 % du temps du projet total en gestion du changement pour l'organiser, pour rendre compte, pour animer les nécessaires réunions de co-développement autour du sujet.** C'est quelque chose d'assez bien partagé en France aujourd'hui, que le temps du changement n'est pas compté dans les projets, c'est aussi vrai dans les projets techniques. Et la problématique, c'est que quand ce temps caché n'est pas pris en compte, il y a un niveau de stress qui augmente.

Alors bien évidemment, dans le temps, une fois que le changement est mené, en général on obtient des organisations plus flexibles, plus agiles, une génération d'intelligence et d'idées qui fait gagner bien au-delà des 20 % ou 30 % de temps du début de parcours.

Julie MERCKLING

Pour poursuivre le raisonnement : on a dit qu'il y a de plus en plus porosité entre le temps de travail et le temps personnel et forcément, si on ne prend pas en compte la charge de travail, ça ne fait que repousser quelque chose qui a déjà atteint ses limites.

Muriel SERRE

Je voulais juste compléter effectivement sur la question du temps, c'est aussi le temps de l'expérimentation. Je pense que cela a été un point fort de la démarche qu'on a menée, c'est qu'on a expérimenté au fur et à mesure, d'abord le télétravail, ensuite les quarts de journée, puis la flexibilité du quart d'heure. Petit à petit, on a mis en place une organisation, et on s'est fixé des règles qu'on réajustait au fil du temps. Je pense que ce temps d'expérimentation est nécessaire.

Julie MERCKLING

Merci Muriel. Alors, Mathilde, votre expérience au sein d'entreprises libérées, qui se revendiquaient comme telles, peut-être pas toutes, il y a encore une petite différence entre start-up et entreprise libérée, ne vous a pas laissé un souvenir impérissable, ou plutôt vous a laissé un souvenir impérissable, mais pas dans le bon sens, et je vous partage, avec vous qui êtes dans la salle, un extrait du livre de Mathilde, ça vous donnera peut-être envie de le lire :

« De l'emploi du temps aux réunions de travail, en passant par les employés eux-mêmes et leurs tâches, les différents cercles d'amis, la famille ou les loisirs, il convient de penser à sa boîte tout le temps, de ne pas compter ses heures, d'organiser tout le reste de sa vie en fonction, de faire partout du networking, et de fourmiller constamment d'idées folles.

Mes collègues chez « bip », profitaient de leur pause-déjeuner pour mettre à jour leur profil sur les réseaux sociaux. Chez « the base » on nous invitait à entretenir notre culture d'entreprise en fréquentant les mêmes lieux, et à ne lire que des magazines directement en lien avec notre travail. Le CEO : le Chief Executive Officer, le patron, qui m'avait averti qu'il fallait tout donner, m'avait également prédit le don d'ubiquité, « il faut que tu sois partout où il se passe quelque chose de nouveau, que tu ailles dans tous les vernissages, que tu sois au courant dès qu'un nouveau bar ouvre, bref il ne faut pas que tu aies peur d'être partout à la fois. »

Vous aviez donc le sentiment, on le voit, qu'on vous imposait du collectif presque jusqu'à la nausée. Pour quoi tant de vindicte, quand même, Mathilde ? On sent que vous avez des comptes à régler...



Mathilde Ramadier
 Bienvenue dans le nouveau monde
 (Premier Parallèle, 2017)

Mathilde RAMADIER

Oui, j'avoue que le livre était à charge, mais c'est volontaire puisqu'à l'époque de sa parution l'année dernière, il y avait eu encore trop peu de témoignages contre les start-up. **La culture start-up a le vent en poupe depuis un petit moment et l'une des raisons qui règne pour l'employé qui n'est finalement plus un employé lambda mais qui est finalement, je dis, moi : « entrepreneur de lui-même ».**

C'est-à-dire que sur le papier, il va être autoentrepreneur ou employé de la start-up, peu importe, mais il va devoir incarner toutes les valeurs de l'entreprise. Je l'ai vraiment vu en quatre ans de travail dans des start-up à Berlin, entre 2011 et 2015. Certes c'était à Berlin et pas en France, mais peu importe parce que c'est une culture qui est déjà mondialisée, qui est déjà uniformisée, qui vient de la Silicon Valley comme vous le savez.

Julie MERCKLING

On ne peut pas nier, pour les gens qui pratiquent du management interculturel, qu'il y a sûrement des différences interculturelles dont vous avez tenu compte j'imagine.

Mathilde RAMADIER

Et le code du travail qui est différent et qui est, en tout cas d'après l'expérience que j'ai pu en faire, beaucoup plus précaire en Allemagne qu'en France.

Donc, dans toutes les start-up pour lesquelles j'ai travaillé en parallèle de mon activité d'auteur pendant 4 ans, qui étaient soit des start-up allemandes soit américaines, mais qui toutes avaient développé un site français, **toutes se vantaient d'avoir une hiérarchie plate**. Souvent, c'était même inscrit dès l'offre d'emploi. C'était vraiment une source de fierté, les offres d'emploi étant toutes construites de la même façon, avec un paragraphe descriptif des activités de l'entreprise, un paragraphe dédié à ce que l'on attend de l'employé, et puis un petit paragraphe qui s'intitulait souvent « ce que nous avons à t'offrir ». Dans ce dernier paragraphe il y avait toujours une petite phrase sur l'âge moyen des employés, qui tournait autour de 27 ans et ce « jeunisme » était une forme de fierté.

Et puis il était toujours indiqué une hiérarchie plate, c'est-à-dire : chez nous, tu es libre des prendre des décisions, tu n'auras pas de N + 1. Il y a la liberté d'action qui est revendiquée, une sorte de souplesse dans les conditions de travail, c'est-à-dire qu'il y a des horaires qui ne sont plus très fixes. Peu importe à quelle heure tu arrives le matin, tu repartiras le soir en conséquence et on te fait confiance. Sauf qu'en fait cette confiance est relative, tout étant numérisé, enregistré etc. on sait à partir de quelle heure tu t'es connecté à SLAK ou à SKYPE. On ne badgeait pas mais l'outil numérique était si présent que toute notre activité était enregistrée quelque part.

Les ressources humaines aussi étaient impactées par les logiciels. C'est là que j'ai découvert qu'il y a des logiciels de ressources humaines, de gestion : de gestion des candidatures pour les nouveaux arrivants, mais également des performances. J'ai vécu une situation où on était obligés de créer un profil sur une plateforme en ligne qui s'appelle « Seven gueese » en anglais, qui signifie les 7 oies, j'ignore pourquoi. On était obligés de créer un profil et de mentionner pour chaque semaine nos objectifs personnels qu'on appelle « OKR » en anglais, comme « Objective Key Results ». Et chaque semaine, donc, on devait les mentionner, dire comment on comptait les atteindre et on devait se noter les uns les autres au sein de l'entreprise et commenter tout cela, comme sur Facebook, finalement.

Souvent l'intention était bonne, la hiérarchie plate par exemple, sauf qu'on avait à faire ensuite à une désorganisation totale. Et beaucoup d'outils qui étaient mis en place soi-disant pour fluidifier le travail, le rendre plus simple, le rendre plus transpa-

rent, étaient détournés à des fins de surveillance. Un trait commun, malheureusement, aux grandes start-up de la Silicon Valley par ailleurs.

Catherine TANGUY

J'ose espérer que toutes les start-up ne sont pas animées d'un désir de mal faire. Mais ce qui est certain c'est qu'il y a des maladresses sur les fondamentaux. Comme on le disait, on ne change pas l'ADN des organisations comme ça en claquant des doigts. Le management a ses raisons d'être, le fait d'encadrer a ses raisons d'être, **il y a des modes de protection qui se mettent en place au travers du management. S'il y a de la subsidiarité des acteurs dans les organisations, s'il y a des rôles et des responsabilités dans les systèmes classiques, ça a le mérite de protéger l'organisation et les acteurs.**

Quand on fait tout sauter et qu'on le fait d'un coup, le naturel a horreur du vide donc ça revient très vite mais n'importe comment, par exemple avec du dévoiement d'outil, parce qu'on a besoin de surveiller quand même. Je pense qu'il y a des phases intermédiaires à respecter quand on veut passer d'une organisation pyramidale, en silos, à une organisation plus fluide et que les start-up n'ont pas forcément respecté ces logiques de progression là, ce qui a engendré tout un tas de choses.

Ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas faire autrement à une étape ultérieure, mais **la méthode la plus sécurisante consiste à passer par une phase intermédiaire dans laquelle le niveau de subsidiarité des acteurs est respectée.**

Dit autrement, le rêve, le projet, c'est la problématique de l'élu, c'est lui qui porte et c'est lui qui emporte la responsabilité de ce rêve-là. En général dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, vous avez un Comité de direction, un comité exécutif ou en tous cas un certain nombre de gens qui réfléchissent aux ambitions adossées au projet. Si vous cascadez le projet jusqu'à l'échelon le plus opérationnel, comme l'exemple que je prenais tout à l'heure d'un monsieur de la voirie, lui aussi a son mot à dire, sur la manière dont on peut dans une certaine zone de responsabilité et de protection, amener de l'intelligence.

Et quand on génère les choses en partant du rêve, mais en respectant les niveaux de subsidiarité, on obtient rapidement des effets de succès qui permettent d'aller plus vite dans un second temps. Parce que d'une certaine manière, le changement qu'on appelle de ses vœux il est pris en sandwich, si vous m'autorisez l'expression, il est porté de toutes part de l'organisation.

On n'a pas mis en danger le monsieur de la voirie, il était dans sa zone de compétence, on n'a pas bousculé ses droits et ses devoirs, et il était là où il était le mieux qualifié pour amener une réponse à court terme à une problématique qui est portée par l'élu ou qui est portée par le patron de l'entreprise.

Ce faisant, on peut rapidement entre 9 et 12 mois, obtenir des effets dans lesquels on a ce changement, en ayant respecté la dignité, les droits et les devoirs des personnes, mais aussi fait la démonstration de cette intelligence.

Muriel SERRE

Une des conditions de réussite, c'est aussi de veiller aux relations dans l'équipe. C'est un travail que nous avons engagé en parallèle à la réflexion sur l'organisation, un travail « psy » sur les règles de fonctionnement de l'équipe, par exemple en réunion. Il y a eu aussi une formation sur la communication bienveillante. Parce que, la sérénité dans les équipes permet d'aider les agents à prendre leur place en tant qu'acteur de leur organisation, et donc dans l'action publique et dans la participation.

Ma vision du management c'est de pouvoir faire cette articulation entre l'expertise de terrain qu'ont les agents et la définition des politiques publiques que mènent les élus.

Julie MERCKLING

Merci. Sophie, c'est quoi un bon manager ? Un manager qui vit avec son temps ? On est sous l'angle du temps, mais là on regarde la conduite du changement.

Sophie LARGEAU

Au regard du sujet dont on parle, pour moi, un bon manager, c'est celui qui partage une vision. Ça rejoint peut être ce que vous dites et en même temps j'apporterais quelques nuances.

C'est-à-dire que chacun vient avec une vision individuelle et **le rôle du manager c'est, à partir des visions individuelles, travailler sur une vision collective.**

Je vais prendre l'exemple du service d'accompagnement des personnes âgées dans leurs déplacements à pied mis en place à la Ville, sur lequel nous avons travaillé. J'avais prévu dès le début un travail sur la vision partagée, et là, on m'a dit : « non, faut aller tout de suite sur le comment faire, on est pressés, on est super contraints par le calendrier... ». Et alors en plus, j'avais mis des arbres, des crayons de couleur, vous imaginez le truc. Mais contrairement à ce que beaucoup pensent ce n'est pas gadget, c'est pour sortir de nos

idées préconçues, commencer à aller chercher ce qu'on veut chacun, individuellement, construire ensemble. Et ça, à chaque fois on me le dit, et ce qui est intéressant c'est qu'à chaque fois dans le bilan on finit par me dire « la grosse crainte qu'on avait c'est de ne pas embarquer tout le monde et finalement tout le monde est embarqué ».

Et une fois qu'on a identifié ensemble quel est le cap, le rôle du manager c'est de tenir ce cap. Quand on veut diffuser des pratiques d'innovation coopératives ce qu'on demande à un bon manager c'est qu'il impulse, qu'il soutienne les équipes et qu'il tienne jusqu'au bout. Et que pendant le projet, pendant que les équipes sont sur le terrain, qu'ils continuent de parler avec les décideurs, les élus. Parce que c'est aussi par-là que passe la transformation, par la remontée à la hiérarchie.

Et, petite parenthèse sur le temps, dans le message de bilan que j'ai reçu sur ce projet on m'a dit : tu nous as aidés à tenir des délais contraints grâce aux méthodes qui étaient apportées.

Julie MERCKLING

Alors Mathilde, qu'est-ce que vous auriez aimé trouver chez votre manager ?

Mathilde RAMADIER

La qualité qui manquait cruellement à chaque fois dans toutes mes expériences c'était tout simplement l'empathie, c'est-à-dire le degré le plus haut de la compassion, c'est vraiment pouvoir se mettre à la place de l'autre.

Ça manquait si cruellement que voilà, j'ai eu des managers qui ne connaissaient pas les prénoms des gens avec qui ils travaillaient alors qu'on était dans des open space de 40 personnes. J'ajouterais, et c'est plutôt drôle, que dans la plupart des start-up où je suis passée, nous étions tous manager sur le papier. On était tous manager de quelque part, de quelque chose. Consultez les offres d'emploi pour les start-up en France, vous allez souvent voir des offres de stage pour être manager. On peut être manager et stagiaire. Donc, finalement, dans le jargon des start-up ça ne signifie plus grand-chose.

Sophie LARGEAU

Le bon manager, je pense que c'est aussi celui qui sait dire qu'il ne sait pas. C'est un être humain comme tous les autres et travailler de façon coopérative, changer les modes de faire et de décider, ça bouscule. Donc, réfléchissons aussi ensemble et avec les managers eux-mêmes, sur les questions que ça pose et la

façon de les accompagner plutôt que rentrer dans des méthodes, des boîtes à outils toutes faites.

Julie MERCKLING

D'ailleurs, Catherine TANGUY, vous parlez du deuil de l'expertise, qui est une autre façon, là, de redire ce que dit Sophie LARGEAU sur cette idée qu'un bon manager, c'est celui qui sait dire qu'il n'a pas l'expertise.

Catherine TANGUY

Oui, le bon manager c'est celui qu'on va accompagner. Il y a une transformation importante à faire, c'est une transformation culturelle. Jusqu'il y a très peu de temps, le manager on lui demandait d'organiser des ressources, ses ressources propres, et en général d'être expert d'un domaine. Ce sont donc des gens qui ont progressé au fur et à mesure, qui sont montés en expertise, et à qui on demandait des opérations de contrôle. **Au bon manager de demain matin, on va demander de faire le deuil de l'expertise, de faire le deuil des ressources propres**, puisqu'on génère de la transversalité, et le contrôle il va s'auto générer ou en tous cas on va faire en sorte que la prise de responsabilité soit différente, par le contrôle numérique par exemple. Il y a de quoi être bousculé.

Ça ne peut se passer dans de bonnes conditions que si on admet la transformation du management, qu'il va aussi falloir l'accompagner. Il faut une espèce de vase communiquant avec de la montée en compétence du manager de demain et des apprentissages au niveau du collectif, de l'intelligence collective. Pour moi **le manager de demain c'est d'abord un éleveur de champions : capable de repérer les qualités en veille chez ses collaborateurs**, que ce soit de manière individuelle ou au niveau de l'équipe, et de créer de l'architecture du changement, c'est-à-dire des espaces et des temps qui permettent de rendre les transformations possibles.

On ne peut pas attendre que cette chose-là se fasse spontanément, ce n'est pas humainement possible, mais on peut s'organiser. On ne peut pas en vouloir aux managers de ne pas saisir la maturité, l'énergie de leurs équipes, quand le savoir n'a pas été transmis. Souvent ça mène à des échecs dont les managers ne sont pas responsables, ce n'est pas leur faute, on n'a pas fait en sorte de leur faire acquérir suffisamment d'expertise dans ce nouveau domaine qui est l'accompagnement du changement.

ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Question de la salle

Dans ce que vous nous avez présenté, on est à chaque fois un peu dans un moment fort, où il y a une volonté de transformation avec des dispositifs ad-hoc de travail.

Comment voyez-vous la chose, dans le quotidien, c'est quoi l'attitude et c'est quoi le dispositif des managers pour faire ressource au long cours, et pas juste dans une dynamique de projet à un moment de transformation ?

Muriel SERRE

Moi je suis arrivée au moment où l'organisation se mettait en place et ayant plutôt une volonté de mode de management participatif avec les équipes, ça a été facilitant à mon arrivée parce que les collègues étaient déjà mis en action dans le cadre de l'autonomie. Il y avait la volonté de travailler certains projets en co-construction, ils étaient déjà dans cette volonté et cette dynamique de libérer les énergies pour la suite, le quotidien. Par exemple sur les réunions avec l'équipe il y a un panneau en liège qui permet aux agents de noter au cours de la semaine les thèmes qu'ils souhaitent traiter lors de la réunion. Le fait d'avoir impulsé la dynamique participative sur un projet a permis de poursuivre dans cette dynamique-là par la suite.

Julie MERCKLING

Est-ce qu'on enchaîne les temps forts, est-ce que les projets se succèdent, ou est-ce qu'à un moment on se pose dans un fonctionnement ?

Catherine TANGUY

Ce qui mobilise le mieux l'énergie et l'intelligence des gens c'est quand on bouge, c'est quand on fait bouger les choses, ça c'est une certitude. Après, cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas se poser de temps en temps, qu'il ne peut pas y avoir des plateaux entre deux grands projets.

Mais même un projet d'amélioration de la qualité dans la coopération, c'est un projet. Ça permet aux individus de continuer à progresser eux-mêmes en termes d'apprentissage. C'est vraiment une demande aujourd'hui, aussi bien des agents ou des salariés, que des gens qui sont à l'extérieur, d'apprentissage constant.

Question de la salle

Moi j'aurais bien voulu que vous reveniez sur le grand défi intergénérationnel, en quoi justement les X et Y sont des usagers ou des agents d'un genre nouveau ?

Mathilde RAMADIER

Dans la douzaine d'entreprises type start-up que j'ai connues en 4 ans la moyenne d'âge était de 27 ans. C'est d'ailleurs quelque chose que j'ai pu vérifier ensuite, c'est une moyenne qui est assez générale qui a été dégagée de plusieurs études. La génération Y est hyper-connectée, elle vit quand même beaucoup en court termisme.

On est ici pour parler de temps, il faut savoir que le mot d'ordre dans la culture start-up c'est la disruption. La disruption ça vient du latin : disrumpere qui signifie briser, rompre, c'est l'inverse de la pérennité. Ça fait qu'on est dans une situation d'émulation permanente. C'est très motivant en effet, mais il y a très peu de temps qui sont prévus pour prendre du recul. Et cette disruption qui est souvent appliquée au business plan, en tous cas à l'innovation dans l'entreprise, malheureusement, elle est imposée également aux employés. Dans aucune des start-up dans lesquelles j'ai travaillé, il n'y avait de vision à long terme, on ne savait pas si on allait être encore employés de la boîte six mois plus tard.

Julie MERCKLING

Alors, défi intergénérationnel. Donc déjà, qu'est-ce que veulent les jeunes ? Catherine TANGUY, peut-être un mot là-dessus. Puis ensuite comment embarquer tout le monde ? La question de l'inclusion de tous les âges. Mais il n'est pas question qu'on laisse généraliser.

Catherine TANGUY

On n'a pas bien le temps de définir mais pour faire simple, quand on parle aux générations Y on parle des jeunes gens qui sont nés après 1980, quand on parle de la génération Z, c'est les jeunes gens qui sont nés après 1994, on ne va pas se faire de barrières de dates, sur des changements culturels, ce serait assez abscons, mais effectivement ces deux dernières années on observe un schisme générationnel. **C'est un changement culturel comme un autre, qui s'opère avec la génération qui arrive après 1980, avec un certain continuum entre les Y et les Z mais une relation à l'autorité, une relation au sens, une relation au temps qui se modifie de manière importante.**

La relation au sens, le fait d'avoir le droit d'interroger pourquoi on fait les choses et comment on les fait, comment chacun va y mettre sa marque, c'est une

obsession des jeunes nouvelles générations.

Moi je considère que c'est plutôt une bonne nouvelle, ça change bien évidemment la co-conception des projets puisqu'on voit des gens qui vont aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations, vouloir y mettre leur patte pour construire quelque chose. Ça c'est l'aspect « sens ».

Sur l'aspect « temps » ça vient percuter de manière très importante les systèmes qu'on avait mis en place patiemment au fil des années, puisque le « court-termisme », la course à l'apprentissage permanent, génère de l'obsolescence dans ce qu'on a mis en œuvre précédemment.

Par exemple l'entretien annuel d'évaluation, on a mis bien longtemps à installer, que ce soit dans le public ou dans le privé. Zut ! on vient d'y arriver, on vient de finir et c'est un délai qui ne veut plus rien dire aujourd'hui. Un an, c'est ridiculement long pour des jeunes gens avec cette courbe du temps ! Ceci étant dit c'était important de faire cette démarche-là, de prendre l'habitude de se poser pour se demander ce qu'on a appris, où étaient les difficultés, qu'est-ce qu'on peut faire d'intelligent de cette chose-là. Et ce réflexe-là, je pense qu'on peut dire qu'il est pris.

Question de la salle

Je voulais juste réagir sur le sentiment que j'ai qu'on met les générations les unes contre les autres en disant : il y a des schismes entre elles, comment on va faire ? Pour moi c'est plutôt une opportunité de voir les choses de manière complètement différente.

Oui, je fais partie des Y si j'ai bien compris, je me reconnais un peu dans les Y, sur la question du sens, mais je rejoindrais assez ce qui a été dit dans la notion de sens partagé. Pour moi, la vraie clé c'est le partage de la vision, de se mettre d'accord sur ce qui fait que notre bateau va tenir à flot.

Sophie LARGEAU

C'est vrai que quand j'ai constitué mon équipe je ne me suis pas du tout posé les questions comme ça, en termes intergénérationnels, tout en ayant cette petite musique qu'on entend partout, des générations X, Y, et que dans le management, ça va être la catastrophe.

Dans les débuts, ce que je leur ai dit c'est : notre objectif de travail, ce qui fonde notre ADN, c'est les conditions de dialogue, donc notre premier terrain, ça va être nous. Avec des outils de dialogue à mettre en place, des outils managériaux aussi. Il y a des choses que j'apporte, mais j'attends aussi qu'elles soient force de proposition parce qu'elles ont une expérience, pour construire ensemble les objectifs, la façon de tra-

vailler, les outils pour diffuser toute cette culture de l'innovation coopérative dans cette grande machine.

C'est intéressant ce que vous disiez sur SLACK, parce que je vois très bien, du coup comme elles sont jeunes et qu'elles connaissent bien tous ces trucs-là, moi je l'ai expérimenté un peu aussi, elles disent : « Pour discuter tous les jours, c'est intéressant d'avoir SLACK ». Et à chaque fois, moi je reviens en disant : « À quoi ça participe ? Qu'est-ce que ça va nous apporter collectivement ? » J'ai l'impression de tenir un petit peu ce cadre général dans lequel on est et à l'intérieur duquel chacune peut apporter des façons de manager l'équipe, de travailler ensemble.

C'est de l'ordre du manager d'apporter cette posture, d'avoir toujours la question, d'être réflexif à l'interne, de penser cette vision qu'on a envie d'avoir, de maintenir le cap. Et l'humilité de travailler sur sa posture et de se dire : est-ce que c'est en cohérence ?

Julie MERCKLING

Je vous propose, mesdames, un petit mot de la fin, pareil que tout à l'heure : ce qui est le plus important pour vous, les mots clés.

Muriel SERRE

Dans ces transformations des organisations quelles qu'elles soient, n'oublions pas l'accompagnement des personnes. La transformation c'est peut-être brutal, mais justement il faut accompagner les personnes pour accompagner les organisations.

Mathilde RAMADIER

Pour ma part, un petit mot sur la Silicon Valley, souvent portée au pinacle, citée très souvent en exemple mais qui n'est pas un modèle à suivre aveuglément. Le fameux management du bonheur qui est essentiellement issu de là-bas n'est souvent, hélas, qu'un pansement qui masque mal les vrais problèmes de souffrance au travail.

Catherine TANGUY

Moi je pense qu'on a une présomption favorable des planètes et ce serait dommage de s'en priver. On a une appétence aussi bien des gens à l'extérieur des organisations, que ce soient des clients, des usagers, que des jeunes générations (mais encore une fois il ne s'agit pas d'être caricatural) de vouloir être contributifs à l'intérieur des organisations. Il n'y a plus qu'à architecturer le changement pour qu'ils rendent cette transformation qui est libératrice d'énergie, effectivement possible.

Muriel SERRE

Et moi je dirais, d'avoir un management à l'écoute et également agir pour pouvoir s'ajuster, pour essayer d'articuler vie privée, vie familiale et la vie professionnelle.

TABLE RONDE 4

Les enjeux de l'adaptation à l'allongement et à la diversification des carrières

À l'échelle d'une vie professionnelle, les évolutions du cadre légal (âge de départ en retraite), et les mutations sociologiques (étalement urbain, questionnement sur le sens du travail notamment par les jeunes générations) ont des impacts sur les parcours professionnels des agents et des salariés. Les trois thèmes abordés toucheront à l'amélioration de la qualité de vie au travail par la mise en place du télétravail ; au développement de l'accompagnement des agents en matière de reconversion et de mobilité ; enfin, à la valorisation des qualités humaines et relationnelles « soft skills » plutôt qu'à ses compétences techniques « hard skills ».

Le télétravail, un enjeu pour la vie des travailleurs et des territoires

Véronique FRANCK-MANFREDO

La Ville de Paris a souhaité introduire de la flexibilité et de la confiance entre les managers et les agents en ouvrant le télétravail à certains de ses agents. Vous l'avez entendu depuis ce matin, la Ville de Paris c'est 55 000 agents et parmi eux il n'y a que 9 000 à 10 000 agents qui occupent des postes qui peuvent être télé-



Olivier LAIGNEAU

Directeur de l'audit, du contrôle et de l'évaluation des politiques publiques, département des Hauts de Seine, co-auteur du rapport « Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents »

Hervé HULIN

Délégué à la reconversion, Direction des ressources humaines, Ville de Paris

Véronique FRANCK-MANFREDO

Cheffe de projet télétravail, Ville de Paris

Cédric SZABO

Directeur de l'association des maires ruraux de France

travaillés. Aujourd'hui, après deux ans de déploiement, on a 1 200 télétravailleurs, ce qui correspond à peu près à 15 % de notre population pouvant télétravailler. Il y a une surreprésentation des femmes, 72 % de femmes pour 28 % d'hommes, alors que les femmes dans l'administration parisienne représentent 55 % des emplois. Et ce sont les tranches intermédiaires qui sont le plus représentées, c'est-à-dire des personnes qui ont entre 40 et 60 ans, qui commencent à être fatiguées et qui profitent justement du télétravail pour profiter de la qualité de vie au travail. On a fait des enquêtes : 100 % des télétravailleurs sont satisfaits, parce qu'ils ont plus de repos, moins de fatigue et moins de stress au travail. **La majorité des télétravailleurs dans notre enquête habite en moyenne à 3 heures de trajet aller/retour de leur lieu de travail. On a fait un calcul sur l'année**

2017, on a économisé en transport l'équivalent de 5 fois la distance de la terre à la lune, c'est absolument colossal ! À l'époque on n'avait que 700 télétravailleurs, donc vous voyez ce que ça va donner à la fin de l'année.

Il y a autant de cadres que de non cadres en télétravail donc là-dessus on n'a pas fait exprès mais ça colle. Il y a la grande majorité de télétravailleurs hors de Paris, et on a constaté que de manière spontanée ce sont les agents qui habitent très loin qui ont postulé.

Ce sont des métiers administratifs qui sont télétravaillables. On s'est interrogé sur la possibilité d'ouvrir le travail à des métiers d'encadrants d'agents face aux usagers, comme dans les crèches. On ne les a pas incluses dans notre objectif de 1500 télétravailleurs d'ici l'année prochaine, mais dans un deuxième temps on ouvrira le télétravail aux directeurs de conservatoire, de bibliothèque, de crèche et autres.

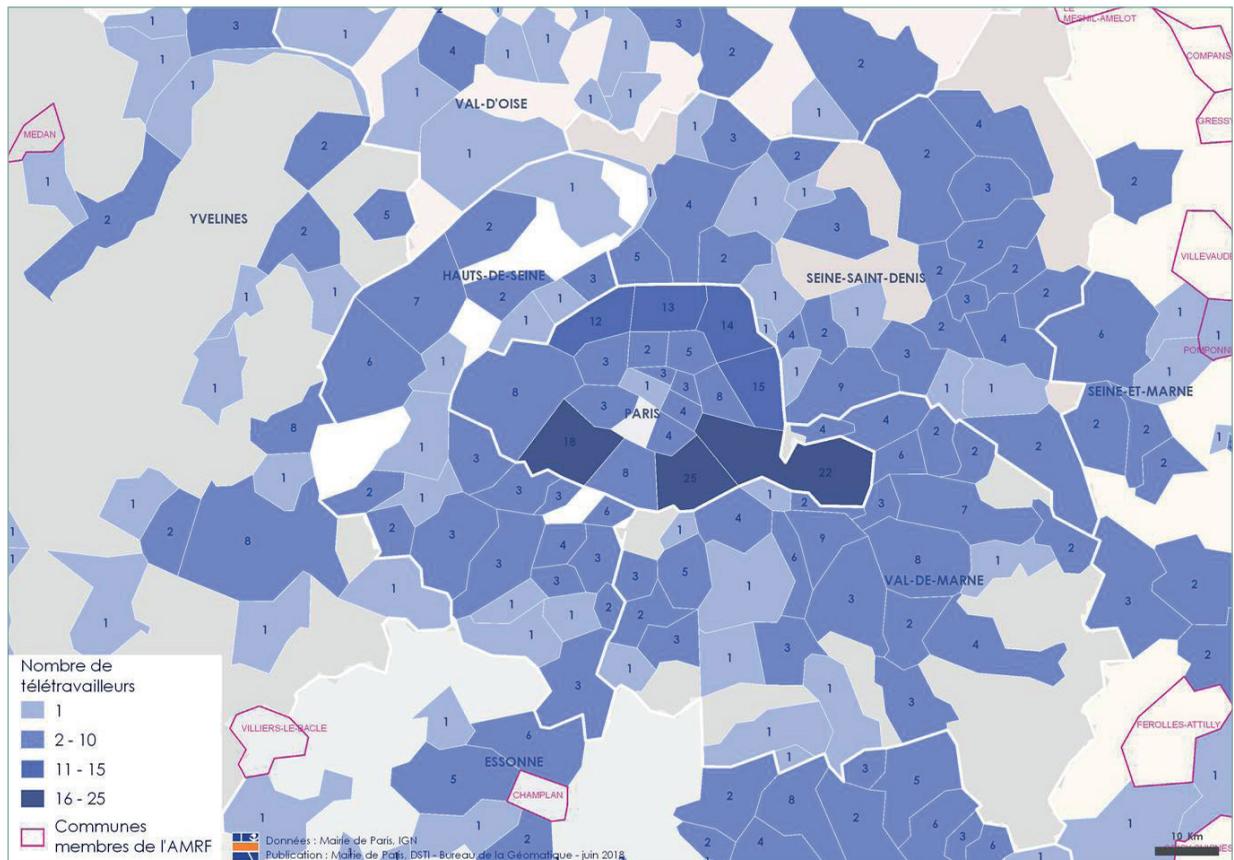
Aujourd'hui les agents télétravailleurs travaillent de chez eux, à domicile, et un des risques du télétravail c'est l'isolement. Pour lutter contre cet isolement et contre les risques de rupture par rapport au collectif de travail, on a décidé de mettre en place des

lieux de coworking.

Pour ce faire, on a cartographié le lieu d'habitation de nos agents qui télétravaillent. En parallèle, la Ville de Paris a passé un accord avec l'association des Maires ruraux de France (AMRF) qui nous a permis comparer notre cartographie aux communes membres de l'association. **L'idée de ce partenariat est de faire coïncider la volonté de la ville de créer des espaces de coworking proches du lieu d'habitation de ses télétravailleurs, et la volonté d'un certain nombre de membres de l'AMRF de redynamiser leur commune,** et de faire connaître à leurs habitants les services qui peuvent leur être offerts.

Cédric SZABO

L'association regroupe les communes de moins de 3 500 habitants. Il y en a 32 000 en France, ça représente un tiers de nos concitoyens et des territoires qui ont une croissance démographique en moyenne plus forte que les villes au niveau national. Notre intuition, c'est qu'il y a des enjeux qui transcendent les limites administratives et les collectivités ont pour rôle de se



Nombre de télétravailleurs Paris petite couronne

mettre au niveau des habitants et des travailleurs d'Île-de-France en s'affranchissant des limites administratives. Une déclaration a été signée il y a un an par la Maire de Paris, le président de la métropole et le représentant de notre association en ce sens. On va travailler notamment sur l'identification des télétravailleurs qui sont installés dans les communes rurales et qui pourraient être intéressés par une agrégation et une forme d'animation locale, pour pouvoir imaginer des lieux communs de travail. Cette déclaration est une amorce au travail qu'on veut mener, puisqu'elle ne concerne que les agents qui travaillent pour la Ville de Paris, qui ne sont qu'un pouillième par rapport à l'ensemble des salariés qui travaillent à Paris ou dans l'immédiate proximité de la Ville de Paris. Je pense à La Défense ou à d'autres zones de concentration de l'emploi et qui ont les mêmes caractéristiques : un pourcentage très important de personnes qui font des grandes distances et qui, par ailleurs, habitent dans une commune de moins de 3 500 habitants.

Le travail qu'on lance c'est donc de cartographier et à partir de la cartographie de rassembler les acteurs locaux. **Moi mon univers c'est de regarder avec les élus si on identifie chez leurs personnels un besoin formalisé et une volonté de ne plus travailler chez eux mais dans des espaces dédiés. Et de l'autre côté il y a la capacité des communes rurales d'identifier des lieux publics, des salles municipales, des bureaux inoccupés qui peuvent être des lieux adaptés pour accueillir des télétravailleurs.** Les formes de coworking de télétravail aujourd'hui sont suffisamment multiples pour s'adapter aux spécificités du territoire, on sait qu'il n'y a pas de réponse unique. Il y a eu une première réunion de travail avec la commune Les Molières qui est une commune de 2 000 habitants en Essonne. Beaucoup de ses habitants travaillent à Saclay, à Paris ou dans la proche banlieue et il y a une volonté du Maire, de réfléchir à une logique de développement à partir d'un lieu qui a été identifié par la commune. C'est un ancien site de TDF, où il souhaite créer une dynamique d'animation qui permette d'offrir des espaces de télétravail mais aussi bien d'autres choses : il y a un projet de crèche, un projet d'animation... On recrée de la dynamique. Aujourd'hui, il y a une expression qui est parfaitement malvenue mais qui est beaucoup répétée ici ou là qui est de dire « Ce village là il est mort », en fait il n'est pas mort. C'est que les habitants dorment et quittent la commune à 08h et reviennent à 19h. **La question qu'il y a derrière c'est évidemment la revitalisation par les usages, générée par une présence plus forte des habitants en dehors des temps plus classiques que sont le week-end.**

Ce qu'on sait aussi, c'est qu'on héberge plus d'agents

qui travaillent dans des grandes collectivités que ces grandes collectivités elles-mêmes. Et si on regarde les évolutions qui sont devant nous, je pense à la loi d'orientation sur les mobilités et les péages urbains, aux problèmes de pollutions liés aux déplacements pendulaires, le constat est qu'il va falloir laisser de plus en plus les travailleurs chez eux. Alors plutôt que de subir, notre idée est en impliquant l'acteur public local, celui qui héberge, pas celui qui emploie, de faire de ce travailleur un usager de son espace public, et une potentielle ressource.

“

On veut réfléchir à la possibilité d'offrir aux collectivités et aux fonctionnaires la possibilité d'avoir des « delta-temps », dans un cadre assez souple, où le travailleur pourrait mettre ses compétences au service de sa commune, en s'affranchissant de la limite administrative entre la collectivité où il habite et la collectivité où il travaille.

Cédric Szabo

”

Par rapport aux problématiques Temporelles qui nous préoccupent aujourd'hui, ce temps disponible reconquis sur le temps de déplacement contraint permet évidemment de disposer de plus de temps à titre personnel pour des activités familiales, mais aussi pourquoi pas d'engagement citoyen, associatif, voire municipal. On a reçu une expérience du bassin d'emploi pays de Cex et du Genevois qui montre que la moitié du temps que la personne ne met pas dans son trajet domicile-travail, elle le réinvestit pour son employeur et l'autre moitié elle l'a pour elle. Et dans le « a pour elle », c'est là que moi en tant qu'acteur public local, je me dis qu'il y a peut-être aussi du temps pour l'ambiance locale publique. C'est aussi un temps qui peut être aménagé, dans des conditions à organiser avec l'employeur. On veut réfléchir à la possibilité d'offrir aux collectivités et aux fonctionnaires la possibilité d'avoir des « delta-temps », dans un cadre assez souple, où le travailleur pourrait mettre ses compétences au service de sa commune, en s'affranchissant

de la limite administrative entre la collectivité où il habite et la collectivité où il travaille. Cela impliquerait aussi une expression des besoins de la part des élus ruraux, l'intuition de dire, par exemple, j'ai un spécialiste de la gestion des bibliothèques de la Ville de Paris qui habite dans mon village, comment est-ce que je peux travailler sur la manière de traiter la question du livre ? C'est aussi pour l'employeur une manière de donner une forme de latitude à son fonctionnaire, en valorisant les compétences qu'il investit dans sa mission.

Voilà un petit peu l'esprit de cette démarche. C'est prototypique mais on en mesure à ce stade le potentiel. Puisque notre association est nationale on travaille aussi dans d'autres territoires, dans d'autres métropoles, je pense à Bordeaux, Marseille, Nice ou Lille. Il y a ce même mécanisme, l'impulsion vient de l'employeur public, il y a une forme de réserve des emplois privés dont une bonne partie pourrait être aussi intéressée une fois qu'on aura créé l'espace pour pouvoir travailler dans une forme de coagulation, de dynamique et d'intérêt des télétravailleurs.

Olivier LAIGNEAU

Je travaille pour le département des Yvelines et des Hauts de Seine et effectivement quand j'entendais votre témoignage ça m'appelait à la fois une remarque en guise d'observation par rapport à ce que nous avons fait et un questionnement. On a utilisé une méthode similaire à celle de la Mairie de Paris, on a cartographié les déplacements pendulaires de nos agents, le lieu où ils vivent et c'est sur cette base qu'on a construit notre dispositif de télétravail en conventionnant les deux départements : le département des Yvelines un peu plus rural, et le département des Hauts de Seine un peu plus urbain, avec des dispositifs assez différents dans ces deux départements. On a remarqué que dans le département des Hauts de Seine les déplacements étaient plus limités puisque la majorité de nos travailleurs vivent à Paris ou dans les Hauts de Seine. On a mis en place un dispositif de télétravail un jour par semaine. A l'inverse dans les Yvelines, les déplacements étaient plus importants, on est à 2 jours de télétravail par semaine. Ce ne sont pas du tout les mêmes dispositifs qui ont été choisis en fonction justement d'expérimentations qu'on a menées.

Mon questionnement porte sur la cible de 15 % d'agents à la Mairie de Paris. Sur le département des Yvelines et des Hauts de Seine on est à peu près à 15 % et 20 % de télétravailleurs alors qu'aujourd'hui on passe en phase de généralisation. On a léger un blocage notamment vis-à-vis des syndicats sur le sort des 80 % qui ne peuvent pas télétravailler : quelles

mesures on peut mettre en place, quelles réponses on leur apporte ? C'est vécu comme une différenciation qui serait discriminante pour leur situation.

Julie MERCKLING

Remontons d'un cran sur les raisons de la mise en place du télétravail, puisque c'est vécu par certains peut-être comme un privilège. Alors vous, Pascal BERNARD, vous avez été aussi assez pionnier dans la mise en place du télétravail dans votre groupe, qu'est-ce que vous en pensez ?

Pascal BERNARD

Pionnier, je ne sais pas si on peut dire ça à propos des ressources humaines, parce que les ressources humaines dans ce pays ont quand même 50 ans de retard au bas mot sur toutes les thématiques sociétales. C'était le cas pour l'égalité femmes-hommes et là c'est le cas aussi pour les nouvelles formes de travail. Je pense que le télétravail ça devrait être une force, ça va devenir la norme dans quelques années. À part pour quelques activités, je n'ai pas dit métier, j'ai dit quelques activités spécifiques, on devrait normalement libérer de plus en plus l'activité. Et ceux qui sont à mon avis les plus réticents c'est d'un côté effectivement certaines organisations syndicales, pas toutes, il y en a qui sont un peu plus réceptives et socialement avancées sur le sujet et de l'autre côté les managers à l'ancienne. Le petit chef qui n'a plus ses collaborateurs sous le coude, il n'aime pas ça parce qu'il confond souvent le contrôle de l'activité avec l'autonomie, la responsabilisation qui font que l'activité est bien exercée. Donc moi je partirais de la démarche inverse. Je dirais que a priori tous les postes sont télétravaillables, mais peut-être pas tout le temps, et à tout moment.

“

Je dirai que a priori tous les postes sont télétravaillables, mais peut-être pas tout le temps.

Pascal Bernard

”

Le télétravail ça suppose un management plus efficace et bienveillant, ça incite tout le monde à la confiance. Parce que la personne n'est plus dans les locaux de l'entreprise, elle est ailleurs dans des tiers lieux. Ça suppose qu'on travaille beaucoup plus par

objectifs, qu'on se mette d'accord sur le « quoi » : qu'est-ce que tu dois faire, et laisser l'agent autonome sur le « comment » : comment tu le fais, comment tu répartis ton temps. Il y a plus de liberté pour le salarié.

On a signé les premiers accords de télétravail il y a une dizaine d'années y compris pour des services publics comme les agences régionales de santé. Ça suppose qu'on s'entende bien sur l'organisation du travail à domicile, pour essayer de garantir qu'il n'empiète pas sur la vie privée, et ça c'est super important.

Quand on met en place un système de télétravail, on touche à tout le système et toute l'organisation du travail et du management. Donc, à l'époque, pour que ça fonctionne bien, on avait défini des règles de fonctionnement avec une charte du management. Par exemple, le manager ne va pas aller téléphoner à n'importe quelle heure pour savoir si le boulot est bien fait, il faut prévoir des plages, des coupures. Les accords prévoient expressément, à ceux qui sont un peu bornés, que le télétravail ne doit pas porter à faire plus d'heures que prévues par la convention collective ou par l'organisation de l'entreprise. Alors ce sont peut-être des vœux pieux parce qu'on n'y est pas mais ça permet vraiment à la personne de s'organiser.

On a quand-même un problème dans les entreprises, c'est la qualité de vie au travail qui se traduit par le problème de l'absentéisme, notamment l'absen-

téisme de courte durée, reflet d'un mauvais climat de travail. Et on s'aperçoit dans les établissements où on a mis en place un télétravail ou un travail à distance accompagné d'une formation du management qu'il y a beaucoup moins d'absences de courtes durées et que la qualité de vie au travail est bien meilleure. Donc le télétravail ou le travail c'est un moyen d'agir sur l'activité et un moyen de réduire l'absentéisme ainsi que les accidents de travail qui restent quand-même dans ce pays bien trop importants. En tout cas, on n'est pas le « bon élève » de l'Europe en matière d'accidents de travail et d'absentéisme de courte durée.

Ce qui m'inquiète c'est que les femmes télétravaillent beaucoup plus. Il ne faudrait pas que le télétravail soit une nouvelle manière de creuser les inégalités femmes-hommes.

Véronique FRANCK-MANFREDO

Il est clair que dans le fantasme collectif le télétravail ressemble à du temps partiel. Ce sont plutôt les femmes qui s'autorisent le télétravail que les hommes, excusez-moi messieurs, qui se disent qu'il faut qu'ils soient vus pour pouvoir monter dans la hiérarchie. Et c'est aussi pour ça que la tranche d'âge 40-60 ans, excusez-moi là encore, la tranche des « séniors », est très représentée. C'est l'âge où on se dit « ça y est ma carrière est plus derrière moi que devant moi et si on ne



Temporelles 2018

me voit pas tous les jours devant le bureau du Directeur, ce n'est pas pour autant que je vais avoir des problèmes pour monter en grade ».

Olivier LAIGNEAU

Effectivement on a rencontré cette difficulté, sur les deux départements des Hauts de Seine et des Yvelines lors de l'expérimentation. Sur les deux départements on a à peu près 60 « Top managers » dont environ 70 % d'hommes. On a dû se battre pour faire rentrer des top managers dans l'expérimentation du télétravail et se battre pour faire rentrer des hommes. Ça a presque été forcé. On a eu 2 hommes, en tout et pour tout sur la somme que je viens de vous indiquer. Ça rejoint ce qu'on vient de dire il y a un vrai sujet là-dessus !

Le co-working, un modèle économique à trouver

Question de la salle

J'aimerais revenir sur la question du déplacement et des coûts. On a eu l'expérience en Belgique d'un grand patron d'une grande administration qui a calculé qu'il pouvait mettre beaucoup d'agents à domicile en télétravail et ça lui faisait gagner de l'argent puisqu'il devait louer moins d'espace de bureaux. Ça fonctionnait aussi du point de vue de l'agent qui gagne du temps et même de l'argent en trajets. Mais vous, Monsieur SZABO, vous faites déplacer les travailleurs, vous avez reloué des espaces de téléworking. Est-ce que vous avez une vue rationnelle du coût/bénéfice de chaque solution ou de chaque innovation que vous faites ? Parce que c'est important aussi comme question du point de vue de l'employeur.

Cédric SZABO

Le sujet pour nous, si on rentre par l'acteur public, c'est qu'on sait qu'on dispose d'espace de bureaux qui ne sont pas utilisés à 100 %. Par exemple il y a une société Bordelaise qui propose aujourd'hui aux opérateurs publics comme privés, de mettre sur le marché une espèce de « blablacar » du local. Par exemple la salle du conseil municipal, on s'en sert 4 fois dans l'année dans une commune rurale, mais il y a des chaises, il y a des tables, il y a tout ce qu'il faut pour que de manière sporadique des habitants du village ou d'un village voisin puissent y venir. Donc, là je n'ai pas de

raison d'avoir un modèle économique, je suis l'acteur public.

Mais par contre on sait aujourd'hui que le principal vecteur de motivations des entreprises privées sur cette question-là, c'est bien la question de faire baisser le coût de la location de l'espace ou s'il est propriétaire de le mettre en location.

Olivier LAIGNEAU

Effectivement nous, quand on a mis en place le télétravail dans les deux départements, et surtout dans les Hauts-de-Seine, ça a accompagné une démarche de déménagement à l'ARENA, à la Défense, donc l'achat de nouveaux bureaux et le passage à un système en open space. Ce déménagement a créé des difficultés pour beaucoup d'agents, des problèmes de souffrance au travail et donc une des réponses a été la mise en place du télétravail, ce qui a permis d'assainir les relations sociales. Et dans la mesure où on a mis en place l'open space, et également mis en place le télétravail, on se rend compte qu'on a aujourd'hui beaucoup de surface de bureaux disponible, qu'on est à La Défense, une zone plutôt intéressante en termes de location de bureaux et donc on est en train de mener une démarche de location de ces bureaux à des start-up, des petites entreprises, justement pour essayer de générer des gains dans la relation public-privé. On sait aussi qu'un télétravailleur va utiliser ses propres outils, on est partis sur ce principe là et donc c'est des achats d'outils en moins, c'est des locations de bureaux en moins, c'est des déplacements en moins, c'est des mises à disposition de véhicules de service en moins. Mais c'est difficilement objectivable.

Question de la salle

J'aimerais intervenir pour apporter mon expérience. Je travaille dans une commune de 25 000 habitants en Gironde et nous avons un espace de coworking municipal. La première année nous avons accueilli des télétravailleurs du département, puis le département nous a dit que malgré le fait que nous soyons au prix les plus bas du marché, le loyer de l'espace leur revenait trop cher. Alors ils ont valorisé des espaces à eux, et les télétravailleurs sont partis dans des maisons de solidarité de l'espace girondin. Puis l'année suivante les travailleurs du département sont revenus, parce que l'expérimentation dans les maisons de solidarité ne leur a pas convenu. Lorsqu'il s'agit des entreprises privées c'est encore pire, les télétravailleurs font leur démarche individuellement pour trouver leur espace, ils ne sont pas soutenus par leur entreprise. Et ils ne télétravaillent qu'une demi-journée ou une jour-

née dans la semaine. Alors nous **pour remplir notre espace d'une dizaine de place, il nous faut une soixantaine de télétravailleurs, avec une volatilité extrêmement importante. On est encore en recherche de modèle économique, c'est un modèle de recherche de clients, constamment sur le grill en fait.**

Cédric SZABO

Si je me remets encore du côté des collectivités locales qui hébergent des gens qui travaillent dans des entreprises de métropole, on partage la difficulté qui est qu'on n'a aucune capacité à aller interpellier le patron d'une grande entreprise pour lui proposer une solution d'un local municipal. Par contre si on raisonne en agrégat, ce qui est un peu la stratégie d'une structure qui se développe beaucoup dans le milieu rural qui s'appelle « Relais d'Entreprise », de dire on réduit la distance, on polarise des lieux de concentration de salariés d'une même entreprise, là c'est un vrai gain pour l'entreprise parce qu'elle loue moins cher que si elle exploitait les bureaux dans les métropoles. Sur une logique de bassin de convergence ils vont avoir 3, 4, 5, 6 salariés qui vont arriver et qui peuvent se retrouver. C'est un modèle qui n'est pas adapté à toutes les formes de ruralité, ce projet là il est né à Toulouse mais c'était bien par rapport à cette problématique-là : dans le canton il y a 10, 15, 20 personnes qui travaillent dans la même société et à ce moment-là en tant qu'employeur, je peux me poser la question de trouver un opérateur de coworking. C'est un modèle qui a sa performance, qui est intéressant pour la collectivité locale, qui a aussi un coût, mais qui permet encore une fois de faire que les gens sont absents moins longtemps du territoire où ils habitent.

Les enjeux de la reconversion professionnelle et de la lutte contre la pénibilité

Hervé HULIN

La reconversion professionnelle a pour objet de permettre à un salarié qui a un profil de qualification « X » de passer à un profil de qualification « Y ». Or, dans la fonction publique, la gestion des carrières reste encore presque exclusivement statutaire. C'est-à-dire liée à un ensemble de règles de cursus, de progression, d'indice, etc. Il faut savoir que la reconversion

professionnelle est un droit garanti par le statut de la fonction publique, comme le reclassement, mais une fois qu'on a dit ça on n'a pas beaucoup avancé. Pour 99 % des agents la reconversion professionnelle vient d'une déclaration d'inaptitude qui est souvent vécue comme un trauma. On appartient à une communauté professionnelle, parfois avec des liens assez forts, des gens qui adorent leur métier. Chez nous, les horticulteurs, les jardiniers sont des métiers passion, ils ne savent pas faire autre chose, rien ne les a jamais programmés à faire autre chose. Idem pour les auxiliaires de puériculture, même les éboueurs parce qu'il y a une communauté ouvrière d'une solidarité assez forte. Et puis tout à coup à la suite d'une déclaration d'inaptitude liée à des troubles musculo-squelettiques par exemple, c'est ce qu'on déclare le plus souvent, ou liée à des problèmes psychiques, on va devoir changer de vie, on va changer de carrière. C'est un traumatisme assez fort. Et le fait de mener plusieurs carrières dans une seule vie professionnelle paraît comme une innovation dans la fonction publique, culturellement c'est un peu un choc.

Il faut du temps pour réussir une reconversion, ça ne se fait pas comme ça. Alors il faut développer plusieurs systèmes. **Le nombre d'agents qui ont besoin d'une remise à niveau de qualification est très important** : on a des bas niveaux de qualification dans les crèches, dans les personnels techniques, les ouvriers, éboueurs, les jardiniers, etc. Beaucoup d'agents pendant 15 ans n'ont quasiment jamais utilisé une messagerie, ont des problèmes d'expression en français... Il faut donc reprendre un niveau, parfois des bases. On a mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement, de formation. Par exemple les « emplois tremplins » : pendant 10 mois l'agent va suivre un peu comme une formation en alternance dans un service, au terme de laquelle il pourra être titularisé dans ce nouveau corps. Les « nouveaux métiers » sont un autre dispositif mis en place, ce sont des fonctions assez interstitielles dans les missions de la ville, des fonctions d'appui, d'assistance, de médiation, qui ne demandent pas de qualification particulière et que les agents peuvent alors assumer. On a des releveurs de voirie qui signalent aux unités territoriales de la voirie les incidents qui peuvent se passer, les dégâts, les dysfonctionnements par exemple. C'est un métier où ils circulent, ils sont tout le temps dehors. Ce qui plaît beaucoup par exemple aux anciens éboueurs, qui ne conçoivent pas de passer leur vie dans un bureau. **Il y a une douzaine de « nouveaux métiers » à peu près, qui représentent à chaque fois 10 ou 15 agents reconvertis.**

Enfin, l'agence de soutien est une unité un peu particulière, qu'on a créée il y a un an et demi, qui s'inspire

de ce qui se faisait à la SNCF, la « cellule alpha ». La SNCF avait des agents qui étaient concrètement assez marginalisés, par défaut de qualification, pas forcément inaptes mais dont on ne savait pas comment les utiliser, et a créé cette cellule pour leur donner des missions adaptées. Notre agence de soutien s'inspire de cette démarche, sauf que ce sont exclusivement des agents en reconversion, donc frappés d'inaptitude. Ces agents viennent en renfort sur des missions ponctuelles, temporaires de 3 à 12 mois dans des services qui ont un déficit de ressources suite à une réorganisation, un changement législatif, un projet, soit un coup de feu, un tournant à assumer. Ça me paraît intéressant parce que la reconversion inverse un peu la logique. C'est-à-dire que **les agents en reconversion, qui ont dépassé le stade de fragilité initial, viennent en renfort des services opérationnels** et ils sont bienvenus, ils sont accompagnés, ils ont un tuteur, etc. Alors que d'habitude on est plutôt en demande auprès des services qu'ils nous aident à les encadrer, les assister, les faire progresser. On maintient une échelle artisanale, c'est une vingtaine d'agents, on a déjà 8 recrutements depuis cette année, c'est des gens qui ont été définitivement reclassés sur un autre métier.

Ces dispositifs offrent un débouché qui répond à plusieurs enjeux. D'abord pour l'agent, ça lui donne une utilité sociale, car le sentiment de perte complète d'utilité sociale est très présent chez les agents déclarés inaptes. Ça maintient aussi lien social, on a des agents qui suite à une inaptitude restent parfois plusieurs mois, plusieurs années chez eux en congé maladie, longue maladie, ont beaucoup de mal à se réintégrer au milieu du travail. Ensuite l'enjeu pour l'employeur, l'administration, c'est d'optimiser, de récupérer un capital humain qui est important. Parce que ce sont des agents qui ont de l'ancienneté, du vécu, des compétences. Et puis un troisième niveau d'enjeu est pour l'utilisateur, d'avoir en face de lui une continuité de service. A la rigueur peu importe pour lui que l'éboueur ou l'auxiliaire de puériculture aient fait autre chose avant ou après.

Question de la salle

J'aimerais qu'on revienne sur l'enjeu, par rapport à l'allongement des carrières, de la prévention des ruptures professionnelles. Alors je place sous deux angles la prévention du point de vue des risques psychosociaux. C'est-à-dire d'un côté ce qu'on met en place dans les organisations pour éviter le surtravail et les burn out qui obligent après à la reconversion et de l'autre côté la prévention dans une logique de développement de compétences à la dynamique positive. Je trouve très intéressante l'idée d'aller aussi chercher

en dehors du travail, à travers d'autres formes d'engagement, la façon dont les gens se mobilisent, se lient au monde, développent des capacités, des compétences et comment avec tout ça on peut faire du lien ou avoir des indices pour accompagner les gens à évoluer et pas les cantonner à l'activité dans laquelle ils sont. Ça m'intéresse d'avoir d'autres actions, d'autres initiatives, d'autres approches dans ce sens pour éviter les ruptures professionnelles.

Hervé HULIN

Alors effectivement sur le point de la prévention, de l'inaptitude, qui est un peu le point de cristallisation, par rapport aux anglo-saxons on a du retard. On tire un grand chantier à la Ville de Paris, qu'on va essayer d'amorcer à partir de 2019, sur la prévention et l'inaptitude. On a déjà beaucoup d'actions qui sont faites sur le plan physique, on a comme partout le réseau de prévention, on a même rajouté d'ailleurs dans les nouveaux métiers, le métier de relais de prévention qui se situe en amont de l'inspecteur traditionnel. **Mais je crois qu'il faut passer un stade que je qualifierais de plus « culturel », où on sera en mesure de pouvoir mobiliser un agent ou une catégorie d'agents dès le recrutement sur le fait qu'on est sur un métier à risques.** Je parle toujours des éboueurs parce que c'est la majorité des agents avec lesquels je travaille, mais ça peut être d'autres métiers très physiques : jardinier, auxiliaire de puériculture, etc. Vous devez réussir le concours. Auxiliaire de puériculture par exemple, c'est deux années d'étude, c'est une qualification importante, vous allez faire un métier formidable, il y a des gens qui aiment beaucoup ça. Et dans 20 ans il y a 1 chance sur 2, sur 3, que vous ne puissiez plus le faire. Mais ce n'est pas grave, parce qu'après vous aurez du temps pour faire un autre métier que vous ne connaissez pas encore. Ça on ne le dit pas encore, et c'est là-dessus qu'on va essayer de travailler, de s'orienter, de dédramatiser la rupture des carrières, ou plutôt de dépasser cette notion de rupture des carrières pour penser l'évolution de carrière. Il faut faire en sorte qu'un agent qui rentre dans une carrière, un métier, un statut, il se dise « tiens, dans 15 ans je pourrai faire autre chose ». Et là l'employeur a une responsabilité importante.

Ce qu'on préconise d'abord c'est de renforcer la prévention. Ce qu'on a mis en place c'est des passerelles, c'est-à-dire que les agents puissent passer à un autre métier sans attendre l'inaptitude. C'est de faire de la reconversion un exemple de qualification et non pas un ultime recours.

Je voudrais ajouter une chose. On a beaucoup parlé effectivement de télétravail, moi je ne le percevais pas comme une solution universelle. Je disais qu'une

grande partie, à peu près les 3/4 des personnels qui souffrent d'inaptitude, qui vont faire l'objet d'une reconversion, viennent des métiers liés à l'enfance (les agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM), les agents techniques de petite enfance (ATEPE), les auxiliaires de puériculture) et des métiers liés à l'extérieur (propreté et environnement, les éboueurs, les jardiniers, les horticulteurs, les élagueurs). Pourquoi ? Parce que ce sont les métiers les plus éprouvants sur le plan physique et pour les crèches sur plan physique et psychique. Et ces gens qui ont beaucoup aimé leur métier ne conçoivent pas de retourner dans un environnement strictement tertiaire. Je ne sais pas si l'univers professionnel où tout le monde travaillerait une grande partie du temps chez soi connecté à un écran dans l'univers complètement numérique soit forcément vis-à-vis des services publics la société qu'on veut à l'avenir. Ça donne un peu froid dans le dos. Il y aura toujours besoin d'humain, d'un contact.

Olivier LAIGNEAU

Effectivement une dernière réaction sur la question de la pénibilité. J'en reviens à notre étude, ce qui nous avait intéressés c'était moins l'allongement des temps de travail que les horaires atypiques : le travail de nuit, le « fini-parti » des éboueurs, et toutes ces questions-là. On a noté notamment deux choses, la première c'est qu'il y a une très forte hétérogénéité dans les services publics et notamment entre collectivités sur la gestion et la prévention de cette pénibilité. Ce que fait la Ville de Paris peu de collectivités le font. Déjà appliquer la réglementation en matière de pénibilité ce sera une bonne chose, cartographier la pénibilité et pouvoir faire des propositions déjà relativement simples aux agents ce serait intéressant. **À titre d'initiative innovante, on essaye dans les Hauts-de-Seine de lier notre outil SIRH avec nos cartographies de la pénibilité.** L'idée, on s'est mis d'accord avec les syndicats, c'est un principe de durée maximale sur un poste pour les agents qui sont le plus exposés à cette pénibilité. C'est le cas pour les agents de la voirie et les agents dans le secteur de l'enfance par exemple, pour qui on a défini avec les syndicats qu'ils ne pouvaient pas faire plus de 2 ou 3 postes identiques. L'idée c'est qu'au bout de trois postes qu'ils font on interroge leur situation au regard de la pénibilité, on évalue et on leur propose autre chose s'il s'avère qu'ils sont en difficulté. Et ça se traduit concrètement dans notre logiciel SIRH, on a des alertes et on passe en rouge quand on n'a pas évalué la personne au bout de 3 postes.

Ma 2ème réaction, encore une fois une démarche innovante, c'est sur la gestion des horaires atypiques. Au-delà de la gestion de la pénibilité, on a trouvé inté-

ressant et on l'a mis dans l'étude, des initiatives types « obligations », pour vraiment forcer un petit peu les agents à améliorer leur qualité de vie au travail. Je vous donne un exemple, en Martinique, la commune du Lamentin a mis en place une fois par mois une session de sport obligatoire pour les agents, sur le temps de travail. Ce sont deux heures sur le temps de travail, où tous les agents doivent à titre obligatoire faire un sport. La commune est partie d'un constat simple, c'est qu'avec l'allongement de la durée de travail sur la journée, les agents ne peuvent plus faire de sport à partir de 15h, il fait trop chaud, surtout l'été en Martinique. Et donc le matin, il y a une obligation pour les agents de faire du sport sur le temps de travail. Et on a trouvé ça assez intéressant parce que là ce n'est pas le temps professionnel qui s'inscrit dans le temps personnel mais c'est l'inverse en fait.

Julie MERCKLING

Comment c'est ressenti ? Je ne sais pas si vous êtes allés jusqu'à avoir les ressentis.

Olivier LAIGNEAU

On a recueilli un certain nombre de témoignages par sondage, et c'est très bien ressenti par les agents. Il y a un vrai problème notamment d'obésité sur ces publics là et c'est bien ressenti. Évidemment ils ne vont pas tous faire du football, du handball, mais déjà sortir un petit peu de leur quotidien de travail, faire du yoga, des choses comme ça, ça les pousse à se remettre au sport, et en principe, on n'a pas fait d'évaluation sur le long terme, c'est censé leur permettre de travailler plus longtemps et dans des meilleures conditions.

Julie MERCKLING

Et là l'innovation c'est que c'est sur le temps de travail, contrairement à ce qu'on disait des start up qui proposent des activités hors temps de travail, notamment en soirée.

La valorisation des compétences des agents

Julie MERCKLING

On cherche aussi, Pascal BERNARD, à tenir compte des compétences de la personne en tant qu'individu et pas seulement en tant que salarié à recruter sur des compétences de fiches de poste. A La Poste vous avez justement pas mal innové là-dessus.

Pascal BERNARD

On a lancé une expérimentation, parce que je crois que la fidélité à une entreprise c'est un peu dépassé. Les gens sont fidèles à un projet tant que le projet les épanouit et que le climat de travail leur convient. Et si ça ne leur convient plus, s'ils peuvent partir ils partent, et s'ils ne le peuvent pas parce qu'économiquement c'est difficile, alors ils se retrouvent prisonnier de leur emploi et ce n'est bon pour personne. C'est la raison pour laquelle on pense que l'entreprise socialement responsable doit raisonner vis-à-vis de la personne et non pas simplement à partir du métier que la personne exerce. On a donc demandé aux salariés de La Poste volontaires de nous faire part des compétences qu'elles développent à l'extérieur de l'entreprise dans des activités associatives.

“

L'entreprise socialement responsable doit raisonner vis-à-vis de la personne et non pas simplement à partir du métier que la personne exerce.

Pascal Bernard

”

Parce que quand quelqu'un s'investit à fond à l'extérieur dans des associations qui lui tiennent à cœur et qu'il est désengagé au travail, ce n'est bon ni pour la personne, qui passe quand même un peu de temps au travail, ni pour l'entreprise parce qu'elle aura un boulot qui sera fait juste ce qu'il faut mais pas plus. Alors qu'on a tout intérêt à essayer, d'un commun accord, d'identifier ce qui vraiment fait que la personne se réalise ou non dans son activité. Je préfère parler d'activité que de travail. J'ai des exemples très concrets. On avait des gens qui animaient des groupes de Restos du cœur. Ces gens-là n'avaient pas le statut

pour être dans un cursus de management. Ces personnes-là nous ont dit « moi ce qui m'intéresse, ce qui m'éclate, c'est de gérer les conflits, de faire travailler ensemble des personnes qui ne sont pas forcément d'accord, etc. » On les a mises dans des cursus managériaux, et ils nous ont fait des chefs d'équipe au moins aussi talentueux que ceux qui étaient passés par le statut et le concours qui vont bien.

Julie MERCKLING

Avez-vous d'autres exemples ? Parce que j'allais dire, comme par hasard ils savent gérer les conflits donc c'est un lien assez direct avec des compétences de l'entreprise, mais je ne sais pas quelqu'un qui serait dans des associations caritatives, de défense de l'environnement, comment et qu'est-ce que vous en faites ?

Pascal BERNARD

Défense de l'environnement, là vous m'offrez un plateau parce que, vous le savez, le métier de facteur est en train de changer complètement. Il y a de moins en moins de courrier et l'activité s'oriente vers le monde des services. Le facteur c'est quand-même le seul réseau de proximité sociale qui reste encore en place dans ce pays. On a 80 000 facteurs qui passent partout dans le pays, qui pour grand nombre d'habitants, sont la seule personne qu'ils vont voir dans la journée.

Du fait de cette relation de confiance et de proximité, les types de service qu'ils peuvent rendre peuvent s'orienter vers les métiers du soin, et aussi de l'environnement, pour le recyclage, la livraison de produit vert, la sensibilisation aux éco-gestes etc... Et là ça prend d'une manière fantastique. On a négocié pendant 3 mois un accord qui vient d'être signé avec les organisations syndicales qui stipule une nouvelle organisation moyennant formation sur la base du volontariat.

On a aussi à La Poste un cursus qu'on appelle le « vivre de cadres dirigeants » et on est en train de réfléchir à ce que pour rester dans le vivier de cadres dirigeants, il faille passer du temps ailleurs, dans le caritatif, dans l'économie sociale et solidaire, un certain nombre de jours et de semaines par an. Ça leur fera du bien ! **Le passage vers l'économie sociale et solidaire, ça ne doit pas être une fin de carrière,** c'est pas « lui il emmerde un peu le monde » ou bien « il est un peu vieux on va sortir une solution par le haut il va aller à l'extérieur », non, ça doit se faire à tous les stades de la carrière. Il ne faut pas vivre le passage à l'extérieur de l'entreprise comme un purgatoire avant d'y revenir. Il faut le prendre comme une composante essentielle du développement professionnel et personnel de la personne.

Hervé HULIN

Pour compléter il y a un sujet, si on prend par exemple des auxiliaires de puériculture, qui nous préoccupe beaucoup. Une auxiliaire de puériculture qui ne peut plus porter de bébé parce qu'elle a mal au dos à 40 ans, souvent elle se sent un peu verrouillée parce que c'est son métier qui est remis en cause. Seulement elle ne le sait pas forcément mais elle sait faire plein d'autres choses, et ça nécessite une ingénierie assez complexe que de lui en faire prendre conscience à elle et à son employeur. On fait alors des bilans d'évaluations de maintien à l'emploi, c'est 8 semaines de travail qui capte également les aptitudes personnelles : quelqu'un qui sait faire la cuisine peut aller travailler dans la restauration scolaire même si son premier métier n'avait rien à voir. Et c'est ça qu'on ne maîtrise encore pas très bien, faire le bilan d'une personnalité sans pour autant passer au crible la totalité de l'historique d'une personne. Dans une reconversion professionnelle l'agent arrive avec une histoire très personnelle qu'il va falloir dans un premier temps déconstruire pour reconstruire une autre histoire. C'est à la fois ce qui est passionnant mais c'est aussi un peu « casse-gueule » parce qu'on touche à la personne dans l'intimité.

Cédric SZABO

Pour répondre à la question sur la valorisation des compétences, il y a aussi un enjeu qui existe pour les élus : le mandat est un espace de temps dans lequel les personnes apprennent et valorisent des compétences très spécifiques et acquièrent une compétence et un capital social relationnel pour la valorisation duquel on n'a toujours pas avancé. Il n'y a pas de statut d'élu, ce qui pose la problématique qu'on connaît de l'inégal accès au mandat pour les travailleurs de la sphère publique et ceux du privé et ce qui explique aussi la démographie des élus avec 60 % des Maires en 2014 qui sont des actifs. Si on refait le sondage en 2020 ça devrait plutôt diminuer parce que souvent les maires commencent leur mandat en sachant qu'ils seront probablement contraints d'arrêter de travailler. Alors que si on posait on s'attelait à la valorisation des compétences acquises ça permettrait de valoriser le mandat dans la carrière. Parce que tous les élus disent qu'à la fin de leur mandat ils sont plus riche, pas en termes d'indemnités, mais en termes de capital humain pour réinvestir par exemple dans leur trajectoire professionnelle.

Question de la salle

Ce que j'entends me fait de plus en plus me poser la question du soutien syndical que vous avez pu avoir.

Pascal BERNARD

Je pense que la place des syndicats est essentielle. Tous les accords qu'on a bâtis, on l'a fait avec eux, parce qu'il est clair que quand ils sont représentatifs, ils vont dans le sens de l'intérêt du salarié. Un salarié qui est bien c'est un client qui est bien. Et donc pour faire du business il faut un minimum de cohésion sociale et d'épanouissement au travail et pour ça les syndicats sont là comme un contre-pouvoir absolument indispensable. Il y a 2 choses : il y a les grandes messes syndicales où chacun joue son rôle et puis il y a les réunions de travail où on arrive à avancer ensemble. On n'est pas toujours d'accord à 100 % mais on est quand-même d'accord sur beaucoup de choses. La preuve il y a pas mal d'accords de signés dans ce pays et qui sont suivis sur le terrain, c'est ça qui est important.

TEMPS
PROSPECTIF

TABLE RONDE 5

Quels sont les nouveaux enjeux en matière de temps de travail ?

Le temps de travail, outil politique règlementé, qui évolue au fil de l'histoire et du dialogue social. Que permet-il de mesurer ? Est-il toujours pertinent de mesurer le temps de travail aujourd'hui compte tenu des évolutions sociétales ? Quelles sont les pistes et les préconisations pour demain ?

Julie MERCKLING

Commençons par poser un diagnostic et par nous interroger sur les indicateurs du temps de travail. Natacha VIEILLE, légalement quand on parle de temps de travail aujourd'hui, de quoi parle-t-on ?

Natacha VIEILLE

Quand on parle de temps de travail, il y a plusieurs définitions, on parle de temps de travail théorique et on parle de temps de travail effectif.

Le temps de travail théorique c'est celui qui est fixé par la loi, les lois Aubry de 2001. Dans la fonction publique il y a un décret d'août 2000, et dans la fonction publique territoriale, il y a un décret de juillet 2001 qui fixent la durée du temps de travail théorique, c'est là où on parle des 35 heures hebdomadaires et des 1 607 heures annuelles. Et même dans ce temps de



Pascale LEVET

Vice-présidente du DoTank, professeure à l'université de Lyon 3

Jean-Yves BOULIN

Professeur à l'université Paris-Dauphine cofondateur de Tempo territorial

Patrice VUIDEL

Consultant chercheur associé, laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS, cofondateur de Tempo territorial

Natacha VIEILLE

Responsable du service audit, contrôle de gestion, évaluation, Pôle ressources humaines, département d'Ille-et-Vilaine, co-auteure du rapport « Réorganiser le temps de travail dans la fonction publique »

Thierry TREFFERT

Secrétaire confédéral en charge du dossier organisation du travail et temps de travail, Confédération française démocratique du travail (CFDT)

travail théorique il y a un halo : selon les années il peut y avoir plus ou moins de jours fériés, il peut aussi y avoir des sujétions particulières qui pour certaines catégories d'agents viennent diminuer ce temps de travail théorique, c'est l'article 2 du décret du 12 juillet 2001 qui dit que pour un certain nombre de métiers, du fait de la nature des missions, l'employeur peut diminuer la durée de travail des agents en dessous des 1607 heures. C'est le cas pour la fonction publique hospitalière, pour le travail de nuit, pour le travail particulièrement pénible ou dangereux. Dans la fonction publique, 18 % des agents publics travaillent de nuit, 37 % sont amenés à travailler le week-end, d'autres travaillent en horaires décalés et ces éléments-là sont pris en compte soit par le régime des sujétions particulières, soit par des systèmes de compensation qui ont été mis en place par les employeurs.

“

Dans la fonction publique, 18 % des agents travaillent de nuit, 37 % sont amenés à travailler le week-end, d'autres travaillent en horaires décalés.

Pascal Bernard

”

Et on a le temps de travail effectif ou réel, là non plus il n'y a pas une durée fixe ou fixée. Dans la fonction publique il y a des autorisations spéciales d'absence qui viennent diminuer ce temps, et il y a les heures supplémentaires, qui elles au contraire viennent augmenter le temps de travail réel des agents. Il existe aussi pour certaines catégories d'agents, dans les métiers techniques plus particulièrement, des temps d'habillage, de vestiaire, de douche qui sont pris en compte dans la durée de temps de travail théorique mais qui ne sont pas du temps de travail effectif. Donc on voit que le cadre légal est fixé mais que derrière la définition légale, il y a tout un tas de facteurs qui viennent différencier, nuancer le temps de travail.

C'est un cadre général, qui comporte aussi des garanties qui viennent protéger les salariés et les agents publics comme le repos quotidien minimum de 11 heures et les limitations sur l'amplitude horaire et le temps de travail quotidiens.

Julie MERCKLING

Patrice VUIDEL qu'est-ce que qu'on mesure quand on parle de temps de travail ?

Patrice VUIDEL

C'est une bonne question... Moi je dirais que le temps de travail rend compte d'une disponibilité pour rendre du service, pour effectuer un certain nombre de tâches et d'activités. Le service, on le sait, c'est une relation avec des bénéficiaires, donc il y a un enjeu de disponibilité, il faut qu'on soit synchro.

Par contre, je fais une hypothèse que **ce chronomètre, il ne mesure pas et rend difficilement compte du travail** et c'est problématique sur deux plans. D'abord le travail, c'est un engagement psychique, c'est une mise en mouvement pour les individus que nous sommes, c'est l'expérience d'être, de se retrouver confronté à un certain nombre de situations, et on sait que dans les services c'est très difficile de stabiliser, de prévoir, on est toujours dans des logiques d'aléas, d'ajustements. Je vais prendre un exemple qui va vous parler, quand vous rédigez une

note, on rédige tous je pense, tous les gens qui sont là rédigent des notes pour leurs supérieurs, pour leurs élus, pour leurs collègues. Est-ce que c'est un plaisir ? Pour certains c'est un plaisir, c'est un moment agréable où on arrive à produire une synthèse, pour d'autre c'est une souffrance. Combien de temps je dois prévoir pour rédiger ma note ? Quel est le niveau de qualité de ma note ? Dans tout ça il y a des éléments qui ne sont pas que le travail, mais qui prennent du temps.

La deuxième chose, c'est que le temps nous rend difficilement compte du résultat, du service qu'on a réellement créé. **Dans les services, l'effort et le résultat ne sont pas nécessairement corrélés, ou sont beaucoup moins corrélés que ce qu'on pouvait avoir dans des rapports plus classiques à la production dans l'industrie.** Quand vous êtes dans une bibliothèque, certaines personnes vont avoir juste envie que vous leur répondiez très rapidement, et donc finalement la valeur du service est liée à l'immédiateté et à la réduction du temps, et au contraire, d'autres vont avoir envie qu'on prenne soin d'eux, qu'on les écoute, qu'on les conseille, et donc qu'on y passe plus de temps.

Dans le domaine industriel il y avait une corrélation un peu plus marquée. La logique industrielle c'est une logique de productivité, c'est pouvoir prévoir un certain nombre d'unités que l'on va produire et organiser les moyens et avec des supports technologiques pour tenir une cadence. C'est la matrice du modèle économique, on l'a relativement appliquée aux services, or on voit bien que ça ne « matche » pas avec la façon dont il faut penser la mise en place des services. On ne réduit pas le service à un certain nombre d'unités pré standardisées avec un temps standard ou alors on va vers des bugs parce qu'on est trop éloigné de l'aléa. Le premier aléa c'est la coopération avec le bénéficiaire, face à une machine on n'a pas tout à fait le même type d'aléa que quand on est face à une personne qui a besoin d'un accompagnement social, ou une autre qui vient dans une médiathèque et qui cherche un conseil pour le film qu'il va avoir envie de regarder en famille.

Julie MERCKLING

Jean-Yves BOULIN, qu'est-ce qu'on retient d'historique du temps de travail, si on peut dire les choses comme ça ?

Jean-Yves BOULIN : Je vais peut-être employer des gros mots mais le temps de travail c'est du temps de subordination. Pour 80 % des gens qui travaillent aujourd'hui c'est le temps qu'ils mettent à disposition de l'employeur, pour les salariés, ou du client pour les indépendants. Ce qui me paraît important c'est que

depuis la première loi sociale de 1841 (*Loi du 22 mars 1841 relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines et ateliers*) qui interdisait le travail des enfants avant 8 ans, et permettait pour ceux entre 8 ans et 12 ans de travailler 12 heures par jour, **pendant un siècle ça a été une bagarre sociale permanente pour diminuer la durée du travail et faire en sorte que le temps de vie ne soit pas capté par le temps de travail. Et ensuite le temps de travail est devenu, je vais très vite, à partir de 1980 et l'ordonnance sur les 39 heures, instrumentalisé par rapport à un certain nombre d'objectifs de flexibilité compétitive, de productivité.** Il y a eu le développement du travail de nuit, du travail du week-end, le travail dominical etc... Les deux lois récentes vont dans le même sens. C'est valable aussi sur les services parce que c'est vrai que sur les services il y a une dimension immatérielle, mais les services ne sont pas homogènes non plus, il y a des services qui sont dans une relation directe avec le public, l'utilisateur, et d'autres où on est aussi contraints. Entre celui qui rédige des notes, et la caissière du supermarché, il y a de grandes différences dans la contrainte. Depuis un siècle et demi, la question c'est quand même celle de la mise à disposition d'une partie de notre temps, qui est contraint. On a une très faible autonomie par rapport à ce temps. En Europe il n'y a que 16 % des salariés qui peuvent déterminer eux-mêmes leur temps de travail.

Patrice VUIDEL

Jean-Yves a raison mais je pense que ce n'est pas suffisant pour expliquer la question du travail. Par exemple, le fait que l'on soit présent là, cela ne nous occupe pas juste en ce moment. Cela nous a occupés psychiquement pendant le moment où on a préparé, où on a rédigé, moi ça fait une semaine que je me dis il faut quand même que je raconte des choses intéressantes ! Le travail on l'emporte avec nous, il ne s'arrête pas au moment où on quitte le bureau, où on quitte notre ordinateur, c'est ça qu'il faut comprendre et que l'on ait en tête. **Il se joue quelque chose d'un rapport au travail qui dépasse largement la question des horaires, qui explique aujourd'hui la montée du burn out.** Ce n'est pas en réduisant les horaires de travail qu'on va régler la question du burn out, on voit bien que c'est la question de l'intensité du travail, de l'engagement dans le travail qui est en jeu. Alors, réduire les horaires, on peut imaginer que c'est une logique de prévention, mais on voit que cette logique est complètement débordée parce que ce n'est pas parce qu'on vous dit d'arrêter à 18 heures que vous ne continuez pas à travailler derrière, ça vous occupe, ça vous réveille. C'est ça aujourd'hui la difficulté, on ne peut pas apprécier le travail à partir des horaires.

Pascale LEVET

On va tous tricoter avec notre petite laine à peu près le même tricot. Il me semble que la difficulté aujourd'hui, ce sont les catégories à travers lesquelles on a pensé tout ça, comme vous le disiez les uns et les autres. On pense que le temps de travail c'est la durée, mais il y a effectivement tout un tas de choses qui débordent de la durée de travail. Or la loi elle prévoit une durée que l'on met à la disposition de son employeur, pendant laquelle on ne peut pas vaquer à ses occupations. Les normes temporelles ont évolué, avant c'étaient les églises, encore avant c'étaient les contraintes de la nature, après ça a été l'usine, et maintenant elles ont complètement éclaté, on a du mal à en fabriquer d'autres. Il y a en plus une forme de désirabilité à être hyper occupé, hyper ceci, hyper cela... et on en voit bien les effets délétères. Aujourd'hui on bloque sur les notions, les outils dont on aurait besoin pour penser le temps. Je crois qu'il ne faut pas avoir peur d'aller aussi sur la question de l'outillage, de la bonne échelle (l'État, la société, l'entreprise ?). Par exemple la déconnexion, le fait de jouer sur les articulations, le fait de s'intéresser effectivement à la question de la charge de travail, qu'est ce qui fait charge dans le travail.

“

Aujourd'hui on bloque sur les notions, les outils dont on aurait besoin pour penser le temps.

Pascale Levet

”

Natache VIEILLE

Je voudrais faire une remarque par rapport au développement du télétravail, en restant dans la même thématique. Le fait de travailler autrement nécessite aussi pour les encadrants de vraiment s'intéresser de nouveau au travail réel qui est fourni et donc à la charge de travail, à la manière dont le travail concret s'organise, et pas seulement à la question de la durée. Et ça, ça nécessite de repenser l'organisation. On passe de la notion de durée à un travail prescrit à la tâche, un travail réel.

Julie MERCKLING

Ce n'est pas parce qu'on est au travail qu'on travaille et ce n'est pas parce qu'on n'y est pas, qu'on ne travaille pas. Sur le télétravail, ma question à tous est : Faut-il réguler plus, ça veut dire beaucoup de choses, ou faut-il déréguler ?

Pascale LEVET

Il me semble effectivement que la question du télétravail que vous suggérez, est un bon fil, qui révèle beaucoup de choses. On dit que la question du contrôle par le management, c'est réglé, toutes les entreprises évoquent l'autonomie de leur salarié. Mais dans les faits pas du tout et à travers le télétravail il y a des tas de choses qui se révèlent quand on n'a pas les gens sous les yeux. D'un seul coup, on voudrait que les agents répondent à leur mail dans la foulée sinon c'est suspect, ça met en évidence des enjeux extrêmement forts.

Sur les pratiques, il y a tout un encadrement. **Mais aujourd'hui dans les petites entreprises, les entreprises moyennes, ça reste extrêmement discrétionnaire**, il y a des gens qui y ont le droit et des gens qui n'y ont pas le droit. Quelques fois c'est habillé par des chartes, par des éléments de décisions plus ou moins unilatérales... et sans qu'on vérifie ce que ça produit comme effet. Aujourd'hui des tas d'entreprises qui se vantent d'avoir fait beaucoup de choses autour de la mise en place du télétravail, ne se rendent pas compte que les seuls postes qui ne sont pas éligibles sont ceux occupés par des femmes, comme par hasard. Alors ce n'est pas les chiffres qu'on avait hier, mais je pense qu'il vaut mieux ne pas trop éliminer les controverses sur ces sujets-là. En tous cas aujourd'hui ce que l'on peut retenir, c'est la question des usages du télétravail qui restent aujourd'hui très fragiles, et c'est un sujet qui va nous emmener loin sur les enjeux.

Thierry TREFFERT

À la CFDT nous sommes pour que la durée légale du temps de travail annuel reste en l'état. On n'est pas sur la revendication pour qu'on la diminue mais on n'est pas d'accord non plus avec ce que est dit par certains responsables politiques de manière totalement démagogique selon lesquels si on revenait aux 39 heures tout irait bien mieux dans le pays. Je passe sur le « travailler plus pour gagner plus » parce que ça aussi ça mériterait des explications parce que ce n'est pas vraiment le sujet. **Il faut qu'on garde les notions de durée du travail qui sont aussi les déclencheurs des temps de repos et des majorations de salaire en cas d'heures supplémentaires.** Par contre ce qui est vrai et pour toutes les raisons qui ont été évoquées, c'est que le travail a énormément évolué. On parlait du télétravail, on parle aussi des énormes augmentations des plages d'ouverture des commerces, des services le dimanche, le weekend end, les soirées. Certains commencent à ouvrir 24/24 dans le commerce, on peut s'imaginer que cela va suivre aussi dans d'autres services, c'est pour ça que ça concerne vraiment tout le monde. **On a tout un tas d'organisa-**

tions comme le télétravail et on a aussi le forfait jour qui font que la durée n'a plus vraiment de sens, qu'il faut arrêter de se focaliser dessus. La durée du travail est écrite sur la base du modèle industriel, tout ceci n'est plus adapté, il faut qu'on réfléchisse à une autre organisation du travail qui tienne compte du temps mais aussi de tout ce qui est charge de travail. Et c'est quoi le travail ? Qu'est-ce qu'on veut créer pour demain dans le temps de travail qu'on pourrait appeler « du 21ème siècle » ?

Julie MERCKLING

Alors, cette charge de travail, comment on la mesure?

Pascale LEVET

Alors je parle au titre de mon ancien poste, j'étais directrice scientifique de l'ANACT (*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*), et à l'ANACT il y a effectivement des travaux importants qui ont été faits sur le sujet. Ces travaux ne sont jamais isolés bien sûr, ils s'inspirent des travaux de tout un tas de chercheurs, ils puisent à différentes disciplines pour essayer de travailler sur une réponse, qui soit une réponse de méthode. En se disant qu'on ne réussira jamais parce qu'il y a une grande variabilité bien sûr d'un jour à l'autre, d'une personne à l'autre, il y a des tas d'éléments qui interagissent. **Notre objectif était de montrer qu'on est outillé pour réguler la charge, et réguler la charge ce n'est pas juste renvoyer dos à dos des objectifs et des résultats, des horaires de sortie et des compteurs de temps personnels.** Ces outils, on les trouve dans des accords d'entreprise comme celui d'Orange pour la régulation de la charge. Celui de BPCE aussi qui est très intéressant aussi, et puis sur le site de l'agence vous avez des éléments qui sont essentiellement des guides d'entretiens pour pouvoir outiller, comme la régulation managériale de la charge de travail. **Ces outils permettent d'objectiver la charge de travail et d'avoir la preuve qu'on l'a fait et qu'on n'a pas laissé un agent en souffrance** en disant, ce n'est pas de ma faute. L'enjeu c'est l'outil qui va mesurer et qui mesurant ne va pas dire ça c'est vert et ça c'est rouge, on est dans un outil avec lequel on va pouvoir construire à l'échelle individuelle et collective un compromis, le meilleur compromis qui soit, pour pouvoir ajuster la charge des objectifs. Mais vous voyez bien les conditions de maturité que cela réclame.

Patrice VUIDEL

Complètement dans la suite de ce que vient de dire Pascale, l'expérience qu'on a chez Atemis, et que l'on met en œuvre dans un certain nombre de collectivités et d'entreprises c'est d'abord que le calcul de la charge de travail est extrêmement complexe. **Il faut des espaces de confiance dans lesquels les agents sont en capacité de revenir sur la façon dont ils ont été confrontés à un certain nombre de situations et sur ce que cela a créé chez eux.** Aujourd'hui on pilote sur du résultat, on ne pilote pas sur de l'effort, c'est très important la reconnaissance du travail, la reconnaissance de l'effort. Reconnaître l'effort pour soi mais aussi pour les autres. Ça renvoie à une autre dimension qui est que le travail c'est collectif, ce n'est pas individuel, c'est un enjeu de coopération. C'est la capacité de chacun, tout en réalisant ses propres objectifs, à être attentifs aux enjeux des autres autour de lui et de son organisation. Au début bien sûr la coopération demande un effort, parce que non seulement on me demande de tenir un certain nombre d'engagements, d'activités, mais en même temps il faudrait que je les tienne en étant attentif à ce que fait mon collègue.

“

Aujourd'hui on pilote sur du résultat, on ne pilote pas sur de l'effort. C'est très important la reconnaissance du travail, la reconnaissance de l'effort.

Patrice Vuidel

”

Il faut donc un espace de confiance dans lequel on revient sur le travail, et le travail c'est ce qui résiste. Le travail ce n'est pas ce que j'ai réussi, c'est là où j'ai été en difficulté, là où j'ai peiné, où j'ai fait un effort qui n'a pas forcément couronné de succès. C'est en partie invisible, et c'est ça qui est intéressant à regarder, c'est à partir de ça qu'on va pouvoir piloter l'engagement, repérer le niveau d'engagement et éventuellement aider à dépasser la difficulté. Et le rôle du manager c'est celui-là, c'est d'être capable d'identifier le travail et d'aider le salarié. Est-ce que ça a été un effort, est ce que ça a été une souffrance, est ce que ça a été un plaisir, quand il a fait telle ou telle chose ? Qu'est-ce que ça lui a coûté, qu'est-ce que ça lui a rapporté en

termes de développement, de ressources, de satisfaction ? On n'y accède pas aussi facilement que ça, il faut l'espace qui permette d'y accéder pour pouvoir prendre en charge, accompagner là où il y a de la souffrance, là où il y a de la difficulté, reconnaître là où il y a du résultat et de la réussite.

Jean-Yves BOULIN

Je suis complètement d'accord là-dessus, et l'on constate qu'en France on fait ça plutôt mal. On a eu un moment donné quand même les lois Auroux (*Lois de 1982*) mais qu'on a laissées tomber. Donc effectivement, il faut, pour mesurer la charge de travail, passer par les opérateurs, par les travailleurs eux-mêmes.

Je voudrais tout de même revenir sur la durée du travail comme une norme de référence qu'il ne faut pas perdre de vue. **Aujourd'hui avec l'uberisation qui est en train de se développer, on revient à une forme de travail du 19^{ème} siècle.** Les gens sont obligés de fournir un nombre d'heures de travail incommensurable pour pouvoir gagner leur vie. Il y a vraiment une urgence à travailler là-dessus, sur ces indépendants, qui sont indépendants juridiquement mais dépendants économiquement.

Ensuite sur la question de la charge de travail, je voudrais donner un exemple qui vient d'Allemagne. Les Allemands, ont un mot, « *eigenzeit* », qui signifie « le temps juste », le temps propre à chaque activité. Là je rejoins tout à fait Patrice VUIDEL, on ne peut pas se passer des opérateurs pour comprendre ce temps juste et effectivement il faut former les managers à ce qu'il y ait de la parole. Ce n'est pas si évident que cela parce qu'il y a de la résistance du côté des managers, qui aiment bien faire du top down. À l'hôpital de la charité à Berlin ils ont formé des groupes de travail, pour savoir quel temps il faut pour quel type de malade, essayer de trouver le temps juste qui est différent du juste temps que l'on a développé depuis un certain temps.

Julie MERCKLING

Ca peut aussi déboucher sur de la tarification à l'acte qui est maintenant à l'œuvre à l'hôpital, ce sont des choses que l'on peut réinterroger, c'est difficile d'avoir un temps référent, de dire que telle opération de chirurgie va durer 25 minutes.

Jean-Yves BOULIN

Il faut le demander aux employés, les infirmières et les autres. Dans toutes les enquêtes qui sortent de l'hôpital, ils disent « on ne peut pas s'occuper du malade parce qu'on nous a chargé la barque tellement que

l'on est obligés de faire du travail administratif » etc. Quelqu'un qui est en soins palliatifs il a besoin de temps qui est pratiquement permanent, de présence. Ça veut dire que l'on va intégrer le nombre de personnes nécessaires à ce qu'il y ait cette empathie nécessaire pour le malade.

Thierry TREFFERT

Sur la charge de travail, comme sur l'évolution du travail et son appréciation, il faut vraiment une formation des managers, il faut qu'on change nos mentalités en France, notamment sur le présentisme. L'idée que si vous n'êtes pas là vous ne travaillez pas, si vous êtes là vous travaillez. Pourtant je sais que ça peut être l'inverse parfois, parce qu'on est tellement dérangés sur le lieu de travail par le téléphone, par les collègues, que parfois on avance beaucoup mieux en dehors. **D'ailleurs toutes les études le prouvent, le télétravail produit plus, produit mieux, dans de meilleures conditions.** Mais aussi, et là je parle d'expérience, j'ai l'impression qu'il faut aussi sensibiliser les travailleurs, (les agents, les salariés, les entrepreneurs, les nouvelles formes de salariés) à apprécier eux-mêmes leur temps de travail.

Une autre réaction sur les faux indépendants. Quand on a créé l'auto entrepreneur, je me rappelle que j'étais un peu minoritaire dans mon organisation, mais j'y étais opposé. Qu'est-ce qu'il s'est passé en premier dans les grands restaurants, dans lesquels il y a le plus de problème sur le temps de travail ? Ils ont dit à leurs serveurs, tu te mets auto entrepreneur comme ça on est tranquille, il n'y a pas de règle.

Julie MERCKLING

Alors, on a pas mal parlé de ça hier après-midi avec Mathilde Ramadier qui avait une expérience de start ups, et qui avec les start ups dans lesquelles elle était passée, parce que ce n'est pas forcément la norme, où il y avait des abus et cela n'a rien de différent avec des sous-traitants employés par la même entreprise. Est ce que vous avez des recommandations ?

Natacha VIEILLE

Avant d'aller sur les recommandations, on a dressé les grands enjeux et l'actualité de comment est-ce qu'on mesure le temps de travail, peut-être est-ce qu'il faut dire deux mots sur les débats qui agitent notamment dans la Fonction publique.

Il y a un premier débat, qui porte sur certains métiers publics ou parapublics, des services hospitaliers, des services dans des EHPAD, qui ont des charges de travail très importantes et qui ne sont pas en mesure de

rendre le service tel qu'ils le souhaiteraient.

Le second de débat quand même dans la fonction publique c'est la question de la durée du travail, et de s'il faut l'augmenter. C'est tout ce qui ressort des constats du rapport Laurent (*Rapport sur le temps de travail dans la fonction publique, établi par Philippe LAURENT, mai 2016*) qui constatait que dans la Fonction Publique, on est à 1 % ou 1,5 % de temps de travail en moins que dans le secteur privé. Dans les collectivités territoriales en 2016, on était à 1 576 heures de temps de travail en moyenne donc bien moins que les 1 607 heures annuelles. Il y a des raisons qui l'expliquent, mais on a vu un mouvement depuis 2016 de révisions des protocoles d'accord sur le temps de travail, en particulier dans les collectivités territoriales pour aller vers une augmentation et pour se rapprocher des 1607 heures. Derrière ce débat-là, il y a des enjeux en termes d'exemplarité de la Fonction Publique et des questions juridiques sur le respect de la durée légale du temps de travail. Mais ce qu'on a montré dans notre rapport, c'est qu'au-delà de la question de la durée, les vrais enjeux aujourd'hui se situent sur l'adaptation et l'optimisation du temps de travail, et de le rendre plus proche des besoins du service public.

“

Au-delà de la question de la durée, les vrais enjeux aujourd'hui se situent sur l'adaptation et l'optimisation du temps de travail.

Natacha Vieille

”

On a interrogé une trentaine de collectivités territoriales sur cette question-là, beaucoup d'entre elles faisaient face à des horaires ou des plages horaires, des jours de travail définis pour certains types d'agents dans leur protocole d'accord de temps de travail, qui ne correspondaient pas aux besoins de service. C'est souvent le cas pour les services logistiques, les chauffeurs, le protocole, la communication, où les horaires définis sont souvent ceux des autres salariés, c'est-à-dire 9h-17h, alors que le temps de travail réel se situe plutôt le soir, le week-end, ça c'est un premier enjeu. Le deuxième enjeu pour beaucoup de collectivités ce sont les disparités en termes de compensation et de sujétion. On peut au sein d'une même collectivité avoir des services techniques qui travaillent en horaires décalés ou le week-end pour qui c'est inscrit

dans leurs horaires de travail et en revanche avoir des services culturels qui ont eux aussi des horaires tardifs et du travail le week-end et qui sont payés en heures supplémentaires. Il y a un vrai enjeu en termes d'équité.

Dernier débat, c'est celui qu'on a plus ou moins cité tout à l'heure, c'est celui, dans la fonction publique, de l'adaptation des horaires de travail des agents aux besoins des usagers. Et là, il y a de fortes évolutions. Je citerai seulement deux exemples : la Ville de Rennes qui a été l'une des premières à aller sur le sujet des bibliothèques et la Ville de Montpellier qui a revu les horaires de son service d'état civil, service à la population avec des nocturnes. Là on a de vraies mises en questions de ce qui a pu être défini jusqu'ici dans les protocoles d'accord de temps de travail.

Pascale LEVET

On a démarré en disant qu'on avait des difficultés à penser ces questions, et ce que je trouve utile dans le rapport de la fondation « Travailler Autrement » sur le temps de travail c'est la proposition d'une matrice pour essayer de penser ces nouveaux enjeux du temps de travail, de là où on habite du temps de trajet, et de l'activité de travail.

Il y a des gens dans une 1^{re} catégorie du temps maîtrisé : ils ne ressentent pas forcément de tension sur le temps de travail, sur leurs horaires et à l'intérieur du temps maîtrisé.

Il y a une autre catégorie identifiée par l'étude, qui évoque le temps régulé : il peut y avoir des tensions, mais il y a un interlocuteur, un manager ou un service RH et la possibilité d'agir de manière positive sur ces tensions. Ce n'est pas un environnement où j'accepte de me mettre en dette, j'accepte par exemple de venir un samedi mais en contrepartie je demande un autre jour de repos. On est sur des choses régulées.

Ensuite il y a un environnement où les solutions sont élastiques. On voit bien que des solutions sont recherchées de part et d'autre, jusqu'à la solution extrême du passage en auto entrepreneur des salariés. C'est-à-dire que la recherche de solutions mène à des situations où il y a des gagnants et des perdants. Le temps élastique, on voit cette catégorie se développer notamment chez ceux qui recherchent du travail. Ils doivent construire un compromis valable toute l'année, en termes d'organisation, de temps de transport, d'abonnement.

Et puis enfin il y a ceux pour qui le temps est complètement subi, et qui ne voient pas d'autres moyens que de gérer un compromis entre le fait de gérer son temps et le fait de pouvoir garder un CDI, d'avoir un peu de stabilité.

Rien de révolutionnaire vous voyez, mais ce qui est in-

teressant c'est que cela nous permet d'articuler la sphère, qui serait la sphère hors travail, de l'endroit où on habite, et la sphère du travail qui est au cœur du sujet.

Julie MERCKLING

Alors comme idée innovante, il y avait cette idée de penser le temps comme un espace-temps, de pouvoir aussi penser des hubs où on peut mettre à profit des temps creux. Qu'est-ce que vous aviez en tête ?

Pascale LEVET

En fait, différents travaux de recherche qu'on a articulés et intégrés à cette étude ont montré qu'effectivement quand on observe les usages des personnes dans chacune de ces catégories, on s'aperçoit que ceux qui se débrouillent d'une manière ou d'une autre, pour ralentir le rythme, ils cherchent des services de la ville, qui sont par exemple, le fait de pouvoir faire des courses ou de prendre un rendez-vous médical dans un temps où on n'a rien d'autre à faire. **C'est une idée hub de services qui permettent de transformer un moment creux (un temps mort dans la journée, l'attente entre deux transports...) en un moment où on gagne du temps à travers des infrastructures.** Dans ces endroits qui sont souvent soutenus par les collectivités, dans tous ces tiers lieux il y a une densification de l'offre de service si l'on peut dire parce qu'on lui donne un aspect plus qualitatif que juste faire des courses : de se socialiser, pouvoir travailler, pouvoir gagner du temps, bref essayer de se resynchroniser dans la contrainte. Il y a des études longitudinales et des monographies qui sont super intéressantes pour repenser ces questions.

Julie MERCKLING

Jean-Yves BOULIN vous avez un modèle à proposer qui ferait un pas de côté et qui raisonnerait sur un temps long, qu'est-ce que vous pouvez nous dire ?

Jean-Yves BOULIN

Ca m'amène sur une question qui a été évoquée, c'est celle du rapport entre la sphère du travail et la sphère du hors travail. Il y a un brouillage effectif et le télétravail est un des éléments du brouillage, il est plutôt à domicile que dans des tiers lieux malheureusement, il faut développer les tiers lieux.

Il faut avoir une intégration dynamique du temps de travail sur l'ensemble de la vie. Aujourd'hui la durée du travail peut s'apprécier sur la journée, on a fait ça depuis un siècle, c'était la bagarre pour la journée de 8 heures ; sur la semaine, c'est le cas pour les 40

heures, pour les 35 heures ; sur l'année, il y a l'annualisation, les 1 607 heures, les 1 580 ou sur l'ensemble de la vie. Fourastié, il écrit en 1965 *Les 40 000 heures (Les 40 000 heures, Jean Fourastié, 1965)*, 40 000 heures de travail dans une vie on en est encore loin. Keynes disait qu'en 2000 on travaillerait 3 heures par jour, on en est encore plus loin. Il faut trouver des modalités aujourd'hui pour permettre aux individus de reprendre la main sur ce temps.

Il y a un modèle suédois assez ancien dont je voudrais parler. La Suède est un modèle à regarder, c'est quand même eux qui ont inventé le congé parental en 1970, pas le congé parental comme en France, un vrai congé du travail. Gösta Rehn, qui est plus connu dans le monde comme celui qui a élaboré les théories du marché du travail actif, a pensé un système qu'il avait appelé « la société du libre choix ». Il était en avance, il considérait qu'on n'y ferait pas le même métier toute sa vie, qu'on allait travailler plus longtemps en âge, mais pas plus longtemps en temps. J'insiste là-dessus, pas plus longtemps en temps. Aujourd'hui on recule l'âge de la retraite mais si on arrive épuisé ce n'est pas la peine, donc il faut prévoir des possibilités de s'arrêter ou de baisser la durée du travail.

Il y a une enquête récurrente qui est menée par la fondation de Dublin sur les conditions de travail. Quand on regarde les préférences, on s'aperçoit qu'elles sont très fortes pour le congé parental. Mais dans la phase parentale ensuite quand on a des enfants en âge pré scolaire et jusqu'à l'âge de 8 ans, on travaille, on a entre 30 et 45 ans, on a les enfants, on a les parents qui commencent à être malades, il faut laisser la possibilité de lever le pied en utilisant des dispositifs qui peuvent être le compte épargne temps, ou d'autres choses. Gösta Rehn avait imaginé mutualiser ces temps-là. **Il avait imaginé comme une banque de temps, un ensemble dans lequel il est possible de puiser en rassemblant les différents piliers de la protection sociale, comme le droit au chômage.** L'idée c'est qu'il ne faut pas que les gens soient au chômage. Soit ils travaillent, soit ils font autre chose, ils se forment...

L'Allemagne pense à donner du temps, six années, pour pouvoir se former, pour pouvoir faire autre chose. Je terminerai sur l'accord qu'il y a eu en février 2018 à IG METALL, 4 millions de salariés, qui a donné la possibilité à tout salarié qui le souhaite de diminuer sa durée de travail à 28 heures pendant 2 ans, sans qu'il ait à justifier quoique ce soit. L'idée c'est d'aller vers des systèmes qui donnent de l'autonomie sur le plan social.

Julie MERCKLING

Est-ce que votre idée de la banque des temps c'est ça à la CFDT ?

Thierry TREFFERT

Oui oui ça s'inscrit tout à fait dans ce qui a été dit. On est tout à fait conscients du fait qu'il faut s'adapter aux besoins des usagers. Moi je suis issu du commerce donc je sais de quoi on parle, parce que c'est un peu ce qui se passe aujourd'hui avec le travail du dimanche, mais en même temps on veut aussi répondre à la revendication croissante des agents, des salariés et des travailleurs en général à avoir plus d'autonomie et à pouvoir mieux concilier les différents plans de la vie.

Paradoxalement on observe que moins on travaille en termes de durée, plus on a du mal à concilier les temps. Je m'explique, il y a des cadres qui font 60 heures ou plus par semaine mais qui ont une autonomie qui leur permet de dire à un moment, je vais prendre un temps pour emmener mon fils à l'école aujourd'hui. Et il y a des personnes en temps partiels contraints qui n'ont aucune autonomie, leurs horaires sont fluctuants et ils n'en sont pas décisionnaires. Le plus souvent ils ne peuvent même pas prendre un autre emploi à temps partiel à cause de cette instabilité. C'est pour ça qu'on réfléchit à pouvoir organiser les temps. On parle bien « des » temps parce qu'il y a des temps contraints qui sont le temps du travail, le temps nécessaire d'ouverture des services, et puis il y a les temps personnels, le temps associatifs aussi. On y met aussi le temps de formation puisque de plus en plus il faudra se former tout au long de la vie puisque les métiers évoluent, et qu'on fait de moins en moins une carrière linéaire. Cette besace il faut pouvoir la placer dans une banque des temps. On est encore aux préliminaires de la réflexion sur le fonctionnement, mais cette banque devrait permettre à certains moments de la vie d'épargner du temps si on travaille plus et à d'autres moments, comme le début de la parentalité, ou le soutien à des proches dépendants d'avoir accès à ce temps supplémentaire hors travail.

Julie MERCKLING

J'aimerais entendre maintenant sur ces deux idées, la banque des temps et la prise en compte des différents temps de la vie, l'avis de ceux qui représentent la recherche ici, les enseignants chercheurs, qu'est-ce que vous en pensez Patrice VUIDEL et Pascale LEVET ?

Patrice VUIDEL

Je vois bien que la notion des horaires de travail est très imparfaite pour apprécier le travail, et qu'en même temps ça borne. Jean-Yves le rappelait, c'est aussi de la protection. Mon hypothèse c'est que la visée qu'on devrait avoir, c'est que le travail nous développe. On sait l'ambiguïté que l'on a vis-à-vis du travail, le travail c'est ce qui résiste, c'est l'effort, en même temps, c'est la satisfaction, c'est la reconnaissance. **Il faut que l'on imagine dans nos organisations la façon dont on va accompagner les personnes en situation de travail, pour que le travail fasse ressource pour elles, pour l'organisation, pour les bénéficiaires.** Qu'à la fin de ma journée, à la fin de mon année, j'ai eu l'impression de m'être développé, j'ai eu de la satisfaction, j'ai des nouvelles compétences. Or, dans les services c'est très compliqué de mesurer une valeur de service.

C'est vraiment l'enjeu central de créer des organisations qui aménagent dans le temps de travail des temps qui nous permettent de mettre en valeur ça et de le révéler pour qu'au final on crée les conditions pour que le travail fasse ressource, avec des espaces qui soient institués. Il faut que ça fasse partie du temps de travail, que c'en soit une des composantes et que tout le monde ait cet espace-là. Après il y a l'enjeu de la formation des personnes qui vont animer ça.

J'ajoute une chose, on l'a dit hier, le service c'est une coproduction avec le bénéficiaire donc il y a un vrai enjeu de coopération. La qualité du service va être la qualité des deux parties à être capable d'agir ensemble pour que le service soit tenu. Ça renvoie à l'attitude des bénéficiaires, des habitants, du rapport qu'ils ont avec ceux qui rendent le service, qu'ils ne soient pas en situation de défense face aux personnes mais de compréhension, qu'ils acceptent de rentrer dans les enjeux de la personne. Là il y a une vraie qualité à construire.

Julie MERCKLING

Vous trouvez qu'aujourd'hui il y a une vraie relation dégradée ?

Patrice VUIDEL

Il y a dans les deux sens des relations dégradées. Quand un locataire d'un office HLM signale une insalubrité, et qu'on lui annonce qu'il devra attendre des jours avant une intervention, et que le jour de l'intervention il devra se libérer toute la journée parce qu'on ne peut pas lui dire à quelle heure l'agent passera, il y a un problème de rapport à la personne. De l'autre côté de la relation, quand le locataire exige que son

problème soit traité dans les 10 minutes suivant son signalement, sans tenir compte des contraintes du service, il y a un problème de rapport au service. Le rapport au service et à la coopération est potentiellement problématique des deux côtés, ce qui engendre parfois de la pénibilité.

Julie MERCKLING

Ça ferait baisser l'intensité du travail finalement, le ressenti de l'agent ?

Patrice VUIDEL

Oui, il faut créer les conditions pour que le travail soit source d'épanouissement et pas source de difficultés. La question des rapports sociaux par rapport au temps de travail de l'organisation du travail c'est aussi un imaginaire, ça renvoie à des dimensions politiques. Je me souviens des échanges très intéressants qu'on a eus avec la ville de Rennes sur la régulation de l'ouverture du dimanche. C'est aussi à l'échelle des territoires, c'est important d'avoir en tête ces questions-là et de regarder comment on est capable de poser sur la table ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Comment on construit des réponses qui tiennent compte à la fois d'un ensemble de valeurs et des personnes qui vont être en situation de mettre en œuvre ces réponses.

Jean-Yves BOULIN

Ca nous renvoie à ce rapport qu'il y a à construire, entre celui qui donne le service et celui qui le reçoit. Derrière c'est la question de la réflexivité, chaque individu doit penser, doit se dire « qu'est-ce que je peux demander à l'autre, jusqu'où je peux aller ? » et réciproquement. Les politiques temporelles sont au centre de cela. Quand à Rennes le maire, s'est posé la question des conditions de travail des gens qui font le ménage dans les bureaux, il disait : j'ai une personne qui vient faire le ménage et son enfant reste dans la voiture le temps que la crèche ouvre. Qu'est-ce que je peux faire ?

Ils ont organisé des confrontations entre les personnels de ménage, les personnels des bureaux, et ils ont modifié les horaires de ménage.

Moment de partage dans la salle pour co-construction de réponses

Julie MERCKLING

J'aimerais bien que si vous en êtes d'accord, que tous les auditeurs vous puissiez dans les 15 minutes qu'il nous reste bouger, vous regrouper par 2 ou par 3 aller vers les gens que vous ne connaissez pas forcément pour discuter ensemble de la question que vous aimeriez bien poser à l'un des intervenants autour de la table.

Question de la salle

Bonjour, les intervenants ont placé le débat ce matin soit à des échelles très macro, le cadre juridique, les accords de branche, soit des échelles très individuelles, c'est-à-dire comment un travailleur pourrait-il auto réguler son temps de travail par rapport à son temps personnel. À aucun moment le débat n'a tourné autour du collectif de travail. Comment le manager et ses collaborateurs peuvent ils y répondre ?

Pascale LEVET

Pour rassembler nos idées, il me semble qu'il y a quelque chose de très compatible dans l'étude qu'on avait faite avec le labo, c'est l'idée de dire que **l'enjeu pour progresser sur ces questions c'est d'articuler 3 grandeurs différentes, dont chacun peut se saisir à la place qu'il occupe**. La première, c'est le temps « du » travail, à l'échelle d'une vie, quand on a des petits enfants ce n'est pas la même chose que quand on est libéré de toute contrainte. Il y a le temps « de » travail, et ça c'est les contraintes des organisations, ce n'est pas pareil dans les services des crèches et dans les cantines, que dans les services supports centraux, au protocole où que sais-je. Et là il y a des compromis qui peuvent se faire. Et il y a le temps « au » travail, qui est plus près du collectif dans l'intensité, la densité, la manière dont on se répartit la tâche. Dans ce que vous évoquez on voit bien que le collectif peut réguler des choses du temps « du » travail : on décide par exemple que ceux qui n'ont pas d'enfants ne sont pas prioritaires pour les vacances scolaires ou pour Noël. Il peut aussi réguler des aspects du temps « de ». Si on distingue les trois registres, on peut être assez inventifs dans la façon de les mobiliser aux différents échelons de l'accord cadre, de l'accord de l'entreprise, de l'unité de travail et en redescendant même à l'échelle individuelle. Et plus le collectif fonctionne autour de

cela, moins il y a de charge, moins il y a d'hostilité. On voit bien les vertus que cela entraîne.

Jean-Yves BOULIN

Effectivement ce qui est important c'est d'articuler ces 3 niveaux, de réfléchir à leur complémentarité. Mais il ne faut pas perdre de vue la notion d'une régulation, d'une norme. Sinon ça va déborder, et ça va déborder parfois même à l'insu des personnes. Par exemple certains travailleurs ont envie de continuer de travailler la nuit alors que c'est mauvais pour la santé. Il y a eu des réflexions sur le travail de nuit, qui ne peut pas être exercé plus de X années, je ne sais pas combien exactement, parce qu'on sait que ça a des effets nocifs sur la santé, même si c'est ressenti bénéfiquement du point de vue de l'organisation de la vie pour la garde des enfants alternée etc... J'ai fait des enquêtes où on voyait des personnes qui avaient « choisi » de travailler la nuit pour répondre à des contraintes qui étaient des contraintes hors travail, c'est un choix sous contrainte évidemment. Donc là il faut vraiment avoir cette articulation entre des règles, des normes, et puis des délibérations autour de ça, il faut articuler les différents niveaux. Comme on parle de Tempo Territorial, il faudrait pouvoir articuler, le niveau local, le niveau régional et le niveau national, ce qui manque en France.

Question de la salle

On a pris les exemples de bibliothèques et de conservatoires, je suis 100 % concernée. On a abouti à élargir l'offre en terme d'horaires ou de places selon que l'on est en bibliothèque ou conservatoire et on a un nouvel aspect qui émerge, c'est le conflit entre l'agent contraint de changer ses horaires et les usagers de plus en plus exigeants à qui on n'a pas pris le temps d'expliquer le nouveau contrat que cela amenait. C'est-à-dire que quand on inscrit un enfant dans un conservatoire, il a des contraintes qui n'ont pas été assez présentées, sans doute, au nouveau public qui arrive. Et ça aboutit quand même à une hausse des conflits dans les services publics, à tout échelon de personnes accueillant du public. Essentiellement la première ligne de personnes, la ligne accueillante, qui n'est pas décisionnaire.

Jean-Yves BOULIN

On retrouve la question des implications que ça a d'ouvrir le dimanche, d'élargir les horaires le soir etc... Effectivement ça suppose qu'il y ait un échange, qui ne peut se faire qu'à travers des délibérations. Une fois qu'on a décidé d'élargir les horaires des bibliothèques, il faut ensuite qu'en interne il y ait une réflexion collective sur qui va travailler le dimanche, ou le soir, sur

le type de rotation en interne. Il faut que réellement ce soit délibéré au sein du collectif de travail.

Question de la salle

Je voulais revenir sur les désirs des travailleurs de travailler et comment ils modulent le temps de travail. Vous avez cité la fondation de Dublin, qui est une source incontournable effectivement, et le désir de réduire le temps de travail. Mais ça n'est vrai que pour les temps pleins. Sur les temps partiels, ce qu'on voit aujourd'hui en Belgique, et je pense qu'en France ce ne doit pas être très différent, c'est que 88 % des travailleurs à temps partiel sont des femmes. Pas toutes à la même quotité, il y en a à mi-temps, il y a des 4/5ème et des moins qu'un tiers temps, c'est très variable. Mais il n'y a qu'entre 10 et 12 % de volontaires pour le temps partiel, **et il y a, dans le commerce notamment, un vrai combat pour pouvoir travailler plus longtemps.** L'employeur dit « je vous offre 24 heures » et les revendications maintenant, et ça c'est un peu nouveau, sont de pouvoir travailler 28 heures. Et il y a un blocage, parce qu'il y a des textes en faveur de l'employeur. Alors comment on peut régler ça ?

Thierry TREFFERT

Je partage cette question. Il y a plus de personnes qui veulent travailler plus longtemps, notamment les personnes à temps partiel, et le taux de femmes à temps partiel en France est à peu près équivalent à ce que vous venez de dire pour la Belgique. Les employeurs aujourd'hui préfèrent avoir deux personnes à temps partiels plutôt qu'un employé à temps plein, parce qu'elles seront plus flexibles en termes de planning car toujours disponibles pour faire des heures complémentaires. On a beau avoir une limite légale, je parle du privé, parce que je connais un peu mieux le privé que le public, vous m'en excuserez, qui dit qu'on ne peut pas faire plus de 10 % d'heures complémentaires. Mais dans la réalité, vous avez des gens qui sont payés au SMIC à 24 heures. Si on leur propose 10 h supplémentaires, on ne va pas leur dire « non, non tu n'as pas le droit, tu ne peux pas faire plus de 10 % ! ». **On a un peu évolué en 2013 en imposant un minimum de 24h, avec un certain nombre de dérogations possibles mais qui nécessitent un accord de branche.** J'ai connu des contrats de 12 heures sur six jours, dans le commerce comme vous le disiez, et c'était bien évidemment 6x2 heures qui changeaient chaque semaine...

Je voulais ajouter que l'organisation du travail c'est au plus près du collectif qu'il faut la discuter et la gérer. On peut légiférer, on peut faire des accords de branche, des accords interprofessionnels, il n'em-

pêche qu'à un certain moment pour améliorer et réduire le temps partiel subi, que ce soit pour améliorer les temps différents dans le service ou pour accompagner le changement et notamment les changements d'horaires dont vous parliez, il faut quand même qu'on redonne la parole aux travailleurs. Les organisations syndicales, même à la CFDT, ne se sont pas saisies des espaces d'expression mis en place par les lois Auroux, considérant qu'elles-mêmes savaient mieux ce qui était bon pour les salariés. Je pense qu'on a eu tort, il faut redonner ces espaces d'expression pour mieux organiser les temps, le collectif, l'organisation du travail.

Julie MERCKLING

Merci Thierry TREFFERT ce sera votre mot de la fin. Les autres je vous laisse chacun un mot de la fin.

Jean-Yves BOULIN

On a besoin de régulation parce que encore une fois, ce n'est pas possible de voir des gens qui n'arrivent pas à travailler qui sont soit au chômage, soit à temps partiel contraint, quand d'autres font beaucoup d'heures supplémentaires. Ça ne va pas, et là on est dans le domaine du politique, il faut des actions politiques. Le message que je veux faire passer c'est de donner de l'autonomie, de la maîtrise, le droit à son propre temps. C'est ce que les politiques temporelles essayent de faire, le « time sovereignty », la souveraineté du temps, c'est disposer de l'autonomie sur son temps pour que nous puissions à la fois être des citoyens, qui peuvent avoir un engagement civique, qui peuvent aussi avoir des loisirs, se reposer, ne rien faire. Avoir un temps sur l'ensemble de la vie, reprendre les 40 000 heures sur l'ensemble de la vie, pouvoir les moduler, selon les différentes phases de la vie en fonction des attentes, des besoins, des nécessités.

Natacha VIEILLE

Moi je dirai qu'il y a encore à faire sur la question du temps de travail pour harmoniser entre organisations, notamment dans la sphère territoriale, harmoniser entre collectivités. Il y a des choses à faire sur les autorisations d'absence, sur les sujétions particulières, il n'y a pas de cadre juridique aujourd'hui donc il y a encore besoin qu'on légifère et qu'on écrive un cadre réglementaire. Il faut aussi harmoniser les législations au sein d'une même organisation où aujourd'hui, il y a des problèmes qui se posent en termes d'équité et le télétravail en fait partie.

Pascale LEVET

Le temps de travail ce n'est pas la durée, il faut absolument arrêter de penser ça, synchroniser !

Patrice VUIDEL

Accéder au travail, accompagner le travail réel des collectifs, et être attentif au fait que le service c'est une relation avec les bénéficiaires, travailler sur les deux côtés de cette relation.

GRAND **TÉMOIN**

Anne-Lise ULMANN

GRAND TÉMOIN

Grand témoin : Anne-Lise ULMANN

Réflexions autour du colloque en 3 temps :

- **Le temps, une problématique serpent de mer, qui pose la question de par où l'attraper ?**
- **Le temps, un enjeu essentiel de la qualité du travail et la qualité au travail, comment faire avec, ne pas être à contretemps**
- **Le temps une opportunité de refondation des relations sociales et comment relier, temps, travail, territoires et politique.**



Anne-Lise ULMANN

Maitre de conférence-HDR
CNAM Paris – Laboratoire CRTD

C'est toujours un peu compliqué de venir comme ça, d'être un fil rouge, être le témoin, on ne sait pas de quoi, on doit témoigner d'ailleurs dans un colloque où depuis un jour et demi on voit se dérouler des expériences, des projets à la fois extrêmement complexes, mais qui révèlent aussi beaucoup de choses sur nos modes de vie. Alors, je ne vais pas faire une synthèse qui ouvrirait le risque de faire des oublis, des raccourcis un peu simplifiés, mais je vais vous livrer un petit peu les réflexions que m'inspirent cette journée et demi de travail, en organisant en 3 grands temps.

Le temps, serpent de mer. Comment l'attraper ?

En préparant hier soir, je repensais à une phrase d'Hector Berlioz qui dit « le temps est un grand maître, le malheur c'est qu'il tue ses élèves ». De temps en temps, dans les problématiques qui sont évoquées, on a l'impression de questions qu'on a déjà vues, déjà entendues, on traite de sujets à la fois similaires et toujours un peu différents.

La question est extrêmement difficile parce que le temps est quelque chose de manifestation pluridisciplinaire : on a vu que les physiciens, les sociologues, les psychanalystes avec le sujet de la réversion temporelle, qui va du futur au passé, avec une question qui mobilise, et elle mobilise avec des tensions, une tension avec quelque chose qui relèverait de l'infini, la ligne de temps infinie et la finition de notre être. Et, une sorte de diachronie qui a tendance à organiser nos emplois du temps mais dont on sent bien que cette manière d'organiser avec des notions comme la durée, comme les espaces ne satisfait jamais complètement, et qu'on se trouve alors dans des espèces de modalités de travail diverses.

Il m'a semblé qu'en écoutant l'ensemble des contributions, on pouvait repérer peut être deux manières d'approcher la question, une manière qui essayerait de rompre avec l'idée d'une linéarité du temps avec des étapes. Par exemple Stéphane Vincent a très clairement dit qu'il n'y avait pas d'étape 1/2/3 mais qu'il y avait une circularité dans son approche, une immersion qui renvoyait à un autre questionnement. Le temps de l'action et de la réflexion s'hybrident mutuellement, transforment les choses et les porteurs même du projet se trouvent étonnés du résultat de ce qu'ils produisent. Et puis il y a une deuxième approche plus linéaire où l'enjeu consiste à maîtriser les

processus, et à travailler non plus en circularité mais par étapes. On a vu hier qu'il y avait des projets où on démarrait par une étape de diagnostic, puis le partage, puis une étape d'action.

On peut dire que le temps suscite des approches méthodologiques très différentes et que selon les approches, entre linéarité et circularité, les questions traitées dans le travail ne sont pas complètement de même nature. Dans la linéarité on est plutôt sur des questions de coordination et dans la circularité on est plutôt sur des dimensions de coopération. Ça ne veut pas dire que l'un exclut l'autre mais dans la coopération il y a des dimensions de surprise, d'imprévu. Alors que dans la coordination on reste centré sur un résultat.

Ça questionne aussi sur les pratiques sociales comme le cahier des charges. Certains disaient, on travaille sans cahier des charges, et d'autres disaient moi je travaille avec. On voit donc qu'il y a des manières de concevoir le temps et l'action qui sont assez différentes. Ça c'est pour un premier point.

Le temps, un enjeu essentiel pour la qualité du travail et la qualité au travail

Là je me référerai à Georges Poulet qui dit que « le temps n'est jamais perdu, il est toujours là avec les choses », où enfin la question de la perte de temps est souvent soulevée.

Les exemples qu'on a eu de travailler le temps pour la qualité au travail, pour la qualité « du » travail ont été nombreux. De mon côté ces aspects ne se recourent pas forcément. Les exemples ont été nombreux et ce qui est très intéressant c'est que l'on tombe toujours sur la question de la qualité de l'accueil, de la relation à l'utilisateur, parce que cette relation elle est sur une ligne de crête délicate : on se demande jusqu'où il faut aller dans la satisfaction de cet usager parce qu'on sait que cet usager qu'on a envie de satisfaire est parfois insatiable. Je me rappelle d'une publicité de la SNCF, il y a très longtemps, qui disait « A la SNCF tout est possible » en montrant des exemples de services proposés, et la SNCF a rapidement retiré cette publicité parce qu'au guichet les agents se faisaient malmenés par les clients qui disaient « vous dites que tout est possible mais en fait... ».

À un moment se pose la question des limites. C'est tout à fait intéressant parce qu'hier les limites étaient là, posées : jusqu'où on écoute ? Jusqu'où on sait à la place de l'autre ? Parce qu'il y a la question de qu'est-

ce que je sais à sa place ? Qu'est ce qui est bon pour lui ou pour elle ? La limite est extrêmement difficile à définir et il y avait hier l'idée de dépasser cette difficulté grâce aux outils, numériques notamment, en dissociant ce qui serait sans plus-value, sans valeur, les questions qui auraient des réponses toutes faites, et puis garder des questions compliquées, celles qui mobilisaient pour les agents. Ça m'a rappelé une citation d'Etienne Klein et une expérience que j'ai eu en accompagnant une Caisse d'allocations familiales. Etienne Klein a dit « Le réel n'a pas fait polytechnique ». Dans cette CAF, un ingénieur avait décidé de mettre un agent peu formé à l'accueil de premier niveau pour traiter des questions simples, et concentrer les agents formés sur les questions complexes dans un accueil de 2^e niveau, uniquement sur rendez-vous. Mais une question simple peut en réalité être complexe pour l'agent derrière le guichet, et alors celui-ci ne savait pas quoi faire. Devait-il traiter la question dans sa complexité ? Ou alors renvoyer l'utilisateur pour qu'il aille prendre un rendez-vous ? L'aider à reformuler se demande ? Cela a créé aussi beaucoup de discussions sur ce qu'est un accueil de 1^{er} niveau ou de 2^e niveau. Mais la vraie question n'est-elle pas qu'est-ce que l'accueil ? Qu'est-ce concrètement que le métier de la personne derrière le guichet ?

Hier on proposait que les outils traitent les questions les plus faciles, sans plus-value, et que les questions les plus complexes soient traitées par les agents. L'idée que l'humain est là pour traiter des questions les plus compliquées me faisait me demander : qui décide qu'une question est sans plus-value ? Et ça c'est une vraie question qui ne résout pas du tout le problème, mais qui montre que l'outillage ne peut être pensé qu'à partir des connaissances réelles de ce qu'il se passe dans le travail, et aussi à partir d'arbitrages. C'est-à-dire qu'il y a peut-être des choix à partir desquels on décide qu'on ne va pas répondre, ce n'est pas forcément agréable mais c'est au moins être lucide sur ce qu'on peut faire ou ne pas faire, ce sur quoi on est d'accord ou on n'est pas d'accord. En tous les cas, la question du temps, pose inévitablement la question de ce qu'est le cœur d'une activité et sa périphérie. Elle pose cette question-là, cette tension dans la manière d'équilibrer, on va dire, les moyens, les demandes, et au fond, ce que l'on veut atteindre. Est ce qu'on veut que tout le monde soit content ? Est-ce qu'on veut que certains soient plus contents que d'autres ? Qu'est-ce que l'on veut ? Et c'est cet équilibre entre qualité, demande des usagers et moyens que le temps met en exergue.

À cette question de la qualité du travail s'ajoute la question de la qualité au travail qui a été largement traitée, qui est que faire bien son travail sup-

pose d'être bien au travail. La question du temps de travail devient un enjeu important, parce que même si on a vu qu'un seul quart d'heure de flexibilité n'était pas anodin, et qu'on a rappelé qu'un cadre était nécessaire au temps de travail, le temps de travail ne se compte pas en minutes, mais en intensité. En intensité avec un double versant. Dans sa version négative l'intensité fait apparaître des problèmes d'épuisement, des questions de santé, de tenue longtemps dans un poste. Et puis dans sa version positive, l'intensité, peut être aussi le sens que chacun donne à la qualité de sa contribution dans le travail, à sa valeur, à son engagement, à sa satisfaction de réussir à produire des choses qui font sens pour lui. On voit bien que de temps en temps avoir un temps pas très occupé dans le travail est plus fatiguant qu'un temps très occupé où les professionnels trouvent du sens. Il y a un très joli livre de Dominique Lhuillier qui s'appelle *Les placardisés (Des exclus dans l'entreprise, Paris, Seuil, 2002)*, qui montre à quel point la fatigue, l'épreuve subjective, existe pour des personnes que l'on a mises au placard, c'est-à-dire à qui on ne donne plus grand chose à faire. L'intensité au travail est donc à relier au sens du travail, et il y a un équilibre délicat à tenir pour que l'intensité puisse être source de développement, et non se retourner en épuisement. C'est le risque qu'on peut prendre en déportant sur les appareils tout ce qui est simple et en gardant pour soi tout ce qui est compliqué. On voit bien que là, il y a des équilibres à trouver qui sont des équilibres précaires, qui se renégocient en permanence.

Vient alors la question de l'accélération du temps rendue possible par la technique. Hier on l'a vu, c'est un point qui est très important des phénomènes de disruption, et en même temps c'était en tension avec l'idée que les carrières s'allongent. On reste plus longtemps au travail mais moins longtemps sur les postes, c'est effectivement une situation paradoxale. On pourrait intervenir sur le sujet : Pourquoi est-ce qu'on ne peut pas tenir longtemps dans un poste ? Est-ce qu'il est vraiment insupportable ? Ou est-ce que c'est la nécessité de changer ? Là je vous renvoie aux travaux très intéressants de Daniel Linhart, qui montre que les phénomènes de disruption sont aussi des phénomènes pour mettre les gens tout le temps en mouvement et c'est ce que nous disait la jeune Mathilde Ramadier. Mettre les gens en mouvement et empêcher ce qui serait de l'ordre de la transmission, du développement et de la capacité finalement à prendre plaisir au travail parce qu'il me semble que l'on peut prendre plaisir au travail. Je pensais beaucoup hier au travail des crèches. On disait, le travail dans les crèches est insupportable, oui et non. Il y a des crèches où comme par hasard, les gens ne sont pas malades, ne sont pas absents, et où le sens du travail avec les enfants semble préservé. Cela signifie que le sens du travail ne s'invente pas comme ça. Quand on regarde comment ça se passe, on s'aperçoit que les organisations du travail y sont pour quelque chose. Dans les crèches où ça se passe bien, par exemple, on prend le temps de discuter sur comment ça se passe avec tel ou tel enfant, de confier un



Crèche familiale Sainte Léonie - Ville de Paris

enfant à son collègue pour un moment parce qu'on ne le supporte plus, de débattre, de comprendre. On voit bien à ce moment-là que le temps du travail est indissociable du temps d'une réflexion sur son propre travail qui est source, à mon avis d'épanouissement et de développement.

Le temps peut être une opportunité de la refondation des relations sociales, ou comment relier temps, territoires et politique

Le premier point, c'est que c'est très difficile d'avoir un point de vue sur le temps au travail sans se pencher sur ce qu'est le travail des personnes qui le font. On s'est dit qu'il faudrait peut-être regarder comment se régulent les questions du temps, il y a nécessité à ne pas rester sur des a priori. Je m'amuse toujours beaucoup quand je fais des entretiens avec des parents qui laissent leurs enfants à la crèche, je leur dis toujours, « Alors qu'est-ce qu'elles font les professionnelles avec vos enfants? - Eh bien, elles s'occupent bien d'eux ». « Oui mais dites-moi ce qu'elles font ? - Elles les changent, elles lui donnent à manger. » En réalité, ils n'en savent rien, ce qu'ils savent, c'est que leur enfant a l'air content, que parfois il a l'air fatigué ce qui veut dire qu'il a été occupé. Et comment il a été occupé ? Qu'est-ce que cela a généré ? Qu'est-ce que cela suppose ? Quand on demande à des parents, quelles sont les compétences nécessaires de quelqu'un qui travaille en crèche, ils répondent inmanquablement par des qualités, « douce et patiente » majoritairement. Quand on veut repérer les compétences « qu'est-ce que vous lui demandez de savoir-faire ? » On voit bien qu'il y a l'idée que ce sont des femmes, donc qu'elles savent s'occuper des enfants. C'est-à-dire que quand on ne s'attache pas à regarder très concrètement ce qui est fait au travail, on développe sur lui des a priori, sociaux, culturels, qu'on est tous amenés à avoir.

Une fois qu'on a regardé le travail, la question n'est pas finie, se pose la question des arbitrages. Qu'est-ce qu'on voit ici de bien ou de pas bien ? Qu'est-ce qu'on veut faire ? Les arbitrages renvoient obligatoirement à des valeurs, à des choix. La question posée ici est celle

de l'articulation entre les valeurs qu'on porte personnellement et celles qui seraient portées collectivement par l'organisation. Ou alors le temps couvre la question des territoires, les exemples que l'on a eu étaient frappants : le télétravail ce n'est pas permettre aux gens de ne pas se déplacer, c'est aussi revitaliser des territoires qui ont peut-être perdu un certain nombre d'habitants. Le temps et la revitalisation des territoires renvoient alors à une question de modèle économique. Et une des questions de la salle c'était « Oui c'est bien gentil, comment est-ce que je paye la location de mon espace ? Comment est-ce qu'il est rentabilisé ? ». On ne peut pas penser le temps en dehors d'un modèle économique qui se définit, il y a des arbitrages dans les modèles économiques, ces arbitrages-là sont à mon avis extrêmement importants à avoir en tête quand on travaille sur l'usager et sur la manière dont on met en œuvre un service. Hier il y a eu une réflexion sur l'importance non pas de la quantité de temps mais de la qualité du temps passé. C'est une vraie question. Comment concrètement elle se met en œuvre dans un service de soins palliatifs ? Comment elle se met en œuvre dans une crèche ? Comment elle se met en œuvre dans une bibliothèque ? Ce sont de profondes questions d'arbitrages professionnels qui renvoient à des questions de compétences professionnelles.

Je dirais, pour terminer, que le temps suppose d'investir ou d'intégrer que la manière de gérer le temps n'est pas homogène et qu'il y a des temps différents dans le travail. Alors, il y a le temps de faire, il faut faire ce qui est à faire et cela prend un certain temps. Je pense à ce qu'on a dit au sujet des commerçants mais aussi pour les infirmières, il y a bien ce temps-là de soigner, de donner les médicaments aux patients etc... Mais ce temps qui est à faire, n'est pas suffisant dans le travail pour que ça se passe bien. Il y a aussi le temps pour penser, préparer, questionner, réajuster ce qui a été fait. C'est-à-dire que s'imbriquent soit successivement soit conjointement, selon une méthode toujours à trouver, le temps de la réflexion sur l'action et le temps de l'action. L'idée qu'on pourrait faire l'impasse sur le temps d'une réflexion sur l'action me paraît un petit peu osée, ou en tous les cas me paraît être un choix qui a des conséquences sur la santé, sur l'épuisement et sur un certain nombre de problèmes que l'on voit aujourd'hui se poser dans le travail. Le temps de la réflexion sur l'action c'est aussi le temps où on permet aux personnes de développer leurs compétences, de développer leurs savoirs, de se confronter aux autres, de voir que leur point de vue peut être en tension ou en contradiction avec un autre et d'apprendre à faire des arbitrages. Ce temps

de réflexion sur l'action, parce que moi je travaille beaucoup sur l'action, c'est aussi le temps de la formation en situation de travail que l'on dissocie radicalement du travail. Il ne peut y avoir formation en situation de travail que si on met une frontière entre ce qui est fait et ce qu'on pense faire, parce qu'autrement on va faire du temps de travail un temps de formation et le tour est joué. Ce n'est pas comme ça que les choses se posent concrètement.

Le chronomètre ne suffit plus. Il y a des choix qui doivent être arbitrés, ces choix relèvent à mon avis d'enjeux de société : qu'est-ce qu'on paye ? Est-ce qu'on paye la présence des salariés ? Est-ce que le temps de non-présence n'est qu'un temps sans travail, un temps mort, est-il un temps investi ? Voilà toutes ces questions que l'on a soulevées. Ça pose la question de la valeur d'un travail, de la valeur qu'on octroie à son propre travail et au travail des autres. Je pense à beaucoup de personnel handicapé dont on se dit « on va le mettre là », avec l'idée que son travail n'a pas d'importance, mais qu'au moins les taux légaux de travailleurs reconnus handicapés seront respectés. La valeur du travail se trouve interrogée et avec elle les enjeux du vivre ensemble, dans le travail et hors travail. D'ailleurs on a beaucoup conçu dans nos échanges le travail en référence au salariat, alors que les formes de travail débordent de plus en plus de ce modèle. La question du travail domestique, qui concerne quand même majoritairement les femmes et effectivement ça ne bouge pas beaucoup, cette question-là n'est pas encore investie. Est-ce que, quand j'aide mon mari qui est dentiste à ouvrir la porte des patients, je travaille, je ne travaille pas ? Qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que c'est que ce travail-là ? Ça a évidemment des tas de conséquences y compris économiques.

Cette question de la manière de penser le travail, c'est au fond la manière de penser la société que nous voulons effectivement investir, avec pour moi, deux questions fondamentales. La première est qu'on ne peut pas penser ces questions-là sans penser le collectif au sein des organisations, la question du temps elle n'est pas seulement une question individuelle. C'est en ce sens que la banque des temps dont on a parlé, qui peut être quelque chose de tout à fait individuel, vient questionner sur ce qu'il en est du collectif. Est-ce que je tire dans ma banque, est ce que j'ai un droit de tirage ? Est-ce que je capitalise du temps ? Où est-ce que cette question de la banque du temps se réintègre dans des espaces collectifs ? Elle se discute, elle se questionne, elle se partage collectivement ? Ça c'est la première question, et la deuxième question c'est est-ce que dans une société tout doit être absolument vu à l'aune de sa valeur ? Ou comment peut-

on voir la valeur de choses qu'aujourd'hui on ne regarde pas ? Par exemple les temps morts, les temps vides sont-ils vraiment des temps sans valeur ?

CONCLUSION
DU COLLOQUE

Conclusion du colloque



Frédérique LANCESTREMER

Je voudrais partager avec vous quelques ressentis.

Premier ressenti, c'est une très grande fierté d'avoir co-organisé avec Tempo Territorial cette journée et demi et dire un grand merci à toutes les équipes qui se sont largement investies pour la réussite de ces journées.

Ensuite j'avais envie de partager avec vous que je pense qu'on aurait beaucoup inspiré Raymond Devos dans nos réflexions sur le temps, et on l'a souvent dit le mot « content », ça aurait sûrement une grande source d'inspiration pour lui.

Ça fait trente ans que je travaille, et depuis trente ans j'entends beaucoup plus « j'ai pas eu le temps » que « prends ton temps » ou « on a passé ensemble du bon temps ». J'entends systématiquement le mot « contraint » et le mot « délai », on ne demande plus quel est le délai mais à quel point le délai est contraint. De temps en temps on se faisait une petite blague, on disait « c'est pour hier ! », mais aujourd'hui c'est une blague qui ne fait rire personne. J'ai le sentiment qu'on court après le temps. Je suis fière aujourd'hui que l'on ait pris le temps d'arrêter le temps pour réfléchir sur le temps, comme aurait pu le dire Raymond Devos.

Je pense que notre obligation en tant qu'employeur c'est effectivement de réfléchir et d'organiser ce temps. Vous citez les crèches où ça marche bien, une des difficultés c'est que même ça, ça n'a qu'un temps. Ces équilibres là ils sont trouvés mais il suffit d'un évé-



Frédérique LANCESTREMER

Directrice des ressources humaines,
Ville de Paris

Katja KRÜGER

Adjointe à la maire, petite enfance
et temps de la ville, ville de Rennes,
conseillère communautaire, prési-
dente de Tempo Territorial

nement exogène, de n'importe quoi et hop, on revient à un rapport très contraint avec le temps notamment dans la relation avec les usagers. Notre obligation c'est donc d'exploiter à la fois toutes les potentialités et les réflexions sur les nouveaux temps tout en étant très vigilant sur leurs dangers. Ces déplacements de frontières et ces questions de temps personnels sont à la fois source de potentialité formidable, on commande sûrement tous ici des achats sur internet à minuit, avec parfois un service après-vente capable de nous répondre immédiatement, c'est très pratique, et en même temps c'est super dangereux. Je crois qu'on a besoin de ces temps de réflexion pour voir dans quel monde on avance, quel est notre futur temps.

Voilà ce que j'avais envie de partager avec vous ce matin en vous remerciant encore de la qualité des échanges avec les participants qui ont été très riches. ■



Katja KRÜGER

Merci, merci vraiment pour ces Temporelles d'une très très grande qualité, merci à la Ville de Paris d'avoir accepté notre proposition de co organiser les Temporelles 2018 ici à Paris, merci à toutes les personnes, toutes les équipes qui ont œuvré pour que ce colloque soit une vraie réussite. Merci à tous les intervenants pour la très grande qualité de leurs interventions qui nous a permis une réflexion poussée sur la question du temps en lien avec les services publics. Merci à notre grand témoin pour cette synthèse absolument impressionnante. Merci aux autres membres de Tempo de leur disponibilité, de leur écoute, de leur participation. Merci à Julie de nous avoir conduits durant cette journée et demi.

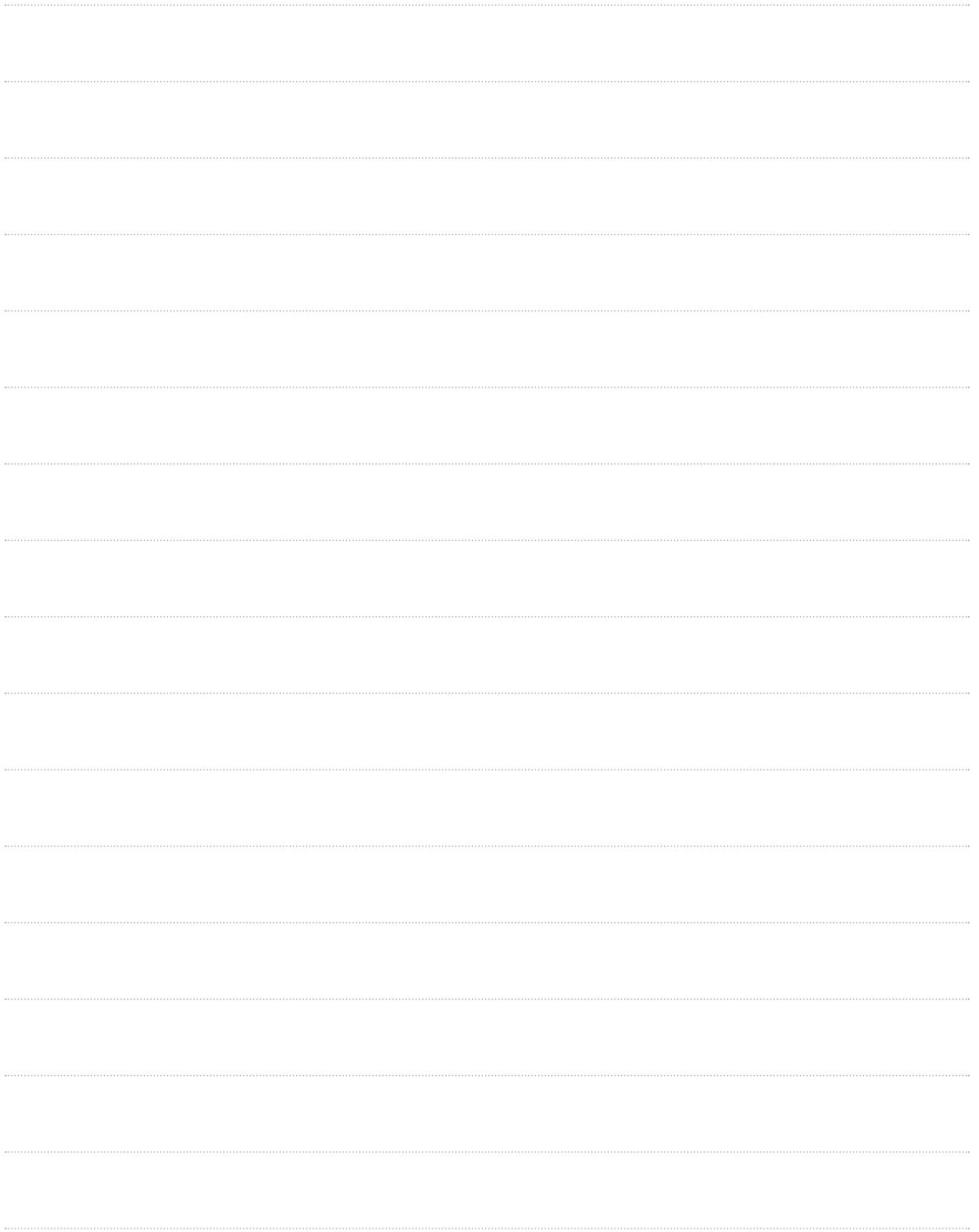
Alors qu'est-ce que moi je retiens ? Dans une époque de forte contrainte budgétaire des collectivités, des organismes, des associations, dans une époque de désengagement de l'État sur certaines missions essentielles, dans une époque où on veut réduire le nombre de fonctionnaires je crois qu'il est urgent de renforcer la vision du ou des services publics comme porteurs de valeurs telles que l'égalité ou comme un facteur de développement et de solidarité aussi. Les politiques temporelles peuvent et doivent plus que jamais jouer un rôle dans l'amélioration des services rendus à la population, dans la question de leur accessibilité, de leur efficacité mais aussi dans la question de leur connaissance. Je retiens que même si le numérique peut aussi nous aider à améliorer les services publics, le réel, le face à face, la rencontre restent essentiels.

Ce que je retiens également c'est la co-construction entre les usagers et les agents, l'association des deux aux prises de décision et à la gestion qui doit devenir la règle pour être au plus près des besoins des usagers, de tous les usagers et non pas uniquement ceux qui ont une facilité temporelle, on va dire, dans l'utilisation des services. Mais aussi pour être au plus près des agents, pour améliorer leurs conditions de travail, pour ne pas prendre en compte uniquement leur temps de présence au travail mais aussi la charge, l'intensité. Ce n'est qu'en co-construisant que nous pouvons améliorer les services publics et pour cela il faut du temps et des moyens humains.

Les politiques Temporelles ne doivent pas devenir une excuse pour réduire ou faire des économies au niveau des moyens humains. Pendant nos deux jours, nous avons bien vu que la qualité des services, la qualité de vie aussi en dépendent fortement. Je disais en introduction que c'est à nous de nous en saisir, les collectivités, mais aussi tous ceux qui sont dans des positions de décision, c'est à nous de faire en sorte que la qualité au travail, soit la plus haute. C'est à nous d'être exemplaires et innovants, être aussi empathiques que les politiques Temporelles. Ça peut être un outil et un levier formidable pour plus d'égalité, plus de liberté aussi, et j'invite les collectivités, associations, syndicats, organismes qui sont ici présents, à nous rejoindre, à rejoindre notre réseau Tempo Territorial pour justement continuer à étoffer nos réflexions et nos actions.

Et je veux terminer avec une citation de Marie Curie « Vous ne pouvez pas espérer construire un monde meilleur sans améliorer les individus ». Moi je veux ajouter « vous ne pouvez pas espérer construire un monde meilleur, sans améliorer les services publics ».

Merci beaucoup. ■





Un colloque organisé par la Ville de Paris et Tempo territorial,
dans les locaux de l'École supérieure de physique
et de chimie industrielles - ESPCI, animé par Julie Merckling.
Les actes ont été rédigés par Krystal Lessard, Jeanne Laloë
et Véronique Franck-Manfredo, Ville de Paris.
Maquette : Lucie Delacroix, Ville de Paris.
Photos : Sophie Robichon, Christine Philippon, Ville de Paris.
Merci à tous les intervenants.

 **22 & 23 NOVEMBRE**
TEMPORELLES 2018 
PARIS

