



7ème colloque

LA FIN DU BUREAU ?

Actes du colloque du 5 octobre 2018



LA FIN DU BUREAU ?

Avec plus de 150 participants, le succès de cette 7ème édition est incontestable. 72% des répondants au questionnaire d'évaluation déclarent être très satisfaits et 26% satisfaits. Mieux encore, 95% ont estimé que ce colloque leur a permis d'enrichir leur réflexion sur le sujet. Merci pour cette confiance.

« *La fin du bureau ?* », thème largement sous-estimé pendant de longues années, ne s'imposait pas, a priori, comme un sujet RH traditionnel. Il se situe effectivement aux confins de l'architecture, de l'immobilier, du management et des conditions de travail. Qu'est ce qui a incité des DRH de collectivités à y participer alors que, faute de marges de manœuvre, peu d'entre eux ont l'espoir d'aboutir à une reconfiguration en profondeur des espaces de travail ? Emmanuelle Léon, professeur à l'ESCP Europe, l'a souligné : « *cette question est bien au cœur des préoccupations des DRH, l'espace de travail a des impacts sur l'engagement, le turn-over, la santé.* »

Les espaces sont désormais partagés et ouverts, le lieu de travail est plus que jamais hybride : télétravail, tiers-lieux, corpo-working ou encore le bureau classique. L'unité de temps et de lieu vole en éclats. Cette nouvelle approche de l'espace repose les questions du management et de l'organisation du travail. Peut-elle concilier, peut-être même réconcilier, les attentes des organisations et des collaborateurs ? Les premiers attendent de la performance et de l'innovation, le collectif étant une condition majeure. Les seconds recherchent de la liberté, du sens, de la confiance et une plus grande qualité de vie. La dynamique d'animation des équipes doit alors être plus que jamais au cœur des préoccupations des DRH. La qualité de l'ambiance de travail devient centrale. Aller au bureau n'est plus un acte routinier. C'est désormais un choix dans l'objectif d'échanger avec ses pairs et de travailler en équipe.

Les DRH ne peuvent négliger ceux qui font vivre le service public auprès des usagers sur le terrain. La qualité de la connectivité, les modalités d'information et l'aménagement de leurs espaces méritent également toute notre attention.

L'espace partagé va-t-il emporter la mise, notamment auprès des milleniums, population dont on pense qu'elle est la plus réceptive à ce type d'aménagement ? Une récente enquête publiée par Challenges indique qu'un tiers d'entre eux plébiscitent le bureau individuel fermé en raison du manque d'intimité et du stress généré par les open-space. La fin du bureau n'est sans doute pas pour demain !

Johan Theuret

Président de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales
DGA du Pôle Ressources ville et métropole de Rennes

SOMMAIRE

• Conférence introductive

L'évolution du bureau ou l'évolution du travail ?

Emmanuelle Léon, professeure à l'ESCP Europe

Co-auteure avec Cécile Dejoux, de « Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle »

4-5

• Retours d'expériences

Quand le bureau rencontre l'utilisateur : création d'un accueil commun pluri-compétent

Anthony Giunta, directeur général des services, La Courneuve

6

De nouveaux espaces pour de nouvelles relations agents et usagers

Alice Desprez, directrice culture, animation et patrimoine, Brest Métropole

7

• Table-ronde

La désacralisation du lieu de travail : du statut à l'usage, de la représentation de la fonction à l'action

Aline Ridet, DGA adjointe RH, région Île-de-France

Clothilde Fretin-Brunet, conseillère aménagement, ministère de la cohésion des territoires

8

Elisabeth Pélegrin-Genel, architecte, psychologue et auteure de « Comment (se) sauver (de) l'open-space ? »

9

• Table-ronde

Des espaces de travail aux espaces de vie ou des espaces de vie aux espaces de travail

Caroline Bloch, DRH Microsoft

10

Louis Gilbert, ingénieur architecte, Agence 2/3/4 Architecture

Cédric Breuiller, consultant, Sopra HR Software

11

• Retour d'expérience

Pratiques de télétravail

Anne-Claire Guillet, DRH, département des Côtes d'Armor

12

• Table-ronde

Les tiers-lieux, une alternative ou une 3ème voie ?

Nathanaël Mathieu, président et fondateur, Neo-Nomade

Martine Bordonné, directrice de projets digital & nouveaux modes de travail, Orange

13

• Conclusion

Mise en perspective par deux élèves administratrices territoriales des interventions de la journée avec leur étude publiée par l'Observatoire social territorial de la MNT : « La santé au travail comme levier d'innovation managériale. »

14

Anne Sophie Lecointe et **Mélanie Morgeau**



Introduction

Johan Theuret souhaite la bienvenue aux participants de ce 7ème colloque et remercie les partenaires : MNT, Edenred, Sopra HR, Microsoft, Sofaxis, CASDEN, GMF, AEF et La Gazette des Communes qui nous soutiennent et grâce auxquels ce colloque peut se tenir ainsi que le groupe La Poste qui nous accueille à nouveau cette année.

L'association des DRH des grandes collectivités, qui compte plus de 200 adhérents, a vocation à se positionner sur des sujets d'avenir, parfois de manière tranchée, et de dessiner la fonction publique de demain. L'association est une interlocutrice privilégiée des ministères concernant les évolutions statutaires. Elle fonctionne avec un bureau composé de 14 membres.

Le thème de cette journée, « *la fin du bureau ?* » est le pendant de la fin du travail. Les espaces sont effectivement appelés à se transformer du fait des nouvelles générations et de pratiques professionnelles en évolution.



Emmanuelle Léon
Professeure à l'ESCP Europe

*Co-auteure avec Cécile Dejoux, de
« Métamorphose des managers
à l'ère du numérique et de
l'intelligence artificielle »*



Andersen Consulting, aujourd'hui devenu Accenture, a initié le sujet, il y a maintenant plusieurs années, avec des bureaux fonctionnant comme des chambres d'hôtel. Le sujet a été très largement débattu et a cristallisé des émotions. Aujourd'hui c'est presque la norme !

Les organisations sont de plus en plus complexes et, dans le même temps, confrontées au développement exponentiel des technologies. On digère à peine le numérique que l'intelligence artificielle arrive posant nombre de questions sur le travail. Les outils, de plus en plus performants, génèrent une surcharge informationnelle conséquente. Les temps de concentration se réduisent à 5 ou 6 mn, les interruptions sont très fréquentes et l'intelligence artificielle va encore complexifier la donne.

Des situations très différentes se côtoient au sein des espaces de travail : nomadisme, équipes virtuelles, à distance, co-working, télétravail encore peu développé dans l'hexagone. La France s'inscrivant dans un mode de représentation où le travail c'est du temps passé dans un lieu : « *si j'échappe au lieu, j'échappe à la discipline et à mon management* ». Passer au management par objectifs est une piste mais ce n'est pas si simple, le travail ne se résumant pas à la fixation d'objectifs. De plus, le numérique n'abolit pas la distance. Plus on est prêt plus on se parle et plus on s'écrit, plus on est loin et moins on communique. Poser la question du bureau revient donc à poser celle de la proximité : dès 20 mètres, la perte d'informations augmente.

Le bureau est un concept relativement récent. Il s'inscrivait dans un mode d'organisation où l'on pensait l'usine par une unité de temps, de lieu et d'action.

L'ÉVOLUTION DU BUREAU OU L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL ?

L'espace ne suscitait jusqu'alors que peu de réflexions en dehors de la réduction du nombre de mètres carrés. Lors de la mise en place d'espaces ouverts deux besoins fondamentaux ont été oubliés : la concentration (le casque est devenu la porte visible du bureau) et la possibilité de s'isoler. Chacun a besoin d'une certaine intimité à savoir communiquer sans être entendu et aussi de privatisation visuelle. L'espace de travail traduit un attachement à l'organisation et un symbole. Certaines entreprises telles qu'Apple et Google préfèrent rassembler leurs équipes estimant que la créativité se développe en équipe. Elles proposent des prestations et des espaces qui s'apparentent aux espaces personnels. Les bureaux sont une manière d'attirer et de retenir des gens qui potentiellement ne seraient pas venus. Le bureau représente aussi un statut. En Allemagne, le nombre de fenêtres des bureaux des professeurs est prévu par les textes. Retirer un bureau au manager, c'est lui retirer quelque chose qui sacralise son statut.

Pourquoi vient-on au bureau ? Ce n'est pas pour faire la même chose que chez soi ! Les salariés viennent pour récupérer des informations dont ils ne peuvent pas disposer à distance, développer des savoirs et des interactions sociales.

Ces évolutions ont trois impacts pour la fonction RH :

- Remise en question des unités de temps et d'action pour tous les métiers et toutes les activités. Ce qui pose des questions d'engagement, de management, de gestion des savoirs et de knowledge management.
- Évolution des compétences et disparition des métiers : Nombre de métiers se transforment à très grande vitesse générant des difficultés de formation des collaborateurs.
- Développement d'une économie du partage avec les plates formes-numériques.

85% des salariés, selon une enquête réalisée par Galupp, seraient désengagés. La question clé qui se pose est donc bien celle de l'engagement. Les collaborateurs les plus engagés étant ceux qui choisissent l'endroit où ils veulent travailler en fonction de la tâche à réaliser. L'espace de travail a des impacts sur l'engagement, le turn-over, la santé. Cette question est bien au cœur des préoccupations des DRH.

Selon Wiston Churchill : « nous façonnons nos édifices et, par la suite, ils nous façonnent à leur tour ». Il ne faut donc pas oublier que travailler sur l'espace c'est travailler sur le comportement, le futur, l'engagement et la relation à l'entreprise.





Anthony Giunta

Directeur général des services, La Courneuve



Quand le bureau rencontre l'utilisateur : création d'un accueil commun pluri-compétent

Mécano, ancien site industriel, connaît une deuxième vie suite à sa reconversion en médiathèque et en pôle administratif malgré une double contrainte portant sur la conception et sur l'organisation des espaces. Il s'agissait de mutualiser les espaces et les missions des agents afin de faire tomber les murs entre les agents et les usagers mais aussi entre les agents et les politiques publiques. La ville de La Courneuve a défini trois objectifs : un accueil commun malgré des cultures et des compétences différentes, le développement de l'e-administration et la co-production avec les usagers.

Dès le démarrage du projet, une réflexion partagée a été engagée avec les agents, acteurs à part entière du changement. Des bureaux sur mesure ont ainsi été conçus avec eux.

Un panel de formations leur a permis de monter en compétences sur des sujets tels que les politiques publiques, le fonctionnement des équipements ou encore l'anglais, la ville de La Courneuve comptant 116 nationalités. Malgré un accompagnement soutenu, la mise en œuvre s'est avérée difficile pour les agents en raison de la surcharge cognitive, de la nécessité de mieux appréhender les politiques publiques et d'utiliser de nouveaux logiciels. En réaction, ils ont déclenché une grève d'un an, une heure par jour.

Le bâtiment est beau et confortable, plusieurs prix d'architecture ont été décernés. L'utilisateur est accueilli à un guichet de pré-accueil, véritable plaque tournante d'un accueil mutualisé, susceptible de lui fournir le maximum d'informations.

Quarante tâches couvrant la majorité des prestations ont été mutualisées : logement, état-civil, action sociale, périscolaire, à l'exception notamment du funéraire. Une gestion numérique des files d'attente est mise en place.

Comme en témoignent les éléments chiffrés, les résultats sont probants. Le temps d'attente général est passé de 22 à 8 mn, l'action sociale de 3 à 9mn, l'état-civil de 15 à 23mn, 5 mn pour la délivrance d'un passeport et 2 pour la Régie.

Avec le recul Anthony Giunta estime qu'il ne faut pas trop spécialiser les compétences et de bien positionner le curseur : une trop forte spécialisation enferme, une trop forte mutualisation dilue.



Alice Desprez

Directrice culture, animation et patrimoine, Brest Métropole

De nouveaux espaces pour de nouvelles relations agents et usagers

L'installation de la médiathèque sur le plateau des Capucins a représenté un triple enjeu pour la collectivité : respect de la mémoire brestoïse au regard de ceux qui ont travaillé dans les ateliers navals, capacité à gérer un espace singulier et donner un nouveau sens à ce lieu. La nouvelle médiathèque est un lieu intégré : livres, CD, jeux vidéo et de société, salles de travail informatiques, ludothèque, espaces de simulation virtuelle, jeux. Elle a été ouverte à moyens quasi constants malgré une surface quatre fois plus grande qu'auparavant.

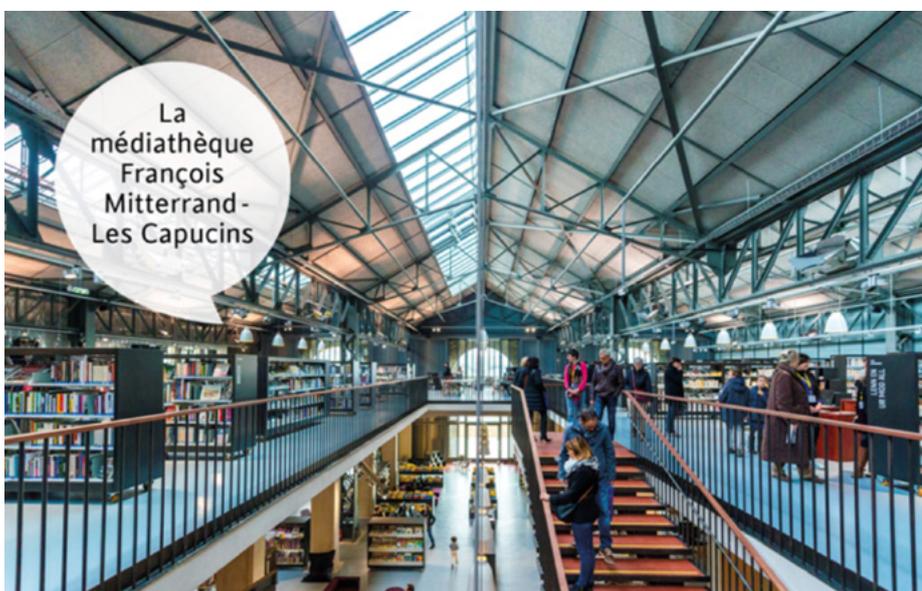
Le premier défi a donc été celui de l'automatisation qui s'est traduit d'une part par la responsabilisation et d'autre part par la délégation de tâches à faible valeur ajoutée aux usagers, comme l'automatisation du prêt et du retour. Un robot trieur trie et

réaffecte les livres rapportés par les usagers. Les bibliothécaires ont été repositionnés sur leur cœur de métier tel que l'accompagnement des publics en difficulté.

La collectivité a fait le choix d'une médiathèque bruyante où on assume le bruit et où « *on enferme le silence* ». Les salles de travail sont en accès libre ou sur réservation. Le flux est important avec plus de 36 000 abonnés, soit un taux de pénétration de 22 % alors qu'il est de 10 au niveau national. La médiathèque est ouverte du mardi au dimanche, de mi-septembre à fin juin de 14h à 18h, soit trois dimanches par an. Dix agents sont mobilisés et dix étudiants viennent en renfort. Bien que l'ouverture le dimanche n'ait pas suscité de débats de fond avec les agents, un mouvement social

a néanmoins porté, dès l'ouverture, sur les effectifs et les compétences. La structure a fonctionné de manière expérimentale pendant un an, période à l'issue de laquelle quatre animateurs ont été recrutés sur des fonctions de médiation. Brest a fait le pari de faire venir les adolescents et ils sont venus ! L'équipe n'étant pas préparée à les gérer, des formations à l'accueil des publics et des groupes ont été mises en place.

Le site diversifie ses activités avec l'installation d'une antenne de pôle emploi et une autre de l'office du tourisme. Il accueille également des publics qui ne vont pas dans les autres espaces de service public. A terme, la question d'un accueil généralisé est envisagée.



LA DÉSACRALISATION DU LIEU DE TRAVAIL : DU STATUT À L'USAGE, DE LA REPRÉSENTATION DE LA FONCTION À L'ACTION



Aline Ridet

DGA adjointe RH, région Île-de-France

Le déménagement du siège de la région Île-de-France à Saint-Ouen était une promesse de campagne de Valérie Pécresse. Deux objectifs ont été fixés : sortir du périphérique et faire des économies tout en prenant l'engagement de réaliser des espaces partagés hautement qualitatifs et de développer le télétravail. Les organisations syndicales ont organisé une votation : sur les 1800 personnes du siège 1000 ont indiqué refuser de travailler dans un open-space. Certains ont choisi de quitter les services de la région.

La région a accompagné tous les agents en amont du déménagement : découverte du territoire, conférences, organisation de visites de sites extérieurs. Le projet a aussi été largement débattu. Un programme spécifique a également été conçu pour les managers à la fois plus déstabilisés et plus exposés : « *je vois tout le monde mais je suis aussi visible.* » Le campus des cadres a engagé nombre d'actions telles que : conférences, ateliers, formation, Rex et Co-Dev.

Le télétravail, qui nécessite un bon équipement a rapidement été déployé dans les services. Sur 1800

agents, 1000 sont télétravailleurs dont la moitié sur deux jours. Une grande liberté est laissée aux équipes qui se sont organisées en définissant elles-mêmes les jours de télétravail. Les agents ne badgent pas et leurs horaires susceptibles d'être décalés. Les directeurs organisent l'espace avec les équipes. Les agents planifient leurs activités en fonction du lieu de travail et gagnent en autonomie, ce qui renforce leur motivation. Quand ils viennent au bureau, ils ont besoin d'échanges et de passer du temps avec leurs collègues.

Ne pas avoir de bureau attribué offre un espace de liberté pour s'installer où on le souhaite. Les locaux étant bien aménagés avec de zones de convivialité et de détente, le taux de satisfaction des collaborateurs est élevé.

À terme, deux sujets sont en réflexion : le droit à la déconnexion et le nombre de bureaux nécessaires. Certains espaces semblent aujourd'hui sous-occupés compte-tenu des réunions et du télétravail.



Clothilde Fretin-Brunet

Conseillère au ministère de la cohésion des territoires

En tant que DGA Ressources au département de l'Essonne, je bénéficiais d'un immense bureau dans lequel je ne passais que très peu de temps du fait de nombreuses réunions. Mon bureau hébergeait en fait les parapheurs ! Sur la base de ce constat, j'ai transformé, en 15 jours mon bureau, sans travaux, ni achats, en « *espace ressources* » avec *tableaux blancs, paper-boards, planche en bois, tréteaux, mange-debout et fauteuils.* Cet aménagement m'a permis de mettre en cohérence l'espace avec mes principes managériaux de mutualisation et de solidarité. Les équipes pouvaient utiliser tout ce qui

était mis en commun, tant les dossiers, à l'exception de ceux des agents, que la documentation. Ce dispositif a très bien fonctionné avec les directeurs de la DGA Ressources comme avec leurs équipes. » Nombre de personnes m'ont néanmoins fait part de leur étonnement estimant « *qu'il n'était pas possible qu'un DGA n'ait pas de bureau* ». Le bureau restant un marqueur social, les plus anciens ont eu du mal à l'accepter. Mon successeur a d'ailleurs reconverti « *l'espace ressources* » en bureau.

LA DÉSACRALISATION DU LIEU DE TRAVAIL : DU STATUT À L'USAGE, DE LA REPRÉSENTATION DE LA FONCTION À L'ACTION



Elisabeth Pélegrin-Genel
Architecte et psychologue

Auteure de « *Comment (se) sauver (de) l'open-space ?* »



Depuis quelques années les RH s'intéressent aux espaces de travail auparavant domaine des directeurs immobiliers. Les organisations ont mis 50 ans à faire tomber les murs mais ils reviennent sous une autre forme, notamment pour porter les écrans ou les tableaux interactifs. L'open-space s'est traduit par une banalisation des espaces dont l'aspect positif est de mettre les gens sur un pied d'égalité tout en rendant paradoxalement encore plus visible la hiérarchie. La direction est effectivement, bien souvent, restée « *planquée* » derrière ses murs. L'open-space favorise la communication physique et est bien adapté au travail sur écran ainsi qu'au travail de concentration individuel.

Le télétravail nécessite de revoir les modalités d'aménagement des bureaux pour répondre aux

attentes des collaborateurs. Ils ne viennent pas pour se plugger et faire ce que l'on peut faire ailleurs mais principalement pour échanger. L'espace conditionnant le travail, les agents adaptent leur activité au lieu où ils travaillent.

Le bureau est une affaire de génération. Les jeunes managers n'ayant connu que des espaces collectifs y sont à l'aise. Les autres peuvent vivre la suppression de leur bureau comme une perte de spontanéité et de fluidité dans la relation avec leurs collaborateurs lorsque les échanges nécessitent de la confidentialité mais ils s'habituent et s'adaptent.



DES ESPACES DE VIE AUX ESPACES DE TRAVAIL



Caroline Bloch
DRH, Microsoft

Microsoft est composé de 120 000 collaborateurs dans le monde, 1800 en France dont 98% de cadres.

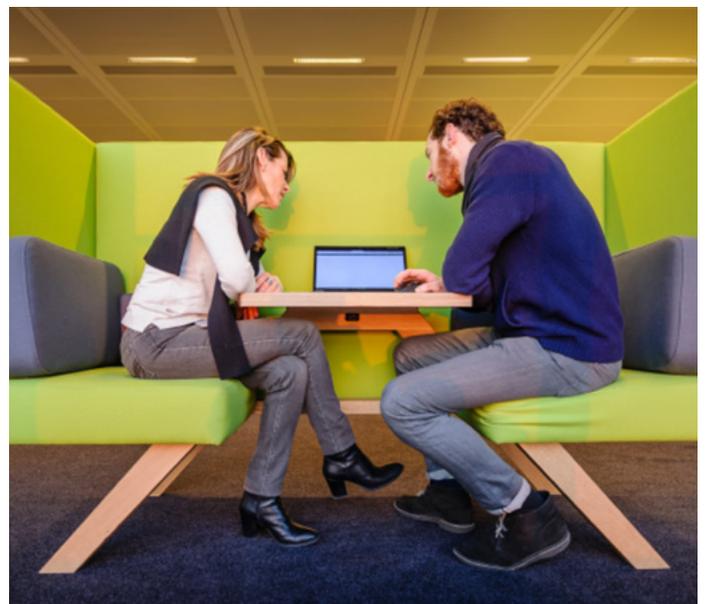
Microsoft a d'abord travaillé sur la culture, autrement dit la capacité à penser de manière innovante, à apprendre, à s'ouvrir au monde et à travailler sur la dimension collective. Aussi, l'environnement de travail doit être pratique, flexible et adapté. Les espaces ont été revus pour augmenter l'efficacité collective et l'agilité. L'environnement est un contributeur important de la satisfaction, de la qualité de vie au travail et de l'efficacité. Le hall d'entrée a été transformé en lieu de vie et de rencontres avec les clients et les collaborateurs. Microsoft a aussi fait le choix d'une organisation en espaces dynamiques en conservant des quartiers tout en augmentant la flexibilité : modules de confidentialité, espaces de réunion, cabines téléphoniques, espaces de travail collectif, salles de créativité. Les personnes ont besoin d'un ancrage et de retrouver leurs collègues. 750 collaborateurs ont été associés au projet par le biais d'un questionnaire portant sur les situations de travail.

L'entreprise favorise les espaces de liberté et d'autonomie tout en étant structurante grâce à la définition de règles de vie collective. La flexibilité, qui concerne tous les salariés, ne peut être assimilée à du télétravail. Elle est basée sur la confiance et se traduit par la responsabilité pour chacun de

travailler là où c'est le plus pertinent. La règle des 4X4 s'applique à tous pour organiser le collectif :

- Flexibilité : ouverte à tous, responsable, agréée par le manager, joignable.
- Bonne gestion des réunions : horaires, ordre du jour, participation, compte-rendu.
- Usages collaboratifs : communiquer, partager, collaborer, chercher.
- Réunions à distance : basées sur les technologies Microsoft, lieu adapté, organisées, animées.

Une réflexion sur les temps de déconnexion est engagée avec les organisations syndicales.



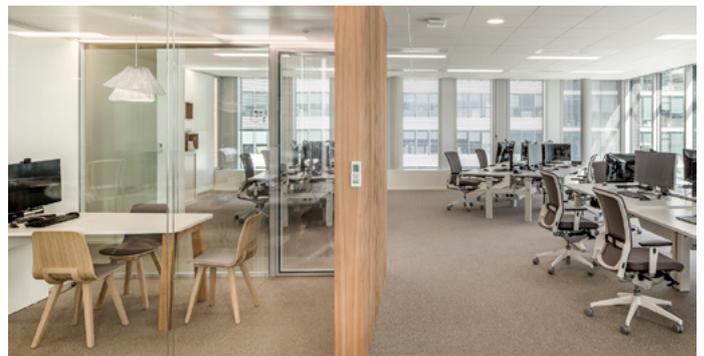


Louis Gilbert
Architecte, Ateliers 2/3/4/

Louis Gilbert présente un projet qui a impliqué son agence depuis la conception du bâtiment jusqu'au poste de travail. Le client est une banque d'affaires habituée au bureau individuel et pour laquelle le passage à l'open-space et au flex desk peut être vécu comme un drame par les collaborateurs à la recherche, chaque matin, d'un poste de travail.

Le choix de la banque s'est certes porté sur un système « flex » limité au sein d'un périmètre défini au niveau de l'unité opérationnelle. Dans cette zone, différents espaces sont partagés par l'équipe : petites et grandes salles de réunion, espaces collaboratifs ou encore lounges. Les collaborateurs ont été associés au projet, chaque entité ayant désigné un représentant pour participer aux groupes de travail. Les espaces sont ouverts mais les collaborateurs peuvent ainsi retrouver une forme d'unité conforme à l'identité de l'organisation. Même la cafétéria est pensée comme un espace de travail informel. Parallèlement un travail de transformation numérique a été engagé. La DSI est d'ailleurs positionnée au rez-de-chaussée près de l'accueil, en front office, au milieu du hall et en support des collaborateurs.

Le retour sur investissement est probant. Auparavant, l'organisation en bureaux séparés nécessitait quelques centaines de déménagements par an pour répondre aux besoins des projets, les salles de réunion ainsi que les bureaux des cadres de direction étant faiblement utilisés. Les économies réalisées sont partagées. Une moitié est conservée par l'entreprise, l'autre est attribuée aux équipes pour améliorer les espaces de travail. En conclusion, malgré des bureaux en flex, les nouveaux espaces ont été adoptés dès le premier jour par les collaborateurs du fait de la qualité de réalisation.



© Ateliers 2/3/4/ (Photo Luc Boegli)



Cédric Breuiller
Consultant, Sopra RH Software

En préalable, Cédric Breuiller déplore échanger plus fréquemment avec les DSI qu'avec les RH malgré le besoin des informaticiens de comprendre les attentes des utilisateurs.

Les outils permettant de télé-travailler sont désormais disponibles, on sait travailler de n'importe où. Le prochain saut qualitatif sera d'accéder à un espace professionnel digital permettant d'utiliser ses applicatifs et de dialoguer avec ses communautés sans passer par l'ordinateur en se loggant, par exemple sur une tablette. L'espace de travail sera en fonction de l'individu et non pas de l'ordinateur.

Le travail pollinise la vie privée mais à quel moment se déconnecter ? Chacun a ses particularités, mixant plus ou moins activités personnelles et activités professionnelles.

Il est aujourd'hui indispensable de se poser la question de ce que l'on veut : du travail ou de la présence ? Culturellement, les Français sont attachés à la présence et ont besoin d'échanger avec leurs collègues. Le niveau de confiance accordé aux collaborateurs est faible bien que certaines entreprises, comme Microsoft, y arrivent. Pourquoi contrôler des heures de présence et obliger les agents à badger comme le préconise notamment la Cour des Comptes ? Il est préférable d'évaluer sur la qualité de service.



Anne-Claire Guillet
DRH, département des Côtes d'Armor

Dès 2012, le télétravail a été mis en place selon les modalités suivantes : à domicile ou en site distant, un, deux ou trois jours par semaine avec des horaires de « joignabilité » ou de travail, la signature d'un contrat d'engagement. Il a été instauré comme une modalité d'organisation et non pas comme un droit, il est possible de revenir en arrière. Des réunions mensuelles d'accompagnement des agents et des managers ont permis d'instaurer de bonnes pratiques telles qu'un message envoyé aux collègues dès que le télétravailleur se connecte. La mise en œuvre du dispositif a été confrontée à une forte réticence des encadrants contraints notamment de justifier auprès des équipes le télétravail d'un de leurs collaborateurs, celui-ci étant, par certains, assimilé à un temps de vacances.

Expérimenté pendant un an par 20 agents, le dispositif s'est déployé en 2015, année de sa

généralisation, pour en compter plus de 120. Le bilan s'est avéré très positif malgré quelques points faibles dus aux outils.

Suite au changement de majorité en 2015 les modalités du télétravail ont été renégociées, les élus considérant que le travail est un lieu, que la place des encadrants est auprès des équipes et que s'il y a travail à distance autant en profiter pour rencontrer d'autres collègues. Le télétravail reste ainsi possible sur les sites départementaux à raison d'un jour par semaine, à l'exception des agents en situation de handicap pouvant bénéficier de deux jours. En parallèle, le temps de travail est passé de 1544 à 1607 heures avec la mise en place de protocoles par métiers tenant compte de la pénibilité et des contraintes, ainsi qu'une réforme de fond des dispositifs RH.

Une réflexion est aujourd'hui engagée sur l'aménagement des locaux sur la base notamment d'une responsabilisation de l'encadrement qui peut proposer des expérimentations ou procéder à des achats comme une table de ping-pong.



LES TIERS-LIEUX, UNE ALTERNATIVE OU UNE 3ÈME VOIE ?



Nathanaël Mathieu

Président et fondateur de Neo-Nomade

Le terme de tiers-lieux a été imaginé il y a plus de 30 ans par un sociologue américain. Il recouvrait les lieux de socialisation, situés entre le domicile et le bureau tels que le café français ou le pub anglais, qui du fait de l'essor de l'automobile, étaient en train de disparaître.

Avec le numérique, de nouvelles formes d'espaces partagés ont émergé. Les plus connues sont les espaces de co-working qui regroupaient des indépendants et où sont désormais installées des start-up. S'ajoutent des espaces de fabrication comme les fablab, les haker spaces et les lieux de sociabilisation comme les cafés solidaires.

En France on compte environ 1400 tiers-lieux. Ces espaces traduisent un état d'esprit qui rebat les cartes sur la manière dont on travaille. Travailler dans un tiers-lieu est un choix, pour retrouver une communauté, rompre l'isolement ou encore accéder à des compétences ou à des ressources. Les lieux de co-working sont aujourd'hui devenus un marché avec une logique économique alors que les tiers-lieux privilégient une logique d'économie collaborative.

Un nombre croissant d'entreprises estime que le télétravail ne se situe pas uniquement au domicile mais aussi dans des tiers-lieux. Ces derniers apportent des réponses à des problématiques telles que le transport, l'attractivité d'un territoire ou encore une possibilité d'ajustement immobilière. Au-delà, leur plus forte valeur ajoutée est celle des compétences, nombre d'entreprises intégrant ces lieux pour échanger et réaliser des projets avec des personnes extérieures à l'organisation. Trop d'organisations considèrent encore les tiers-lieux comme des dépenses supplémentaires alors que ce sujet porte une réflexion plus globale sur le travail.

Il est donc particulièrement intéressant de regarder ces lieux comme une source d'inspiration sur les nouvelles formes de travail. Côté des personnes ayant des activités différentes des siennes permet de redonner du sens à ses missions et de les faire évoluer. Travailler dans des tiers-lieux permet d'envisager ses activités sous un autre angle. Ce sont les laboratoires du travail de demain.



Martine Bordonné

Directrice de projets, Orange

Le télétravail s'est considérablement développé en cinq ans passant de 700 à 24 000 télétravailleurs sur un total de 90 000 collaborateurs. Orange est confrontée également à l'émergence du nomadisme « *any time, any where and any device* ». En s'équipant d'un outil de mobilité, les agents se libèrent du poste de travail et échappent à l'unité de temps et de lieux. Les RH accompagnent aujourd'hui un changement radical de la manière dont est exercée et managée l'activité. Les collaborateurs sont en demande de confiance et d'autonomie.

Les 60 000 nomades que compte Orange attendent qu'elle les accompagne en proposant des outils qui les aide à trouver l'espace et la connectique pour réaliser un travail de qualité. L'espace se vide progressivement avec pour conséquence l'isolement et la baisse du collectif. Compte tenu du nombre de départs, du développement du nomadisme et de la mise en place d'espaces dynamiques, une réflexion est en cours sur le corpo-working. Les équipes de recherche analysent actuellement les usages des nomades : les sites les plus demandés, les flux etc. Les espaces sont désormais aménagés pour accueillir les différentes catégories de nomades dont les télétravailleurs. Une application spécifique permet de repérer les lieux de travail disponibles et de rencontrer des collègues. Pour être innovant, il faut se laisser guider par les rencontres. De ce fait, l'espace devient une formidable opportunité d'échanges.



Mélanie Morgeau
Élève administratrice territoriale

Anne Sophie Lecointe
Élève administratrice territoriale



Co-auteurs avec Guillaume Bobet, Déborah Cristel-Delesse, Cyril Godot et Chloé Paque, de l'étude : « La santé au travail comme levier d'innovation managériale »



Mise en perspective des interventions de la journée avec l'étude publiée par l'Observatoire social territorial de la MNT

La thématique du bureau ouvre un large champ de réflexion sur la place des agents dans l'organisation et le management : l'espace de travail peut-il être un espace d'innovation et d'épanouissement ? Quel est son impact sur la qualité de vie ?

L'étude a été réalisée auprès de 30 structures. La réflexion sur les espaces s'insère dans une démarche plus large portant sur les conditions de travail, notamment matérielles. Ils sont liés aux modes de management et d'organisation à partir de questionnements portant sur le niveau de responsabilité, l'autonomie, le contrôle hiérarchique, la place des réunions ou encore les horaires.

Les débats ont fait émerger deux points de vigilance, d'abord la question du bureau. Ne concernant souvent que le seul personnel administratif, elle nécessite de veiller à une équité de traitement et d'attention. Saint-Sébastien-sur-Loire a, par exemple, répondu au besoin de reconnaissance et de valorisation du travail des agents des espaces verts en changeant les tenues et en mettant à leur disposition un local avec des vestiaires. L'autre point de vigilance concerne les plus anciens collaborateurs ancrés dans des habitudes (on a toujours fait comme cela). Travailler en open-space nécessite un accompagnement, invite à repenser l'approche du travail et de ce que chacun en attend. Cela touche au symbole qu'est le bureau et au rôle du manager.

L'étude aborde la question de la qualité de vie sous l'angle de ceux qui en sont les premiers garants, à savoir les managers. Son parti pris est d'appeler à construire une nouvelle culture invitant les managers à centrer les activités sur le travail et non sur les process. Manager consiste d'abord à soutenir les équipes en testant des dispositifs en fonction des spécificités de chaque collectivité.

Nom

Prénom

Fonction

Collectivité

Adresse

Adresse mail

Tel. bureau

Tel. portable

*Merci de joindre à votre bulletin
un chèque de 40€ à l'ordre de l'ADRHGCT*

À adresser à :
Antoine Durand
Trésorier ADRHGCT
20 rue Ganterie
76000 ROUEN

L'ASSOCIATION



© Photo David Marmier



© 2018, ADRHGCT

Mise en page : Louis Vairel

L'association des DRH des Grandes Collectivités rassemble un réseau de DRH des grandes villes, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale souhaitant échanger autour de leur expertise et de leur métier.

Elle mène des réflexions sur l'actualité statutaire et l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Ses travaux sont orientés vers l'anticipation et l'innovation : elle porte la vision des DRH pour faire évoluer le statut de la fonction publique, pour innover en matière de dialogue social, pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités. Elle contribue à des réflexions nationales sur la précarité, la gestion des contractuels, sur les emplois de direction des collectivités territoriales.

Elle réalise des enquêtes régulières (sur les budgets, l'absentéisme, les régimes indemnitaires par exemple) ou ponctuelles (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, la NBI, la formation, l'action sociale, la mise en œuvre des textes réglementaires...) Et échange sur les résultats de ce benchmarking permanent.

Elle est un interlocuteur pour les partenaires institutionnels que sont la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCL), la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), le Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale (CSFPT). Elle relaie régulièrement dans la presse territoriale le point de vue des DRH et entretient des contacts avec les autres associations dans le monde territorial et dans le domaine des ressources humaines.

ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

