

# LES DRH À LA CROISÉE DES TEMPS



15 quai Valéry  
Giscard d'Estaing  
75007 Paris.

**6** | OCTOBRE  
2023

**DRH**  
GRANDES  
COLLECTIVITÉS



# SOMMAIRE

## CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

4

**CORINNE GAUDART**, Directrice de recherche au CNRS et ergonomiste.

Co-auteurice avec Serge Volkoff de « Le travail pressé »

**SERGE VOLKOFF**, Statisticien, ergonomiste et chercheur invité au Centre d'études et de l'emploi, ancien directeur du CREAPT. Co-auteur avec Corinne Gaudart de « Le travail pressé »

## LA QUALITÉ DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES TENSIONS

8

**EMILIE AUGER**, Doctorante en sociologie, Centre Emile Durkheim

**ANNE DUCHIER**, Directrice de projets d'administration et de territoire, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

**FANNY EMPÉRADOR**, Assistante de service social, Conseil départemental de Gironde

**JÉRÔME LESAVRE**, Directeur Général Adjoint, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

**EMILIE NICOT**, Directrice adjointe des Ressources Humaines, Ville de Rennes, Rennes Métropole

## LE TEMPS CHOISI OU COMMENT MIEUX ARTICULER LES SERVICES À LA POPULATION ET L'ÉQUILIBRE DE VIE DES AGENTS

12

**VANNESSA FAGE-MOREEL**, Directrice des Ressources Humaines, AP-HP

**VINCENT HUNEAU**, Chef de service, communauté urbaine Caen la mer

**ANNE-SOPHIE ROUSSEAU**, Directrice par intérim, URSSAF de Picardie

**DOMINIQUE ROYOUX**, Professeur de géographie à l'Université de Poitiers, Directeur adjoint du laboratoire Ruralités et auteur de « le temps, un bien commun » avec Patrick Vassallo

## REMISE DES TROPHÉES 2023 SUR LE THÈME DE L'ENGAGEMENT

16

# ÉDITO

Le modèle de la hâte, tel que décrit par Corinne Gaudart et Serge Volkoff dans leur ouvrage « Le temps pressé », touche également le secteur public. On peut donc se demander si la réalisation d'un travail de qualité est-elle encore possible pour de nombreux agents qui déplorent subir trop de pression, une accélération de leurs rythmes de travail et une plus forte intensification ? Ce temps pressé a des effets délétères sur la santé en générant des Risques Psycho-Sociaux, des Troubles Musculo-Squelettiques, parfois des burn-out, et trop souvent du désengagement.

Si nos intervenants ont partagé ces constats, ils ont également évoqué des pistes prometteuses en termes de qualité de vie au travail. Un débat, au plus haut niveau de l'organisation, sur le temps est une première étape car c'est une problématique collective nécessitant une démarche globale associant tous les acteurs, y compris nos élus. Face à la tendance qui consiste à éliminer les temps morts, il est crucial de revaloriser des activités telles que la transmission, l'échange, le partage et l'apprentissage avec une réflexion sur l'organisation est une autre piste en travaillant sur la subsidiarité mais aussi sur l'autonomie avec l'octroi de véritables marges de manœuvre qui font trop souvent défaut dans nos collectivités sous le joug des process, des normes et d'un micro-management. Enfin, nous devons questionner nos modes de fonctionnement au quotidien à savoir la gestion des réunions et des mails, le traitement des irritants et le management de projet.

A l'heure où l'attractivité du secteur public est en berne, des pratiques innovantes de gestion du temps sont en expérimentation comme la semaine « en » 4 jours. L'objectif est bien de répondre à une forte demande de flexibilité d'agents plus que jamais désireux de concilier leurs vies professionnelles et personnelles, aujourd'hui encore en concurrence, et qui au final n'en font qu'une, avec une reconnaissance des temps existentiels. Tant le monde de la Recherche que les DRH s'intéressent aujourd'hui aux temps de vie hors travail qui nourrissent le travail que ce soit en termes de créativité ou de « ressourcement ».

L'Intelligence Artificielle transformera le travail. Si l'on en croit les promesses de ses concepteurs, elle est porteuse de réels gains de productivité en assurant plus rapidement et plus sûrement nombre d'activités au point d'ailleurs de menacer nombre de métiers de disparition. En attendant un large déploiement de ces outils qui concerneraient plutôt des métiers de cols blancs ou intellectuels, et alors que nos collectivités sont très attentives aux qualités humaines, le prochain chantier que les DRH gagneraient à investir est l'évaluation, si complexe et encore trop subjective, de la charge de travail.



**Vincent LESCAILLEZ**

Président de l'Association  
des DRH des Grandes  
Collectivités Territoriales





# CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

**CORINNE GAUDART**, Directrice de recherche au CNRS et ergonome.  
Co-autrice avec Serge Volkoff de « Le travail pressé »

**SERGE VOLKOFF**, Statisticien, ergonome et chercheur invité au Centre d'études et de l'emploi,  
ancien directeur du CREAPT. Co-auteur avec Corinne Gaudart de « Le travail pressé »

## ANIMATEURS

**LISE FOURNOT BOGEY**, DGA Métropole de Lyon

**VINCENT LESCAILLEZ**, DGA Bordeaux Métropole

## **SERGE VOLKOFF**

La question de la contrainte de temps et de l'intensification du travail s'inscrit dans une tendance générale plurinationale et durable. Avec Corinne Gaudart, nous avons été confrontés à un grand nombre de situations et d'enjeux liés aux temps à différents niveaux, dans une trentaine de milieux professionnels, qui nous ont amenés à tenter ce livre de « contes » autour de ce que nous appelons le modèle de la hâte. Deux raisons ont motivé notre volonté d'écrire un livre. Tout d'abord, pour signaler à quel point ces mécanismes généraux d'intensification du travail prennent des formes diverses selon les milieux professionnels. Ces mécanismes sont très individualisants et renvoient chacun à sa propre manière d'arriver, ou pas, à gérer par eux-mêmes. Ensuite, alors que le modèle de la hâte est présenté comme intouchable, nous avons souhaité ouvrir un espace d'interrogation autour de son caractère prétendument nécessaire. Notre livre interroge une série de domaines qui ne relèvent pas uniquement de la santé des personnes, mais aussi des problèmes de fonctionnement des unités de production. Ainsi, nous pouvons réfléchir différemment à la nécessité et au caractère de ce modèle pour nos systèmes de travail.

## **CORINNE GAUDART**

Le modèle de la hâte touche à nos différents temps et à notre activité au quotidien. Les histoires de terrain que nous décrivons montrent que ce modèle densifie le temps avec des organisations du travail qui tentent de chasser des temps morts qui peuvent pourtant être très utiles. Si ce modèle produit des temps qui débordent du cadre temporel habituel, il touche aussi à la qualité du temps. Il se traduit par un temps assigné, avec une prescription accrue sur la manière dont les choses doivent se faire pour obtenir un certain niveau de qualité souvent standardisé. Le modèle de la hâte renforce l'enfermement dans le « présentisme », en ce qu'il nous pousse à penser toujours à court terme et se traduit souvent par des organisations du travail, sans regarder en arrière, qui tentent de s'ajuster aux transformations.

Ce modèle engendre aussi un temps consigné puisque le management s'opère souvent par les indicateurs pour rapporter ce qui est fait. La transmission, qui est pourtant un réel levier de fidélisation, n'est plus intéressante car pas rentable à court terme, c'est du temps volé. Les salariés essaient de trouver des espaces pour faire autrement, des formes de résistance se mettent en place.

## **LISE FOURNOT BOGEY**

**Le modèle de la hâte est-il récent ? Est-il vraiment si généralisé ? Existe-t-il des différences entre cols blancs et cols bleus, entre territoires ou entre secteurs d'activité ?**

## **SERGE VOLKOFF**

La vitesse n'est pas une nouveauté. L'idée qu'il faille aller vite et qu'il s'agisse d'une composante de la qualification professionnelle date au moins de la révolution industrielle du XIXe siècle. Ce qui est nouveau c'est l'enchevêtrement, les contraintes des uns concernent les autres sans qu'ils perdent leurs contraintes habituelles. Nous n'avons pas trouvé de milieux professionnels qui échappent à l'intensification du travail. Ce sont plutôt les marges de manœuvre individuelles ou collectives pour y faire face qui varient.

## **VINCENT LESCAILLEZ**

**Comment parvenez-vous à caractériser les effets du modèle de la hâte sur la santé des travailleurs ? Percevez-vous des moyens à mettre en œuvre pour mieux les protéger ?**

**LE MODÈLE  
DE LA HÂTE  
TOUCHE À NOS  
DIFFÉRENTS TEMPS  
ET À NOTRE  
ACTIVITÉ  
AU QUOTIDIEN.**

## CORINNE GAUDART

Ses effets sur la santé ne sont pas spécifiques. Il s'agit des risques psychosociaux, des troubles musculosquelettiques et des troubles infrapathologiques tels que la fatigue chronique, la dégradation du sommeil et les douleurs durables. De plus, un salarié qui souhaite monter en compétence et avoir une carrière ascendante doit accepter de s'exposer à des formes d'intensification du travail. Lorsqu'un salarié vieillit ou ne veut plus y être confronté, certains milieux professionnels lui permettent de rester en emploi « à l'abri ». Cela peut aussi se traduire par une mise à l'écart et n'est pas sans conséquence sur la santé. Pour construire sa santé au travail, nous mettons en avant ce que nous appelons les temps qui comptent. Parmi eux, nous trouvons le temps de la transmission et le temps pour construire avec les autres. Nous mettons également en avant le temps de la créativité comme un temps susceptible de favoriser la santé au travail. Enfin, nous soulignons la nécessité de disposer d'un temps pour élaborer son propre parcours professionnel.

## LISE FOURNOT BOGEY

**Vous évoquez l'accélération et la permanence des changements qui impliquent la difficulté de se projeter. Quel est votre regard sur l'accompagnement aux changements et les réorganisations permanentes ?**

## SERGE VOLKOFF

En soi, le changement est une bonne chose. Il s'oppose à la routine, aux habitudes éventuellement mauvaises, à l'inertie et à l'ennui. Le premier critère qui fait qu'un changement devient positif ou pernicieux est l'usage du temps. Dans de nombreux cas le changement a pour but d'accélérer ce qui peut compromettre les stratégies quotidiennes de gestion de son temps par les individus et les collectifs. Le deuxième critère est le cadencement et le calendrier du changement. Trop souvent, les changements sont réalisés sur un temps court et sans le laps de temps nécessaire pour permettre aux salariés de prendre du recul. Enfin, le troisième critère consiste à déterminer la place du passé à l'intérieur du changement en intégrant un temps de recul sur l'organisation antérieure dans la réflexion sur le changement.

## QUESTION

*La question de la gestion des temps est un problème collectif mais chacun se sent également seul face à cette gestion. En tant que responsables des conditions de travail de nos agents, comment pouvons-nous travailler sur ce ressenti très individuel ?*



# LE MODÈLE DE LA HÂTE EST LA TEMPORALITÉ DOMINANTE DE CONCEPTION DU TEMPS DE TRAVAIL

## SERGE VOLKOFF

Toute la question est de parvenir à mutualiser, à l'intérieur d'une équipe de travail ou d'un métier, les enjeux temporels. Ainsi, pour les aides à domicile, une ville a enclenché une démarche collective permettant de créer un espace de discussion autour de la variabilité des situations temporelles afin de leur redonner des marges de manœuvre dans la conduite des interventions.

## QUESTION

*Cette notion des temps évoque également le rapport culturel au temps avec une vision linéaire du modèle occidental et une différenciation de vécu selon les personnes entre les monochrones et les polychrones. Avez-vous exploré ces différentes visions ? Peuvent-elles nous aider à trouver des pistes ?*

## CORINNE GAUDART

Le temps linéaire est un temps qui s'impose à nous. Il s'agit d'une conception du temps dominante dans nos cultures occidentales, qui a été généralisée avec l'industrialisation et s'est érigée comme la seule norme pour organiser nos temps sociaux. D'autres conceptions existent telles que le temps cyclique ou en spirale, qui montrent que le temps n'est pas seulement imposé de l'extérieur, mais est aussi une construction psychologique et sociale. On temporalise le temps.

## QUESTION

*Tant que les temps ne feront pas l'objet d'une approche politique, nous resterons dans des logiques individualistes qui favorisent de la culpabilité.*

## CORINNE GAUDART

Les temps sont effectivement une construction politique et posent des questions de rapport de pouvoir. Dire que les temps sont une construction sociale collective implique qu'il existe une manière de façonner le temps, de lui attribuer des objectifs, des échéances, des durées et des rythmes pour en faire une norme pour les autres. Le modèle de la hâte est la temporalité dominante de conception du temps de travail. Cependant, nous défendons le fait que nous avons chacun dans notre quotidien un pouvoir de normativité, c'est-à-dire un pouvoir de créer d'autres normes et de les faire reconnaître.

## QUESTION

*Parmi les temps que vous considérez comme temps importants, on retrouve la construction de son propre parcours et les temps de créativité. Un de mes collègues m'a avoué qu'il n'était jamais aussi créatif qu'en vacances. Faut-il intégrer ces temps de vie dans le temps de travail ?*

## CORINNE GAUDART

Les temps en dehors du travail nous intéressent de plus en plus. Ceux qui comptent ne sont pas spécifiquement des temps du travail, mais des temps existentiels qui ont à voir avec notre temps biographique. Les personnes alimentent ces activités qui comptent par les domaines et sphères de leur vie dont le temps de travail fait partie. Le travail n'est qu'un registre parmi d'autres pour accomplir les souhaits de son existence.

## SERGE VOLKOFF

Penser au travail lorsque l'on est en congé peut avoir des retombées psychiques plus ou moins positives en fonction de la qualité du contenu de la préoccupation concernant le travail. Les retombées sur la santé peuvent être positives lorsqu'il s'agit de faire preuve de créativité pour améliorer son travail. Cependant, dans la plupart des cas, les personnes qui pensent au travail pendant leur temps de congé ont des inquiétudes.



EMILIE NICOT, DIRECTRICE ADJOINTE DES RESSOURCES HUMAINES  
MODÉRATION: VINCENT LECOMTE, DRH RÉGION PAYS DE LA LOIRE

www.drh-grandes-collectivites.fr  
RIGIE-G2

Ederred

casden  
La Banque coopérative  
de la Fonction publique

IKER

Centre National de la Fonction Publique

INTÉRIALE

la ga

# LA QUALITÉ DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES TENSIONS

**EMILIE AUGER**, Doctorante en sociologie, Centre Emile Durkheim

**ANNE DUCHIER**, Directrice de projets d'administration et de territoire, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

**FANNY EMPÉRADOR**, Assistante de service social, Conseil départemental de Gironde

**JÉRÔME LESAVRE**, Directeur Général Adjoint, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

**EMILIE NICOT**, Directrice adjointe des Ressources Humaines, Ville de Rennes, Rennes Métropole

**ANIMATEUR**

**VINCENT LECOMTE**, DRH Région Pays de la Loire

### VINCENT LECOMTE

**Emilie Auger et Fanny Empéador ont publié un article dans la revue des sciences sociales sur l'accélération des temps des travailleurs sociaux. En quoi notre conférence introductive rejoint-elle ou se démarque-t-elle de votre propre diagnostic ?**

### FANNY EMPÉADOR

La conférence introductive fait largement écho au travail que nous avons produit. Nous avons réalisé une enquête entre 2019 et 2021 auprès de 20 professionnels de plusieurs institutions, services et départements, sur l'accélération du temps et sa confrontation avec l'éthique du travail social. Les travailleurs sociaux sont confrontés des stratégies pour y répondre ainsi qu'aux consignes institutionnelles associées. Elles se traduisent notamment par du débordement ou par une intervention sur leur temps personnel. Les temps de déplacement et les temps de qualité de relation avec les usagers ne sont pas pris en compte.

### VINCENT LECOMTE

**Rejoignez-vous également la notion d'individualisation dans le cadre de la tension existante dans le rapport aux temps ? Quelles réactions sur la conférence introductive ?**

### EMILIE AUGER

Les différentes temporalités, à savoir celle des institutions, des professionnels et des personnes accompagnées coïncident difficilement. Parler de temps implique de parler également d'espaces. Les temporalités de la ruralité sont très différentes de celles du milieu urbain autour duquel les pratiques ont été pensées.

### JÉRÔME LESAVRE

Le temps pressé met en avant la quantité du temps mais aussi sa qualité et celle du travail. Face au temps pressé les acteurs actionnent leur pouvoir d'agir en développant des stratégies pour reconquérir des marges de manœuvre à condition que l'organisation le leur permette. La confrontation des idées de l'encadrement avec celles du terrain est importante. Nous comptons sur les managers pour organiser les échanges sur le contenu du travail.

### ANNE DUCHIER

J'ai trouvé intéressants les mots qui ont été posés sur les mécanismes individualisants. La question de la transmission et de l'histoire m'a également interpellée. Lors d'une enquête sur les besoins « en temps » des agents, la transmission des savoirs auprès des nouveaux arrivants est apparue comme un réel sujet de préoccupation.

### EMILIE NICOT

La vitesse n'est pas nouvelle. J'ai l'impression qu'il existe une culture française de la vitesse, voire de la productivité alors que la tendance est plutôt au ralentissement. La sortie du Covid a été un point de rupture où il n'était plus seulement question de vitesse, mais aussi d'intensification. L'équilibre réside dans le fait de trouver le bon rythme pour soi et pour tous, notamment en management de projet, et de découvrir ce qui apporte du plaisir au travail. Parler du temps et en faire un sujet de débat est très positif. Enfin, je souscris pleinement au sujet de la construction psychologique et politique du temps. Le rapport au temps implique une exemplarité et une priorisation politique.

### VINCENT LECOMTE

**Comment est née à Cergy-Pontoise la démarche projet d'administration et pourquoi vous êtes vous saisis de la subsidiarité dans le cadre de ce projet ? Y a-t-il eu des résistances des agents ?**

« **PARLER  
DU TEMPS  
ET EN FAIRE  
UN SUJET  
DE DÉBAT  
EST TRÈS  
POSITIF** »

## ANNE DUCHIER

En 2022, nous avons lancé le projet d'administration et ouvert un chantier sur le management de la subsidiarité qui se définit comme la prise de la bonne décision à l'échelon le plus pertinent. Une expérimentation a été engagée à la DRH avec l'implication de l'ensemble de la ligne hiérarchique. Nous avons organisé une première réunion de présentation du projet. Dans un deuxième temps nous avons porté à la discussion le management de la subsidiarité au travers d'un échange sur les avantages, les risques et les ressentis. Lors d'une deuxième réunion nous avons identifié les process subsidiarisables. Puis, dans un troisième temps, nous nous sommes accordés collectivement sur les tâches subsidiarisables, comme la signature d'attestations, et sur la formalisation d'un livrable. Si les gestionnaires RH se sont interrogés sur le sens de la démarche et sur ce que nous attendions d'eux, ils ont finalement été forces de proposition lors du deuxième temps de l'expérimentation.

## JERÔME LESAVRE

Ce type projet participe à l'attractivité de la collectivité. Il ne peut fonctionner que si le collectif est d'accord. Nous avons construit les espaces de parole et la méthode permettant la discussion autour des interrogations et des réticences.

En redonnant aux gestionnaires des responsabilités, nous avons dégagé du temps aux responsables de service, qu'ils peuvent davantage consacrer au management de leur équipe et au fonctionnement du collectif de travail.

## VINCENT LECOMTE

**Cette démarche de subsidiarité réinterroge le positionnement de chaque niveau hiérarchique et la posture du manager, qui est moins dans le contrôle et l'expertise et davantage dans l'animation du collectif. Est-ce que cela correspond également à la démarche engagée à Rennes Métropole ?**

## EMILIE NICOT

À la sortie de l'épidémie du Covid et lors de nos négociations sur les 1 607 heures qui se traduiraient pour les agents de catégorie A par 3,5 jours de congé en moins, nous avons travaillé sur leur charge de travail et son intensification. Pour objectiver leur ressenti, nous avons fait appel à un cabinet qui a réalisé un diagnostic à partir d'un questionnaire puis d'entretiens individuels, dont l'objectif était d'identifier les facteurs qualitatifs et quantitatifs de la charge de travail. Lors de temps de travail collectifs nous avons pu aborder le sujet de la charge de travail. La réflexion a porté sur ce qui demande de l'énergie comme le multitasking ou le traitement des multiples canaux d'information.



Nous avons tenté d'apporter un certain nombre de réponses sur plusieurs plans macros comme micros à savoir : la place des élus et la redéfinition de leurs priorités, la « rééducation » au mode projet, la reconnaissance, les process facteurs d'irritants, le travail collectif tels que les réunions (pas le vendredi après-midi) et les mails (pas après 19h00). La prévention du burn-out et le repérage des personnes en surcharge mentale ainsi que des formations individuelles relatives à la gestion du temps et la délégation ont également fait partie du plan. Nous n'en voyons ne voit pas encore les bénéfices mais ce qui est positif c'est l'absence de retours négatifs ! Cette démarche a été bien accueillie par les représentants du personnel.

### VINCENT LECOMTE

**Au travers de votre vécu d'assistantes sociales, quels points d'appui avez-vous identifiés pour affronter l'accélération des temps ? La subsidiarité serait-elle de nature à vous donner des leviers ?**

### FANNY EMPÉRADOR

Notre manager est très à l'écoute de ce que nous lui remontons sur notre charge de travail et l'intensification associée. Elle tente de faire tampon auprès de ses managers qui lui transmettent des consignes qu'elle doit répercuter. Elle prend sur elle, quitte à être dans la désobéissance, pour nous permettre de préserver un minimum de qualité de vie au travail. Il existe aussi une grande solidarité au sein du service et entre les travailleurs sociaux, ce qui nous permet de tenir face aux difficultés. Concernant la subsidiarité, de nombreuses décisions nous sont d'ores et déjà confiées.

### QUESTION

*Nous avons instauré un baromètre sur la qualité de vie au travail depuis trois ans. Celui de l'année 2022 fait particulièrement ressortir la problématique de l'interruption des tâches. Ce point est-il également ressorti de l'étude menée sur les cadres de catégorie A qu'évoquait Emilie Nicot ?*

### EMILIE NICOT

Non seulement ce point est ressorti de notre étude, mais il s'agit d'un véritable signal à prendre en compte pour prévenir le burn-out. Pour que chacun réussisse à reprendre la maîtrise de son agenda, il est nécessaire de créer un écosystème facilitant la capacité de chacun à le faire : ne pas aller à une réunion, faire autrement...et arrêter de regarder ses mails pendant les réunions !



**« LA PRÉVENTION  
DU BURN-OUT  
ET LE REPÉRAGE  
DES PERSONNES  
EN SURCHARGE  
MENTALE  
AINSI QUE  
DES FORMATIONS  
INDIVIDUELLES  
RELATIVES  
À LA GESTION  
DU TEMPS ET  
LA DÉLÉGATION  
ONT ÉGALEMENT  
FAIT PARTIE  
DU PLAN »**



# LE TEMPS CHOISI OU COMMENT MIEUX ARTICULER LES SERVICES À LA POPULATION ET L'ÉQUILIBRE DE VIE DES AGENT.ES

**VANNESSA FAGE-MOREEL**, Directrice des Ressources Humaines, AP-HP

**VINCENT HUNEAU**, Chef de service, communauté urbaine Caen la mer

**ANNE-SOPHIE ROUSSEAU**, Directrice par intérim, URSSAF de Picardie

**DOMINIQUE ROYOUX**, Professeur de géographie à l'Université de Poitiers, Directeur adjoint du laboratoire Ruralités et auteur de « Le temps, un bien commun » avec Patrick Vassallo

**ANIMATEUR**

**BRUNO JARRY**, DRH, Conseil départemental du Maine-et-Loir

## DOMINIQUE ROYOUS

Alors que la question du temps est originellement personnelle, nous en faisons une affaire collective qui a toute légitimité pour devenir une politique publique à part entière. De plus, l'individualisation des comportements induit une attention plus grande à son temps personnel et conduit à une recherche de synchronisation et d'équilibre entre les temps contraints et les temps choisis, entre la vie personnelle et la vie au travail. La tendance est aux horaires atypiques qui concernent plus de 40% des salariés.

## BRUNO JARRY

**Vannessa Fage-Moreel, vous retrouvez-vous dans cette intervention au sein de l'AP-HP ?**

## VANNESSA FAGE-MOREEL

Le sujet du temps a effectivement un écho dans l'hôpital, où la moitié des professionnels travaillent en horaires atypiques. La question des temps choisis se posait moins lors de la décennie précédente. Alors que nous étions contraints de pratiquer des plans d'économie, nous sommes revenus sur les protocoles relatifs au temps de travail de 2002 en raccourcissant le nombre de RTT et en rognant sur les temps de transmission au sein des équipes. La crise sanitaire a marqué un coup d'arrêt. Considérant qu'ils n'avaient plus le temps de bien travailler et que les collectifs de travail avaient été saccagés, les agents ont décidé qu'ils ne retravailleraient plus comme avant. Face à la fuite de professionnels nous avons décidé de retravailler les fondamentaux, particulièrement le temps de travail, avec la question de l'élaboration et de l'appropriation par les équipes des plannings. Nous avons lancé un appel à projets afin d'inciter les services à proposer des modes d'organisation du temps de travail innovants. En plus d'avoir réussi à recruter davantage et à fidéliser, nous avons obtenu un excellent retour concernant l'utilisation des temps de chevauchement, d'accompagnement des patients, de formation et de travaux d'équipe. Cette expérience sur les temps choisis et les organisations innovantes était contrainte par l'obligation de conciliation entre la volonté des jeunes professionnels de travailler en 12 heures et l'opposition des professionnels de nuit et les plus anciens.

Ce dispositif a permis l'extension du service public avec la réouverture de 400 lits. Au sein de l'AP-HP, 70 services se sont engagés dans cette démarche soutenus par une création d'environ 200 ETP.

## BRUNO JARRY

**J'invite Anne-Sophie Rousseau à s'exprimer sur les solutions qui ont été mises en place pour les différents salariés de l'Urssaf Picardie.**

## ANNE-SOPHIE ROUSSEAU

L'Urssaf Picardie a engagé une négociation en 2022 à la demande de nos salariés, qui souhaitaient disposer de 39 heures avec 20 jours de RTT. La Direction a également proposé la semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail. Nous avons interrogé les salariés par un questionnaire auquel 147 d'entre eux ont répondu. *À la question : « Souhaitez-vous que la Direction travaille avec les syndicats sur un scénario horaire de la semaine de 4 jours ? »* 100 ont répondu favorablement. *À la question : « Seriez-vous intéressé à titre personnel par la semaine de 4 jours ? »* 38 ont répondu favorablement. Fort de ces réponses nous avons signé le protocole d'accord. Seuls 3 salariés ont opté pour la semaine de 4 jours, les 144 autres ont choisi la semaine de 39 heures avec 20 jours de RTT. Nous nous sommes aperçus de l'incompatibilité de la semaine de 4 jours avec la parentalité. Avec 6 scénarios horaires, nous faisons en sorte que chacun trouve l'organisation du travail qui lui convient le mieux.

« LA QUESTION  
DES TEMPS CHOISIS  
SE POSAIT MOINS LORS  
DE LA DÉCENNIE  
PRÉCÉDENTE »

# IMPOSER UNE AMPLITUDE HORAIRE GÉNÈRE PLUS D'ABSENTÉISME QU'UNE AMPLITUDE, PARFOIS PLUS FATIGUANTE, MAIS CHOISIE PAR L'AGENT

## BRUNO JARRY

**Il a été évoqué précédemment les inégalités en raison du télétravail réservé à une partie des agents. Vincent Huneau, pouvez-vous témoigner sur une catégorie de personnel ?**

## VINCENT HUNEAU

À mon arrivée dans la territoriale en 2011, il m'a été demandé d'engager une réflexion sur le service entretien pour remédier à la souffrance des équipes due notamment à des horaires atypiques et à des temps non complets. J'ai proposé d'arrêter les horaires coupés pour privilégier les journées continues, à temps complet, de 6 heures jusqu'à 13 heures, du lundi au vendredi, malgré les réticences des agents des bureaux. Cette organisation a permis de diminuer grandement les arrêts maladie et d'améliorer les conditions de travail.

## DOMINIQUE ROYOUX

La question du télétravail n'est pas stabilisée à ce jour. De nombreux protocoles de 3 jours reviennent à 2 jours. Des études paraissent sur les effets induits du télétravail.

## BRUNO JARRY

**Les conseillers en prévention préconisent plutôt d'écourter les journées de travail. Or, vos différentes expériences tendent plutôt à allonger les journées.**

## VANNESSA FAGE-MOREEL

Nous avons essayé d'explorer le lien entre l'amplitude du travail, les accidents de travail et de trajet et le taux d'absentéisme sans démontrer de corrélation.

Imposer une amplitude horaire, quelle qu'elle soit, génère plus d'absentéisme qu'une amplitude horaire, parfois plus fatigante, mais qui a été choisie par l'agent.

## BRUNO JARRY

**Pensez-vous que la question du temps de travail constitue un élément primordial permettant de résoudre la majeure partie des sujets de qualité de vie au travail ?**

## ANNE-SOPHIE ROUSSEAU

Une structure qui s'intéresse à l'organisation du temps de travail nécessairement individualisé de ses agents est un employeur qui réfléchit globalement à la qualité de vie au travail. Le temps est un élément important, mais il n'est pas l'unique.

## VANNESSA FAGE-MOREEL

Le temps de travail est essentiel surtout dans des organisations qui fonctionnent 24 heures sur 24, mais il n'est effectivement pas le seul élément qui participe de la qualité de vie au travail. Nous essayons notamment de mettre en place des espaces de dialogue, de travailler sur l'ambiance dans les services et de redonner du sens au travail.

## DOMINIQUE ROYOUX

Plutôt que le temps de travail en lui-même, les enquêtes mettent davantage en avant l'équilibre entre le temps de travail et le temps personnel.

## SALLE

*À l'occasion d'un débat sur la semaine de 4 jours, nous avons conclu que ce mode d'organisation du travail influe davantage sur la qualité de vie hors travail que sur la qualité de vie au travail. En tant que DRH, devons-nous privilégier la qualité de vie hors travail ou la qualité de vie au travail ? Qui plus est, dans le cadre des 1 607 heures, nous avons souvent augmenté le temps de travail hebdomadaire pour générer des RTT. À terme, nous risquons de le payer en termes d'usure professionnelle. Faut-il que les DRH imposent des limites pour la santé des salariés ? Par ailleurs, mieux articuler les services à la population et l'équilibre de vie des agents requiert des moyens.*

## SALLE

*En tant que DRH, nous n'avons plus d'autres choix que d'intégrer le fait que la qualité de vie hors travail a un impact sur le travail. Cela fait partie de notre rôle que de faciliter un travail de qualité. L'exemple de l'Urssaf Picardie me semble intéressant en ce qu'il montre que la mise en place de la semaine de 4 jours questionne la culture du présentisme et apaise le rapport à l'immédiateté et au temps. La mixité de temps dans l'organisation du travail implique moins de jugement sur le temps passé au travail. Le carcan des 1 607 heures nous contraint dans nos marges de manœuvre.*

## VANNESSA FAGE-MOREEL

Je suis également convaincue que les DRH seront de plus en plus tenus de traiter l'environnement personnel de leurs agents et de faire en sorte qu'ils évoluent dans un environnement satisfaisant. Avec le marché contraint, l'inflation et les angoisses sociétales, nous sommes obligés de prendre soin de nos agents, y compris dans leur vie personnelle en leur garantissant un environnement matériel complet.

## DOMINIQUE ROYOUS

J'ignore s'il faut aller jusqu'à affirmer que le DRH doit être responsable de la qualité de vie hors travail. Cependant il doit être à l'écoute de ce que les agents choisissent ou subissent en termes de contraintes externes qui pèsent sur l'accès au travail. La qualité de vie au travail n'est pas cantonnée qu'aux heures au travail.

## BRUNO JARRY

**Quelles conclusions pouvons-nous tirer de nos échanges ?**

## DOMINIQUE ROYOUS

Quatre domaines majeurs doivent être pris en compte pour dresser une politique publique des temps, à savoir la synchronisation des horaires, les nouveaux services à mettre en place pour répondre aux horaires atypiques, la mobilité, et l'aménagement du territoire.



**LE DRH  
DOIT ÊTRE  
À L'ÉCOUTE  
DE CE QUE  
LES AGENTS  
CHOISSENT  
OU SUBISSENT  
EN TERMES  
DE CONTRAINTES  
EXTERNES  
QUI PÈSENT  
SUR L'ACCÈS  
AU TRAVAIL**





# REMISE DES TROPHÉES 2023 SUR LE THÈME DE L'ENGAGEMENT



## 1<sup>ER</sup> PRIX

**CHARLÈNE BERLAND, IAE POITIERS**

« L'ENGAGEMENT CITOYEN DES SALARIÉS EST-IL UN VECTEUR D'EMPLOYABILITÉ ? »



## 2<sup>E</sup> PRIX

**CLAIRE PROVOT, AURÉLIE HULMANN,  
CLÉMENTINE IMBERT, LÉNA VIDOT  
ET AURÉLIEN ZINS, IAE NANCY**

« L'EFFET DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE SUR L'ENGAGEMENT DES ALTERNANTS : L'EXEMPLE DE GRDF »



## 3<sup>E</sup> PRIX

**CAMILLE SOUILLAERT, IAE LILLE**

« LA GESTION PAR LA RSE POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT ET LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS EN PME »

**LANCEMENT  
DES TROPHÉES  
2024**

**SUR LE THÈME  
DU TEMPS**



# MERCI À NOS PARTENAIRES POUR LEUR SOUTIEN



La banque coopérative  
de la Fonction publique



# A L'ANNÉE PROCHAINE...

## RETROUVEZ-NOUS

I SUR NOTRE SITE : [www.drh-grandes-collectivites.fr](http://www.drh-grandes-collectivites.fr)

I SUR LINKEDIN 

