

ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

LES DRH ET LES NOUVELLES ÉQUATIONS DU TRAVAIL

CONCILIER LES ATTENTES ÉMERGENTES DES AGENT.ES
ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS

ACTES DU COLLOQUE

15 | OCTOBRE
2021

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS



www.drh-grandes-collectivites.fr



LES DRH ET LES NOUVELLES ÉQUATIONS DU TRAVAIL

CONCILIER LES ATTENTES ÉMERGENTES DES AGENT.ES
ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS



SOMMAIRE

EDITO DE MATHILDE ICARD	. 3
LE PRIX DU TRAVAIL BIEN FAIT YVES CLOT . LE PRIX DU TRAVAIL BIEN FAIT « LA COOPÉRATION CONFLICTUELLE DANS LES ORGANISATIONS ».	. 4
S'ÉPANOUIR AU TRAVAIL LEA ROUX . RESPONSABLE MÉDIAS, PROFIL PUBLIC RENAUD CONCORDET . ÉTUDIANT ET CO-RÉDACTEUR DU MANIFESTE SYLVIE VERNIER . DRH, GRAND PARIS SUD OUEST MARIE VINCENT . DGA RESSOURCES, CONSEIL DÉPARTEMENTAL DES CÔTES D'ARMOR	. 8
TRAVAILLER AVEC LES AUTRES, LE TRAVAIL UN BIEN COMMUN SARAH PROUST . FONDATRICE DE SELKIS, AUTEURE D'UN RAPPORT POUR LA FONDATION JEAN-JAURES « LE TRAVAIL FRAGMENTÉ ».	. 12
RETOUR AU TRAVAIL ET PERSPECTIVES CHEZ NOS PARTENAIRES CONSTANCE LE GOFF . DIRECTRICE MARKETING, EDENRED CHARLES CALESPROUPAT . DIRECTEUR DE LA DIVISION SECTEUR PUBLIC, MICROSOFT	. 14
APAISER LE RAPPORT AU TEMPS (ET AU TRAVAIL) SÉBASTIEN LAJOUX . DGA DÉLÉGUÉ AUX RH UNIVERSITÉ DE LORRAINE VANNESSA FAGE MOREEL . SOUS-DIRECTRICE RH DU SYSTÈME DE SANTÉ, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFRE DE SOINS, MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ. VINCENT N'GUYEN . PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, PRÉSIDENT D'EMPREINTE HUMAINE.	. 16
QUESTIONNER LE MODÈLE (HIÉRARCHIQUE) DESCENDANT MARIE MENELLA . SECRÉTAIRE GÉNÉRALE, INTERCO CFDT JEAN-LUC LODS . DGA SOLIDARITÉ, CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE-ET-MARNE	. 22

ÉDITO

MATHILDE ICARD

Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités

Ce 10^{ème} colloque s'est déroulé dans une période de crise sanitaire positionnant la DRH au centre, notamment pour ce qui concerne les questions relatives au travail et à son organisation. L'ADRHGCT ne pouvait que s'emparer de cette thématique, d'où le titre de notre colloque : « les DRH et les nouvelles équations du travail », tout en étant bien consciente que la crise n'a fait qu'accélérer des tendances déjà perceptibles.

1ère équation : la place centrale de la parole et l'absolue nécessité de débattre collectivement des critères d'un travail bien fait. Le travail est aujourd'hui sous la domination de normes et de processus qui ne laissent parfois que de faibles marges de manœuvre aux agent.es et altère in fine, leur santé. En tant que DRH, nous avons un rôle essentiel pour créer les conditions de la controverse. Discuter du travail crée du collectif. Cette coopération conflictuelle a un effet positif sur la performance et la santé.

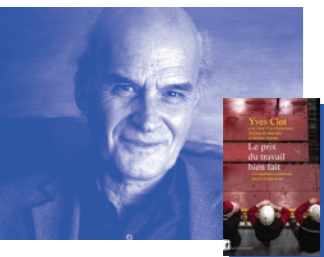
2ème équation : le télétravail est en forte croissance mais ne signe pas la fin du bureau. C'est d'autant plus vrai dans la territoriale que 70% des agent.es ne peuvent pas télétravailler. Le bureau incarne un lieu commun et remplit une fonction de socialisation. C'est aussi un lieu relativement égalitaire symbolisant ce à quoi on contribue ensemble. Il convient de fixer un cadre permettant d'équilibrer présence et distance, individuel et collectif, créativité et productivité. L'enjeu est d'engager une réflexion sur ce l'on produit ensemble et à distance. Un nouveau modèle est à inventer.

3ème équation : l'aspiration à davantage de liberté et à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. Cette exigence n'est pas nouvelle mais elle est plus marquée depuis la crise sanitaire qui a favorisé une prise de conscience quant à la place du travail dans nos vies. Le temps devient un sujet d'attention pour les DRH incité.es à privilégier une vision plus qualitative. La question de la charge de travail ne peut être éludée sans risquer de fortes tensions sociales. Les organisations sont invitées à analyser la manière dont elles fonctionnent concernant les réunions et les divers circuits internes, à tenir compte de la surcharge collaborative ainsi que de celle liée aux outils, à mieux appréhender l'intensité du travail et à apporter des réponses tangibles aux irritants.

La 4ème équation pourrait être la reconfiguration du rôle des managers, notamment de proximité, invités une nouvelle fois à renouveler leurs pratiques. Le traditionnel principe de l'égalité de traitement est bousculé par les attentes des agent.es qui se font plus pressantes : plus de confiance, plus d'autonomie, plus de responsabilités, plus d'exemplarité, plus de personnalisation. Afin de ne pas endosser de trop lourdes responsabilités les managers doivent pouvoir s'appuyer sur la DRH. Sa mission se traduit notamment par la fixation d'un cadre permettant aux managers d'agir avec agilité en fonction des événements et des agent.es. Pour aborder pleinement cette transformation, les managers doivent être formés pour faire évoluer leur posture avec les DRH à leurs côtés pour les accompagner.



LE PRIX DU TRAVAIL BIEN FAIT



YVES CLOT PROFESSEUR ÉMÉRITE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL AU CNAM

DERNIER OUVRAGE « LE PRIX DU TRAVAIL BIEN FAIT » AVEC JEAN-YVES BONNEFOND, ANTOINE BONNEMAIN ET MYLÈNE ZITTOUN

L'intégralité de l'intervention d'Yves Clot est disponible sur le site de l'association des DRH des grandes collectivités (drh-grandes-collectivites.fr)

ECHANGE PRÉPARÉ ET MODÉRÉ PAR

MATHILDE ICARD,
PRÉSIDENTE DE L'ADRHGCT

La crise n'a pas été vécue de la même manière par toutes et tous. A l'hôpital, selon un urgentiste on n'a jamais aussi bien travaillé que pendant la crise, surtout le premier confinement. Les soignants ont pu donner la pleine mesure de leur conscience professionnelle. Le soin a pris le pas sur la gouvernance. Leur champ d'action s'est élargi avec davantage de prises d'initiatives et des décisions en circuit court. Ils ont créé de nouvelles méthodes d'organisation du travail et **l'intelligence des situations** s'est développée pour plus d'efficacité. La crise a créé le sentiment de vivre une même histoire autour de la qualité du travail. Du point de vue de la santé c'est fondamental. La santé mentale professionnelle s'est améliorée alors que la santé physique pouvait se dégrader en raison de l'épuisement.

La notion de santé est plus complexe que l'absence de maladie. La santé au travail, c'est quand on se reconnaît dans ce qu'on fait. En revanche quand le travail n'est « ni fait ni à faire, on en fait une maladie ».

Les données de la DARES sont intéressantes :

. En 2014, 34 % salarié.es de l'industrie et 37 % des salarié.es de la FPT et de la FPH déclarent « ne pas être fiers de leur travail ».

. En 2020, 54 % des actifs déclarent « ne pas pouvoir faire du bon travail de leur point de vue ».

L'organisation du travail devrait créer les conditions pour que l'on soit de temps en temps à l'origine de ce qui nous arrive afin d'éviter de créer des problèmes de santé. Ce qui ruine l'individu c'est **l'activité ravalée ou empêchée**. La fatigue peut être **bonne** si elle est liée à un **effort** menant à un résultat. Si elle est due à ce que l'on n'arrive pas à faire et à ce que l'on croit nécessaire, elle est empoisonnée et porteuse d'insomnies.

La parole n'est d'aucune inutilité si on la « libère » pour la libérer, sans un cadre pour la traduire en actions. Dans ce cas mieux vaut ne pas solliciter les agent.es car les **ravages en matière de santé** peuvent être importants.

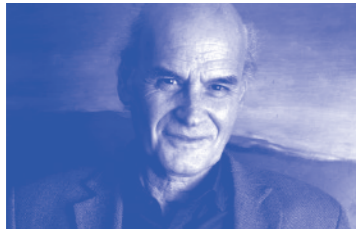


Il faut **relier** de l'intérieur **efficacité et santé**. L'efficacité dynamique c'est quand **on atteint les buts fixés et que, dans le mouvement, on en crée de nouveaux**. La performance et l'efficacité ne sont pas antagonistes avec la santé.

L'efficace, c'est l'économie de soi et l'économie de moyens, qui permettent de s'épargner. Elles doivent être accompagnées du sens. Pour fabriquer de nouveaux buts, il faut avoir un **horizon**, en **discuter** avec d'autres et être en lien avec les valeurs générales. Celles-ci ne survivent que si elles sont régulièrement confrontées au sens et à l'efficacité de l'action réelle. L'efficacité consiste à s'économiser et à se renouveler ; si ce mouvement est empêché, la santé est en danger.

L'efficacité obéit à des critères différents et qui peuvent entrer en conflit selon que l'on est dirigeant.es ou agent.e en 1ère ligne. Cette différence de point de vue sur la qualité du travail se gère de deux manières : soit on est dans le déni du conflit et on fabrique artificiellement du consensus, soit on met les agent.es et leurs responsables autour de la table. Le collectif c'est la controverse de métier. On a le droit de juger en disant : ça c'est du boulot, ça ce n'est pas du boulot. **Le conflit de critères sur la qualité du travail** commence à l'intérieur du collectif, c'est d'ailleurs la condition de son développement. La fonction de Direction n'est pas de libérer la parole mais de travailler sur ce qui divise. Fabriquer de l'organisation c'est fabriquer de la controverse civilisée. L'expression « Il faut que ça marche » permet non pas de trouver des compromis entre des points de vue déjà construits mais d'innover. C'est ce que l'on appelle la **coopération conflictuelle** qui permet à ceux qui font d'échanger avec ceux qui ont le pouvoir.

A PROPOS DE :



Yves Clot

Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM, auteur de nombreux ouvrages dont le dernier avec Jean-Yves Bonnefond : « Le prix du travail bien fait »

Bibliographie

- . **Les caprices du flux** : les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent Editions Champ social (1990)
- . **Le travail sans l'homme** : pour une psychologie des milieux de travail et de vie Editions la Découverte (1998)
- . **La fonction psychologique du travail**, Editions Presses Universitaires de France (1999)
- . **Les histoires de la psychologie du travail**, Octarès Editions (2002)
- . **Dialogue, activité, management**, Editions l'Harmattan (2007)
- . **Travail en pouvoir d'agir**, Editions Presses Universitaires de France (2008)
- . **Le travail thérapeutique en psychiatrie** avec François Tosquelle et Pierre Delion, Editions Eres (2009)
- . **Soigner le travail** avec Gabriel Fernandez, Editions Eres (2009)
- . **Refaire son métier** de Jean-Luc Roger, préface Yves Clot, éditions Eres (2010)
- . **Perspectives en clinique du travail** avec Dominique Lhuillier, Editions Eres (2010)
- . **Agir en clinique du travail** avec Dominique Lhuillier, Editions Eres (2010)
- . **Travail et santé**, Editions Eres (2010)
- . **Le travail à cœur** : pour en finir avec les risques psychosociaux, Edition la Découverte (2015)
- . **Redécouvrir l'expérience du travail** - De Mayo à Oddone, l'instruction au sosie avec Gianni Briante Alessandra Re Ivar Oddone, Les éditions sociales (2015)
- . **Le travail peut-il devenir supportable ?** avec Michel Golac, Editions Armand Colin (2017)
- . **Ethique et travail collectif**, Edition Eres (2020)
- . **Le prix du travail bien fait** avec Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain, Mylène Zyttoun, Editions la Découverte (2021)



S'ÉPANOUIR AU TRAVAIL



LEA ROUX
RESPONSABLE MÉDIAS,
PROFIL PUBLIC



MARIE VINCENT
DGA RESSOURCES,
CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DES CÔTES D'ARMOR



**RENAUD
CONCORDET**
ÉTUDIANT
ET CO-RÉDACTEUR
DU MANIFESTE



SYLVIE VERNIER
DRH, GRAND PARIS SUD OUEST

Léa Roux : La mission de Profil Public est notamment de « ré enchanter » le recrutement dans le secteur public en accompagnant les organisations dans la valorisation de leur politique RH et de leur marque employeur. Pendant le 1er confinement nous avons engagé une étude intitulée : « Après la crise seriez-vous prêts à rejoindre le secteur public et à quelles conditions ? » avec Makesens, Switch Collective et la Casden.

Deux enseignements majeurs : 86% des personnes sont dans une période d'interrogation quant à la place du travail et 71% se disent prêts à rejoindre le secteur public. Quatre moteurs d'attractivité : le sens, la flexibilité et l'autonomie, l'impact direct et local. Deux organisations tirent leur épingle du jeu en matière d'attractivité : les entreprises sociales et solidaires en raison d'une promesse employeur forte et d'une bonne communication sur leurs missions, et les collectivités locales en raison de leur ancrage dans les territoires.

En parallèle, Renaud Concorde et un groupe d'étudiant.es ont réalisé un sondage afin d'identifier les aspirations des jeunes pour le secteur public et où il apparaît que celles et ceux qui sont prêt.es à s'engager pour l'intérêt général ne pensent pas au secteur public. Cette démarche s'est traduite par un manifeste de « 10 propositions ».*

MARIE VINCENT, DGA, ET SYLVIE VERNIER, DRH, ONT ACCEPTÉ DE PARTAGER LEURS RÉACTIONS QUANT À CE MANIFESTE

Marie Vincent : Nous pouvons manquer de simplicité et de réactivité dans les relations. Le design de service et la démocratie participative peuvent faire évoluer le système.

Sylvie Vernier : Notre politique de recrutement est de ne plus rater les rendez-vous avec les talents, ce qui nécessite de faire parfois des contorsions avec les règles. Le cadre a toutefois sa raison d'être.



LA BUREAUCRATIE EST LE 1^{ER} FREIN ÉVOQUÉ PAR LES JEUNES

Selon eux,elles, « lourd », complexe et pyramidal sont les mots qui caractérisent le secteur public. Celui-ci doit donc donner envie aux jeunes de s'y engager.

Sylvie Vernier : Nous avons besoin de nouvelles idées. Nous devons nous positionner en sponsors des jeunes ce qui suppose de changer certaines logiques de management. Le parapheur est un des symptômes de la verticalité de nos organisations. Une articulation est aussi à rechercher avec le politique ; les jeunes s'essouffent parfois dans le processus décisionnel.

Marie Vincent : Nous ne devons pas seulement attirer les jeunes mais aussi mobiliser nos collègues. Au département des Côtes d'Armor, lors du diagnostic RPS, nous avons demandé aux agent.es : « Vous autorisez-vous à faire des propositions à votre hiérarchie ? ». 30% ont répondu par la négative. Le Co-dir n'avait pas le sentiment d'une telle distance ! Nous avons donc travaillé sur nos méthodes de management et la latitude décisionnelle.

Est-il possible de se passer de parapheur physique au profit de nouveaux outils ?

Marie Vincent : Pendant la crise nous avons pu contourner certains process décisionnels. Néanmoins en matière de commande publique ce serait très insécurisant de ne pas passer par le visa des marchés publics. Les décisions qui impactent le plus les agent.es pourraient être prises de manière plus souple.

Sylvie Vernier : Nombre de process de décision sont en cours de modification mais le retour au présentiel s'accompagne d'une forme de rigidité.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Une des exigences des jeunes est d'avoir accès aux outils numériques utilisés au quotidien mais qui ne sont pas nécessairement disponibles dans les organisations publiques.

Marie Vincent : Les questions de sécurité et de souveraineté des données ne facilitent pas la tâche de la DSI en prise avec des demandes d'outils plus intuitifs. Un autre de nos enjeux est aussi d'accompagner les agent.es en situation d'illectronisme ; la transition numérique est un enjeu fort. Le besoin de se retrouver est marquant, le contact physique est très reposant.

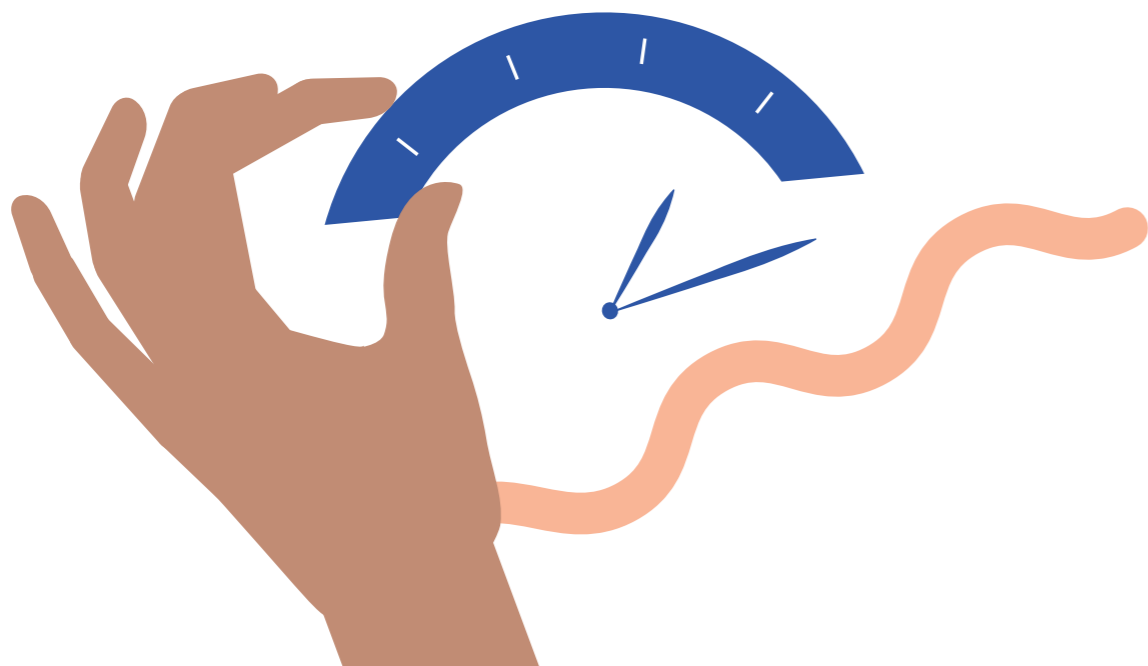
Sylvie Vernier : La transition numérique ne peut être dissociée de la transition écologique. Le digital doit aussi être pensé en termes de santé mentale. Il n'est pas perçu aujourd'hui comme un vecteur de confort et de plaisir ; les agent.es ne veulent plus être confronté.es à un écran.

LA QUÊTE DE SENS

Il s'agit d'abord de mettre en valeur les possibilités du service public en matière de recrutement et de faire en sorte que chacun perçoive son impact sur l'intérêt général. Comment gérer le temps long dans l'administration ?

Marie Vincent : Le temps est un sujet important en raison du cycle électoral et de la mobilité des cadres supérieurs. Les agent.es sont en fait garant.es de la culture de l'organisation. Pour changer une culture organisationnelle, il faut donc s'inscrire dans la durée. Redonner du sens, c'est aussi donner de la capacité d'action et des marges de décision au quotidien. Dans les collectivités le sens apparaît rapidement, on voit les projets qui émergent et on est proches des usager.ères.

Sylvie Vernier : Le sens est une évidence quand on est face à l'usager.ère. Il ne se décrète pas et est fonction de l'éco système.



TRAVAILLER AVEC LES AUTRES, LE TRAVAIL UN BIEN COMMUN



SARAH PROUST

FONDATRICE DU CABINET SELKIS, AUTEURE DE « TÉLÉTRAVAIL, LA FIN DU BUREAU ? »



Avec l'appui de la fondation Jean-Jaurès, le cabinet Selkis a lancé en mars 2021 une enquête complétée par une trentaine d'entretiens avec des salariés français et européens. L'enquête se poursuit au niveau européen.

Après 15 ans de fragmentation du bureau et 18 mois de reconcentration, à quoi va ressembler le bureau ? Ou plutôt qu'est-ce qu'il doit devenir pour conserver une dimension collective ? Après des décennies à travailler chez soi, puis un siècle et demi à travailler loin de chez soi, la dissociation des lieux n'est-elle pas une troisième évolution de l'organisation du travail ? L'enquête a permis de disposer de données intéressantes : 60% des personnes interrogées ont un emploi de bureau, 16% sont en flex office et 35% dans un open space. A la question : « Quel est pour vous l'intérêt de travailler dans un bureau ? », la réponse est « avoir un espace bien à soi ». Le bureau est donc à la fois un lieu collectif et un lieu dans lequel chacun a un espace. Il reste aussi un lieu relativement égalitaire compte tenu d'un accès aux mêmes outils, à la même restauration et, à peu près, au même style de bureau. Le télétravail est, en revanche, très inégalitaire puisqu'il s'appuie sur les conditions de vie individuelles.

Plus on s'éloigne du lieu de travail, plus la portée symbolique du lieu commun doit être renforcée. L'organisation doit donner à voir ce à quoi on contribue ensemble en repensant les espaces. Si le télétravail ne crée aucune distance avec le travail, le lien avec l'organisation se dilue dans le temps.

Avant la Covid, l'Espagne comptait moins de 5% de télétravailleurs. A partir d'une page blanche, les organisations inventent un modèle qui est celui d'un télétravail collectif, par équipe, et non pas individuel : 2 jours en télétravail et 2 jours sur site, avec la sacralisation d'un jour commun.

Un certain nombre d'agent.es ont des difficultés à revenir au travail. Le confort de travail semble déterminant : « Est-ce que je suis attendu et accueilli ? Quelles sont mes conditions de vie personnelles ? ».



Le retour au travail est à la fois fonction de ce que l'organisation propose à ses agent.es et de leur statut. Les DRH ne sont-ils pas aujourd'hui contraints à une forme d'immixtion dans la vie des agent.es pour réguler les inconvénients du télétravail ? L'inter administration et les tiers lieux sont une option pour celles et ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas télétravailler à leur domicile.

Concernant les tâches, la première question qui se pose est celle de leur caractère télétravaillable. Ce n'est d'ailleurs pas parce qu'elles sont variables qu'elles ne peuvent l'être. Il faut former les agente.s à cette nouvelle modalité. Télétravailler, c'est aussi identifier des nouveaux processus et de nouvelles habitudes, le télétravail n'étant pas une duplication de la vie de bureau.

Qu'est-ce qu'on invente ensemble pour la performance de l'organisation et le confort des salarié.es ? Cette ligne de crête est au cœur des préoccupations des DRH. L'hybridation 2 jours au bureau et 3 en télétravail est une modalité intéressante. Il s'agit aussi d'adapter les activités aux lieux en diminuant les réunions à distance les jours de télétravail plutôt dédiés à la réflexion et à la production. Selon l'Université de Louvain ce n'est pas tant le télétravail qui rend productif que sa fréquence, et après deux jours de télétravail, on est l'est moins. Ce qui manque c'est l'interaction, la créativité et la capacité à innover.

C'est extrêmement difficile de poser des règles qui vont convenir à tout le monde, d'autant plus que 75% agents des collectivités exercent des activités qui ne peuvent être télétravaillables. La mission des cadres s'est avérée difficile en raison de la diversité des amplitudes horaires d'une même équipe. Le télétravail favorise une individualisation du travail alors que la mission d'un cadre intermédiaire est de faire en sorte que le collectif fonctionne !

L'open space et le flex office, nouvelles modalités d'organisation des espaces, sont à réguler en fonction des missions. Face ces nouvelles modalités une réflexion est à engager pour repenser les organisations du travail.

RETOUR AU TRAVAIL ET PERSPECTIVES CHEZ NOS PARTENAIRES



CONSTANCE LE GOFF
DIRECTRICE MARKETING,
EDENRED



CHARLES CALESPROUPAT
DIRECTEUR DE LA DIVISION
SECTEUR PUBLIC,
MICROSOFT

DÉBAT ANIMÉ PAR

ALINE RIDET,
VICE-PRÉSIDENTE DE L'ADRHGCT

CHARLES CALESPROUPAT, QUELLES CONCLUSIONS AVEZ-VOUS TIRÉES DES ÉTUDES RÉALISÉES PENDANT CETTE PÉRIODE ?

Notre analyse s'appuie sur 3 sources d'observation : une étude réalisée avec OpinionWay (juin 2021), une deuxième interne à Microsoft qui porte sur 60.000 salarié.es et la troisième (2020) avec les clients dont vous faites partie. D'abord, les organisations et les agent.es se sont adaptés très rapidement malgré l'absence d'accompagnement. Nous avons aussi découvert que nous étions plus efficaces à court terme : des rendez-vous et réunions qui démarrent et finissent à l'heure, un agenda qui est tenu, pas de pertes de temps dans les transports. Nous avons néanmoins progressivement identifié des effets plutôt négatifs. Un certain nombre de personnes ont eu du mal à équilibrer leur vie en l'absence de frontières matérielles et temporelles. D'autres ont adopté un rythme de travail très, parfois trop, soutenu. Enfin, en ligne il y a moins d'intelligence collective. Les équipes ont travaillé en silo et l'absence de moments informels, si précieux, a affaibli la créativité.*

CONSTANCE LE GOFF, COMMENT EDENRED A GÉRÉ LE RETOUR DE SES ÉQUIPES ?

Nous avons essayé de garder le meilleur des deux mondes. Il a d'abord été nécessaire de réenchâter le retour des équipes. Une partie des bureaux a ainsi été réaménagée pour devenir des espaces plus collaboratifs, plus conviviaux et plus propices à la créativité. Le modèle unique à savoir une salle de réunion, des bureaux, un écran et des chaises autour d'une table est révolu. Le deuxième élément que nous avons essayé de conserver est la flexibilité. Ensuite, afin d'équiper ses salarié.es Edenred leur a attribué un budget. Ils peuvent ainsi choisir du mobiliser pour travailler chez eux dans de bonnes conditions.



Il est nécessaire de donner un signal fort aux équipes qui ont besoin de comprendre que le retour sur site ne signe pas la fin de cette flexibilité et de la confiance. La négociation d'un accord de télétravail est aussi un moment charnière permettant de poser des cadres.

CHEZ MICROSOFT, COMMENT AVEZ-VOUS ORGANISÉ CE RETOUR ?

Sur plan émotionnel, le retour au bureau et à l'interaction sociale physique est plus éprouvant que la découverte du travail à distance. Certain.es souhaitent revenir mais ce n'est pas la ruée. Au bureau, il faut porter un masque et la restauration n'est pas forcément organisée de façon aussi fluide que d'habitude. Il faut comprendre ce que les personnes viennent chercher au bureau. Par exemple, en réadaptant les locaux pour davantage de tranquillité s'ils n'en ont pas chez eux. Quelques évidences ressortent : le besoin d'espaces de travail en commun et d'innovation. La grande majorité des personnes viennent au bureau pour échanger, discuter, réfléchir, casser les silos ou encore innover.

C'est difficile de mettre en place des règles communes. Une gestion au cas par cas repousse la décision vers le manager de proximité. Si c'est plus pertinent au plan humain, cela positionne les managers en décideurs. Il a aussi fallu accompagner ceux qui ont besoin d'avoir leurs équipes à proximité afin de s'assurer que tout le monde travaille. Avec des équipes à distance, il est nécessaire de revoir sa façon d'opérer en s'inscrivant davantage dans une posture de manager coach fonctionnant par objectifs. Les managers doivent s'assurer que les meetings et réunions hybrides soient aussi inclusifs que possible.

ALINE RIDET

Un accord de travail ne peut pas se limiter à la question des indemnités journalières. Le sujet est à la fois complexe et en évolution. L'association a confié à 6 élèves de l'INET la réalisation d'une étude sur les nouveaux modes de travail qui sera publiée au printemps 2022.

APAISER LE RAPPORT AU TEMPS (ET AU TRAVAIL)



SÉBASTIEN LAJOUX

VICE-PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES DRH DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, DGA DÉLÉGUÉ AUX RH UNIVERSITÉ DE LORRAINE



VANNESSA FAGE MOREEL

SOUS-DIRECTRICE DU SYSTÈME DE SANTÉ, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFRE DE SOINS, MINISTÈRE DES SOLIDARITÉ ET DE LA SANTÉ.



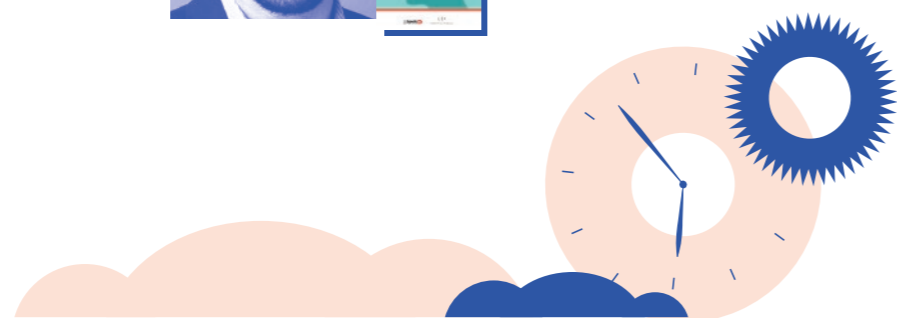
VINCENT N'GUYEN

PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, PRÉSIDENT D'EMPREINTE HUMAINE

DÉBAT ANIMÉ PAR

EMILIE NICOT

VICE-PRÉSIDENTE DE L'ADRHGCT



CE DÉBAT EST PLACÉ SOUS L'ANGLE DU RAPPORT AU TRAVAIL ET DE LA NOUVELLE ÉQUATION VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE.

Pourquoi en 2021, alors que l'on travaille moins que les générations précédentes, a-t-on l'impression de travailler beaucoup, peut-être même de travailler trop ?

Vincent N'Guyen : Partout dans le monde on constate une intensification du travail, c'est à dire que l'on travaille plus fort qu'il y a quelques années notamment en raison du développement du numérique, de l'accélération, de la mondialisation, etc. Le temps de travail est généralement abordé d'un point de vue quantitatif, mais lors de la crise sanitaire au contraire c'est son volet qualitatif qui a été mis en exergue avec la question du travail vécu et de la place qu'il occupe dans la vie. En France, la fonction identitaire du travail est forte alors que paradoxalement les français.es souhaitent lui accorder moins de place. Les déceptions vis à vis du travail sont la conséquence d'attentes qui peuvent se traduire par de la frustration. Les français.es sont, en Europe, les plus déçus.es par leur équilibre de vie et la crise a accéléré le besoin de se recentrer sur l'essentiel. Les nouvelles attentes nécessitent un renouvellement des politiques de qualité de vie au travail. Le travail doit être constructeur de santé et de bien-être.



Comment faire face aux questions des équilibres de vie notamment pour celles et ceux qui sont éloigné.es du télétravail ?

Vanessa Fage Moreel : Il y a un souci de cohérence entre les métiers dont 5 à 10% des tâches sont télétravaillables et les métiers du soin qui ne peuvent pas l'être. Le télétravail n'est pas dans la culture de l'hôpital public où le temps de travail est au centre de toutes les discussions en raison d'une activité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 de moins en moins acceptée par les jeunes professionnels. Le rapport au temps de travail est devenu conflictuel. C'est un sujet de très forte crispation et de non-attractivité de l'hôpital.

Vincent N'Guyen : Ce que j'entends des soignants est qu'ils n'arrivent pas à bien soigner, ce qui crée effectivement de la frustration et du désengagement.

Sébastien Lajoux : Le rapport au temps est un sujet de fond. On a longtemps considéré que l'agent.e devait être traité.e de manière uniforme dans une logique d'égalité de traitement. Cette vision culturelle et séculaire se heurte de plein fouet aux enjeux sociétaux. Notre vocation, en tant que DRH, est d'aller au « cœur de la bête », au plus près des collectifs de travail. Comment les managers de proximité peuvent-ils prendre en compte le rapport au temps de chaque agent.e ? L'enjeu est de faire en sorte qu'ils animent des collectifs de travail tout en étant au contact de chacun.e. Les collectivités doivent faire preuve d'agilité en fixant un cadre permettant de laisser de l'autonomie à leurs managers.

Salle : La question du temps de travail est liée à celle de la charge. Mais qu'est-ce que la charge de travail ? Comment on l'évalue ? C'est le cœur du sujet.

Vincent N'Guyen : Il se passe de nombreux événements entre le moment où on commence et celui où on finit. Ce n'est pas un accord qui va prendre en compte le volet qualitatif du travail. Le rôle management de proximité n'est pas de savoir en combien de temps mais comment le travail est réalisé. Connaître les personnes qu'il manage et leurs contraintes personnelles permet d'ajuster le travail et de reconnaître l'investissement. Les cadres sont également monopolisés par les réunions. Le risque est certes l'éloignement d'avec leurs équipes mais aussi nombre d'entre eux s'interrogent sur leurs réalisations concrètes à la fin de la journée. Une révision organisationnelle des process de fonctionnement, dont celui de prise de décisions, est nécessaire mais complexe à engager. Des règles collectives peuvent néanmoins être posées afin d'alterner des temps individuels, consacrés par exemple à la réflexion et à la rédaction, et des temps collectif et sociaux pendant lesquels se déroulent les échanges et le partage d'informations.

Vannessa Fage Moreel : La planification des tâches est importante et il faut peut être faire preuve de davantage d'autorité pour mieux organiser le travail afin que les équipes ne soient pas livrées à elles-mêmes.

Vincent N'Guyen : La réflexion peut aussi porter sur la planification des temps de ressourcement pendant lesquels on fait ce que l'on aime, on se sent reconnu et on se développe. Ces temps humains doivent être pensés notamment en fonction des ressorts de reconnaissance de chacun.e et en menant une réflexion sur la charge de travail vécue. Les personnes sont désinvesties parce qu'elles sont frustrées de ne pas bien faire leur travail. Le management est censé disposer d'un peu plus d'autonomie que ses équipes. Il peut donc, même dans un univers contraint, leur redonner le sentiment d'être actif.

Sébastien Lajoux : Il faut nous reconcentrer et nous remobiliser sur le sens et les valeurs de nos missions car plus les chaînes hiérarchiques sont importantes, plus la perte d'autonomie est forte. Le changement est compliqué en raison d'une culture qui n'est pas fondée sur la confiance.

Vincent N'Guyen : Concernant la mesure de l'intensité, l'enjeu est de prendre en compte les aspects plus immatériels du travail. Empreinte Humaine accompagne des entreprises dans l'évaluation et suivi de la charge, notamment des cadres, et pas avec le chronomètre ! Nous analysons les différents moments de la journée avec des questionnaires portant sur ce qu'ils ont réussi à faire ou pas et échangeons ensuite sur ce vécu.

Salle : C'est bien à l'organisation de s'adapter aux personnes en redonnant au management toute sa zone d'influence. Comment, dans cette réflexion autour de l'organisation, associer le management de proximité ?



Sébastien Lajoux : D'abord, c'est à l'organisation de s'adapter aux missions qui donnent le premier sens aux hommes. L'université de Lorraine a construit une offre de services intitulée : « Accompagnement de structure ». Dès qu'il y a un événement, comme un déménagement ou une fusion, nous profitons de cette opportunité pour accompagner le changement sur le volet RH en écoutant les cadres et les agents sur leur parcours professionnel, leur carrière, etc. L'entretien individuel les sort de cette cristallisation sur l'événement. Ces temps redynamisent le collectif qui ne peut se revitaliser que par l'individuel. Attention au positionnement des managers qui est trop incertain. Il doit être plus clair et chacun à sa place.

Comment embarquer nos équipes pour mieux répondre aux objectifs du service public ?

Vannessa Fage Moreel : Les managers sont très sollicités, il faut leur laisser du temps de disponibilité mentale pour construire des relations saines et durables avec leur équipe et les engager à le suivre. Cela peut d'ailleurs devenir une exigence que de passer suffisamment de temps avec ses collaborateurs.

Sébastien Lajoux : Quand on arrive à avoir de la disponibilité mentale et à être facteur de lien, le niveau d'autonomie des personnes autour se développe par capillarité. Mais c'est très compliqué ! Quand on lance un plan d'égalité femme /homme et qu'en même temps on organise une réunion à 17 heures, c'est inaudible ! C'est symptomatique d'une culture et d'un état d'esprit difficiles à changer malgré des frémissements. Les référentiels peuvent aider en posant, par exemple, le droit à la déconnexion.

L'hôpital n'étant pas attractif, comment maintenir notre service public hospitalier ?

Vannessa Fage Moreel : Au ministère, nous avons mis en place plusieurs dispositifs en lien avec le temps : assouplissement des règles de paiement d'heures supplémentaires, déplafonnement de ces mêmes heures et rémunération à la hausse. La question est comment on revient à des niveaux de salaires normaux ? D'ailleurs les agent.es, malgré ces dispositifs incitatifs, refusent de faire des heures supplémentaires.

Sébastien Lajoux : Ce refus est extrêmement sain et symptomatique de quelque chose. Les textes de la fonction publique sont bien faits, ils parlent de repos compensateur.

Salle : Je reviens sur la question des managers qui ont un rôle très important à jouer. On perçoit une immense fatigue et ils ont le sentiment qu'on se décharge sur eux. Les RH doivent formaliser des dispositifs pour les accompagner.

Vincent N'Guyen : Les sessions de formation qu'Empreinte humaine anime pour les managers sur les RPS débutent par un temps d'écoute. Ils évoquent notamment leurs contraintes puis on travaille sur la question de l'exemplarité, concernant notamment leur propre équilibre de vie. Nous leur faisons valoir que s'ils sont en difficulté, ils ne pourront pas s'occuper des autres. Même débordés, les managers ont toujours la possibilité de dialoguer avec leurs équipes. Le Co-développement, par l'échange de pratiques, permet de rompre avec la solitude du manager. Une autre culture managériale est attendue.



QUESTIONNER LE MODÈLE (HIÉRARCHIQUE) DESCENDANT



JEAN-LUC LODS
DGA SOLIDARITÉ,
CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE SEINE-ET-MARNE



MARIE MENELLA
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE,
INTERCO CFDT

DÉBAT ANIMÉ PAR

NICOLAS LONVIN

VICE-PRÉSIDENT DE L'ADRHGCT



Marie Menella : La vocation de la CFDT est de passer de l'individuel au collectif et de travailler sur les conditions collectives de travail. Dans le management au quotidien, notre rôle n'est pas d'intervenir dans la gestion des cas individuels. La CFDT privilégie les espaces collectifs dont les heures mensuelles d'information. Ces espaces permettent de recoller des collectifs délités par la pandémie et aux agent.es de retrouver du pouvoir d'agir en débattant du travail réel. Le rôle des DRH est d'identifier des espaces où les propositions des agent.es trouvent un écho ; celui des organisations syndicales est d'organiser la démocratie professionnelle. Concernant la négociation sur le télétravail, nous ne parlerons pas des 2,50€ mais organisation du travail, droit à la déconnexion et temps de vie. Faisons-nous davantage confiance ! Formons-nous ensemble sur les questions de la négociation et du rapport avec le management de proximité.

Jean-Luc Lods vous avez élaboré une méthode de travail à Toulouse aujourd'hui mise en place en Seine et Marne qui revient sur la question de la hiérarchie.

La particularité de la crise est la réintroduction de la parole de l'agen.te. Le haut conseil du travail social a d'ailleurs récemment publié un document qui retrace les pratiques émergentes. Une place plus marquée est accordée aux usager.ères et agent.es, notamment avec l'apparition ou la réintroduction de la capacité d'agir. En reconnaissant l'intervention du citoyen.ne et en lui laissant une capacité d'agir, l'agent.e insécurise sa propre posture. Une interface nouvelle entre l'agent et bénéficiaire du service se met en place. La crise sanitaire a remis en lumière la pratique du « aller vers les usager.ères » et la nécessité de trouver une juste proximité entre aller vers et accueillir. Les démarches d'évaluation, qui contribuent à la définition d'un nouveau service public, redonnent la parole aux agent.es. Elles permettent à la fois de réaliser un état des lieux et surtout d'élaborer des pistes d'amélioration. Un des résultats de l'auto-évaluation était d'ailleurs : « Permettez-nous d'expérimenter ».

Comment les cadres de la direction ont-ils appréhendé cette expérimentation ?

L'auto-évaluation énonçait le principe d'une expérimentation sur deux territoires. La première réunion au cours de laquelle celle-ci été évoquée a suscité des interrogations : qui ? Quoi ? Comment ? Qu'est-ce que cela signifie ? Y aura-t-il des avantages supplémentaires, un plan de formation ?



Celles et ceux qui ne participent pas au projet sont aussi parties prenantes y compris dans le processus du suivi. C'est potentiellement une évolution majeure de la manière d'accueillir et d'accompagner les bénéficiaires. Collectivement, c'est aussi un apprentissage sur le fait que le travail social peut s'évaluer dans un contexte où on a autorisé la parole et où on en tient compte.

Comment les représentants du personnel appréhendent ce travail d'expérimentation auprès des agent.es et de l'encadrement intermédiaire ?

Marie Menella : Quand on voit arriver une expérimentation on se dit que c'est une façon de nous faire avaler les choses ! Une expérimentation se construit avec des gens. Si les organisations syndicales sont parties prenantes dès le démarrage, ça ne peut que bien se passer et le passage en comité technique permet de poser un cadrage. Tout au long de l'expérimentation nous aurons des retours, les organisations syndicales étant un autre canal d'information et d'évaluation. Le questionnement sur le : « Comment l'agent.e va vers ? » a permis au Département de l'Aube de changer le rapport à l'usager.ère et à l'agent.e.

Les encadrants n'étant plus les seuls à édicter une norme, qu'en est-il des agent.es ? Quelle place pour l'expertise d'usage ?

Jean-Luc Lods : Le projet d'expérimentation, dénommé par les équipes « inspir » (innovation sociale pour une inclusion réussie), est une proposition collective pour faire face à une difficulté qui est susceptible de proposer un schéma différent. Tout cela est fonction principalement du dialogue qui a été instauré, la fonction managériale est bien au cœur du dispositif. La reconnaissance de l'expertise d'usage, en la laissant s'exprimer, permet de faire émerger des solutions.

Marie Menella : Cette reconnaissance est une des batailles syndicales. Organisé en équipes pluridisciplinaires, le secteur social a l'habitude de travailler en incluant tous les acteurs mais ce n'est pas toujours le cas. A l'école, par exemple, dans les groupes de travail sur la qualité de la cantine, les agent.es qui s'occupent du service sont parfois oubliées alors qu'il est important de les inclure dans les équipes pédagogiques.

Jean-Luc Lods : Lorsque j'étais directeur de l'éducation à Toulouse, le projet éducatif de territoire avait retenu comme principe : « Pas de charte des Atsem mais une charte des métiers ». L'enfant est au centre d'interventions qui se succèdent et qu'il est indispensable d'organiser. Ce travail commun passe par un projet éducatif et d'autres dispositifs comme l'auto-évaluation. Ceci n'est possible que s'il y a une volonté politique extrêmement claire.

4 élèves administrateurs territoriaux, promotion Gisèle Halimi, partagent leurs réflexions concernant le colloque.



Laetitia Gagnard : Les aspects managériaux nous ont particulièrement intéressés, notamment le début de la matinée avec l'intervention d'Yves Clot sur l'importance du conflit. La conflictualité c'est permettre en tant que manager l'échange, l'expression d'accords et de désaccords. J'espère être un manager contesté mais jusqu'où peut-on aller ? Est-ce que cela peut concerner toute la chaîne hiérarchique ainsi que les élu.es ? Je crois au changement de culture professionnelle mais aujourd'hui nous n'en sommes pas encore au stade où les désaccords sont perçus comme positifs.



Benjamin Badia : Interrogeons-nous sur les conditions de ce changement de culture professionnelle. Il faut d'abord un changement fort dans la posture du manager. Il doit être moins autoritaire, moins directif, moins vertical et laisser son ego de côté. Il faut ensuite alléger les circuits de décision, par exemple ne plus animer toutes les réunions en donnant des rôles tournants d'animateur aux équipes. Enfin, il faut donner une plus grande autonomie dans la capacité d'organisation collective de ses équipes. Par exemple dans une ville, une équipe de jardiniers a voté pour élire son responsable. Le manager devient un médiateur, et un coordinateur, à l'écoute des équipes et en facilitant l'expression.

Daphné Borel : Ce que j'ai retenu, en tant que futur manager et en tant que femme, c'est le rapport au temps. Il s'agit d'abord d'être exemplaire soi-même dans son propre rapport au travail et au temps. Un changement est en train de s'opérer avec des réunions organisées plus tôt et des dispositions spécifiques en faveur du bien-être au travail. Il s'agit aussi d'être garants des différents temps en différenciant les temps individuels, les temps collectifs et les temps de pause. Lors de la conduite d'une étude sur l'usure professionnelle, les entretiens ont pointé l'importance des actions engagées par les managers pour mieux organiser les temps et sanctuariser les temps individuels et les temps collectifs.

Abdel Dermouche : Ce colloque est très précieux pour nous, élèves de L'INET. L'engouement des jeunes pour l'intérêt général est une bonne nouvelle car c'est parfois difficile de recruter. Les élèves externes sont assez exigeant.es sur les postes susceptibles d'être occupés, peut-être davantage que les internes qui doivent trouver un poste à la sortie de L'INET. Les externes sont porteurs de valeurs très fortes alors qu'ils sortent des études. Les sujets évoqués sont dans l'air du temps compte tenu du souhait d'un nouveau rapport au temps. Demain, nous occuperons des postes de dirigeant.es où l'équilibre vie professionnel / vie de famille sera important à maintenir.

A l'occasion de ce 10^{ème} colloque, Mathilde Icard est entourée de Valérie Chatel (présidente de 2011 à 2014), et de Johan Theuret (président de 2015 à 2020)



MERCI À TOUTES & À TOUS !

A L'ANNÉE PROCHAINE...



DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

www.drh-grandes-collectivites.fr

