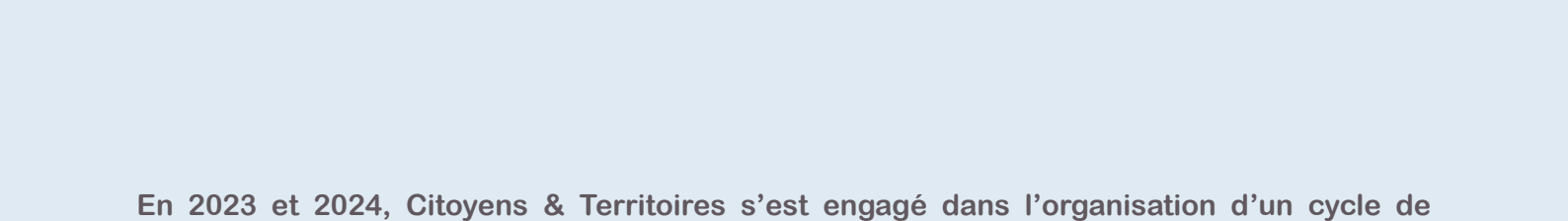


Terres d'Échos #48

LA LETTRE DE CITOYENS & TERRITOIRES GRAND EST

- Novembre/Décembre 2024 -



En 2023 et 2024, Citoyens & Territoires s'est engagé dans l'organisation d'un cycle de rencontres sur la thématique de la sobriété foncière pour traiter des enjeux de protection et de préservation des sols de l'artificialisation imposés par la loi ZAN (Zéro Artificialisation Nette des sols). Ce cycle avait pour ambition de traiter de l'appropriation de ces enjeux de sobriété foncière par les communes rurales, très souvent exposées à des manques d'ingénierie. Visites communales et échanges de pair à pair ont rythmé ce cycle.

INITIATIVES TERRITORIALES

CITOYENS & TERRITOIRES PASSE OFFICIELLEMENT À LA SEMAINE DE 4 JOURS !

Citoyens & Territoires, votre réseau, est d'abord une association qui repose sur ses adhérents, dont vous faites certainement partie (si ce n'est pas encore le cas, rassurez-vous, il est temps de vous rattraper en cliquant ici) et sur son conseil d'administration qui réunit des élus, des acteurs associatifs et des personnes ressources. Mais c'est aussi une équipe salariée de 8 personnes, qui œuvrent quotidiennement pour organiser des rencontres, des temps d'échanges, des ateliers participatifs, des démarches de concertation, des formations, sur tous les sujets qu'impliquent les transitions locales aujourd'hui. L'association est donc aussi employeur et prend cette fonction à cœur avec une forte volonté d'exemplarité et une attention portée au bien-être des salariés. C'est pourquoi nous consacrons le présent numéro de votre Terre d'Échos à l'expérimentation de la semaine de 4 jours qui vient de s'achever ... par sa pérennisation

Après 12 mois d'expérimentation, un pari gagné : les 32 heures sont validées

Deux innovations en une : le 9 décembre 2024, les membres du Conseil d'Administration (CA) et l'équipe salariée de C&T ont pris pour la première fois une décision partagée et celle-ci concernait la pérennisation de la semaine de 4 jours (32 heures) sans baisse de salaire. C'est l'aboutissement d'une expérimentation menée depuis octobre 2023 (et aussi probablement le début de quelque chose qu'on ne connaît pas encore).

L'expérimentation a été proposée par la directrice Claire Poinsignon et validée immédiatement par le président Olivier Jacquin et les membres du CA, qui y ont vu l'intérêt de pouvoir mettre en cohérence l'organisation du travail avec les valeurs de l'association et notamment l'urgence des transitions. Avec seulement quelques centaines d'entreprises et associations engagées dans cette transformation en France, c'était aussi une occasion d'être exemplaires et précurseurs en la matière.

Cette proposition faisait également suite à un travail sur les risques psychosociaux au sein de l'équipe, porté par Yasmine Bachene, étudiante en Master Sciences de l'Éducation (Parcours : Formation, Travail, Territoires et Développement) dans le cadre de son stage. Au moyen d'entretiens et d'ateliers collectifs, avec une grande qualité d'écoute et d'analyse, Yasmine Bachene a mis en lumière le fonctionnement de l'équipe et notamment : une organisation en silos (chacun sur sa mission) qui comporte un risque d'isolement, renforcé par le télétravail et les déplacements fréquents pour assurer les missions sur le terrain à l'échelle Grand Est, compensée par un management basé sur la confiance et l'autonomie (qui comporte aussi des risques en matière d'isolement et de stress même s'il est globalement très apprécié par l'équipe). Ce travail a permis d'instaurer une habitude de dialogue au sein de l'équipe sur nos pratiques professionnelles et a mis en évidence le climat de confiance et de solidarité entre les membres de l'équipe et la forte implication et l'engagement des salariés pour la structure et leurs missions.

Ce contexte était donc favorable pour lancer une expérimentation telle que les 32 heures pour améliorer le bien-être des salariés. Le pari de départ était le suivant : réduire le temps de travail (de 35 à 32h/semaine) et recentrer l'activité sur 4 jours, en maintenant les objectifs et l'activité de la structure. Car si dans l'idéal, la semaine de 32heures pourrait entraîner la création d'emploi, ce n'est malheureusement pas possible à l'heure actuelle au sein de Citoyens & Territoires, qui comme de nombreuses associations fait face à un contexte budgétaire de plus en plus tendu. Le dispositif comportait donc à la fois la promesse d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle et un risque en matière de charge de travail et de risques psycho-sociaux.

L'association a fait appel à l'INRS¹ et à l'ARACT² pour bénéficier d'un regard extérieur pendant les 12 mois de test du dispositif. Ce sont les chercheurs Bertrand Delecroix et Marjorie Pierrette qui ont suivi pour l'INRS, au moyen d'un questionnaire mensuel adressé à l'ensemble de l'équipe, de temps d'échanges collectifs et d'entretiens individuels. Coté ARACT, c'est Gregory Plançon qui a mené des entretiens individuels et des ateliers collectifs de simulation du travail. Tous trois ont rejoint un comité de suivi composé également de la directrice et de deux membres du CA, Carole Begel et Salvatore LaRocca. Ce comité s'est réuni chaque mois pour suivre la démarche au fil de l'eau sur la base des questionnaires et des retours sur les temps collectifs.

D'abord : pari gagné ! L'équipe a maintenu son niveau d'activité et la qualité des missions réalisées. Cela se mesure concrètement en termes de présence sur le terrain, de livrables diffusés et de rencontres organisées. Tout cela sans aggraver les risques psycho-sociaux (principalement : isolement et périodes de fortes charges de travail) exprimés dès le départ et liés surtout à l'organisation préexistante comme on l'a dit plus haut (silo par mission, déplacements fréquents, fortes contraintes externes pour répondre aux attentes et besoins des partenaires). Concrètement, différentes stratégies individuelles ont été testées par les salariés en fonction des spécificités de leurs missions : réduction du temps passé en réunion considérées comme non essentielles, mutualisation de certaines tâches, recours à des outils collaboratifs pour faciliter les aller-retours sur un document partagé, etc.

¹ INRS : Institut national de recherche et de sécurité, organisme de référence dans les domaines de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels

² ARACT : Agence Régionale pour l'amélioration des conditions de travail, dont la mission est d'impulser des projets d'amélioration des conditions de travail avec les acteurs d'entreprises et du territoire

Et surtout, l'expérimentation a été très fortement appréciée (c'est un euphémisme) par l'équipe et par les administrateurs qui l'ont suivie : un sentiment de fierté et d'appartenance à une structure en cohérence avec ses valeurs, qui a renforcé l'engagement et l'implication de l'équipe.

Au fil de l'expérimentation, d'autres constats ont émergé. D'abord le fait que la semaine de 4 jours est aussi un facteur de parité homme-femme. En effet, si tout le monde a un jour de libre dans la semaine, cela limite le recours à des temps partiels contraints majoritairement féminins pour s'occuper des enfants et l'impact de celui-ci sur la carrière des femmes. Ensuite, cette journée libre a permis à plusieurs membres de l'équipe de s'engager bénévolement dans d'autres structures ou dans des mandats d'élus locaux par exemple. Cependant nous ne souhaitons pas trop « tirer sur ce fil » : il est certes vertueux que le temps ainsi libéré soit employé pour l'intérêt général, mais le repos est également précieux, bon pour la santé et il est lui aussi d'intérêt général à l'heure où il est urgent de ralentir l'activité humaine sur la planète ! Blaise Pascal y pensait d'ailleurs déjà : « *Tout le malheur des hommes vient de ne savoir pas demeurer en repos, dans une chambre* ». Enfin, il est venu nous questionner sur la cohabitation, au sein d'une association employeur, entre l'engagement bénévole des administrateurs et le travail salarié de l'équipe ainsi que la manière dont les deux peuvent s'articuler sainement et apporter une vraie richesse à nos approches. A ce sujet il est essentiel d'ajouter ici que les deux ingrédients « magiques » de cette expérimentation ont été la confiance du CA envers l'équipe et une grande souplesse dans l'organisation interne (pour contrebalancer de fortes contraintes externes).

L'approche réflexive qui a été mise en place a également porté de nombreux fruits très concrets : un travail plus coopératif et même une décision partagée avec le CA ! Le travail avec l'ARACT a mis en évidence les fortes contraintes qui pesaient sur notre chargée de communication, au centre des demandes des autres membres de l'équipe (un livrable à mettre en page pour le mois prochain, une publication à mettre en ligne pour demain, etc.). Depuis quelques mois, l'équipe a donc mis en place des outils collaboratifs qui permettent à chacun d'intervenir directement sur les supports de travail, sans nécessiter un outil trop technique ou une licence payante supplémentaire. Les allers-retours par mail avec la chargée de communication pour corriger ou modifier un livrable en sont donc grandement réduits : on ne garde que le temps essentiel d'échange et de partage des objectifs du livrable avant le démarrage du travail de réalisation. Et après ces 12 mois, la direction a proposé au CA de prendre la décision concernant la pérennisation des 32h avec l'équipe : cela a donné lieu à une séance facilitée par Marion Garnier, facilitatrice professionnelle membre de notre réseau, pour une décision partagée grâce à la méthode dite « par consentement », qui permet au groupe de prendre le temps de la réflexion, de la discussion sur le fonds et qui transforme les éventuelles objections en bonifications du projet. Éventuelles, car dans le cas présent, après partage du bilan, discussion et amendements de la proposition, il n'y a pas eu d'objections ! Il y a eu en revanche des précisions, des clarifications et des engagements à poursuivre le suivi de la mise en place des 32 heures – pour veiller aux risques psycho-sociaux et maintenir la posture réflexive et le dialogue initiés sur nos pratiques professionnelles.

Vous avez dit exemplarité ? Nous n'avons pas fini de vous parler des 32 heures, tant nous sommes convaincus, comme l'a dit Isabelle Cornette, notre présidente, que nous devons être nous-mêmes moteurs du changement et incarner les transitions.

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. D'ailleurs, cela a toujours fonctionné ainsi. » Margaret Mead.

POINT DE VUE

INTERVIEW DE CAROLE BEGEL, PROFESSIONNELLE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL, MEMBRE DU BUREAU DE CITOYENS & TERRITOIRES AYANT SUIVI L'EXPÉRIMENTATION DES 32H



Carole BEGEL

C&T : Qu'est-ce que le fait de suivre de près cette expérimentation t'a apporté dans ton rôle de membre du Bureau de l'association ?

C.B. : Ça fait plusieurs années que je suis référente en matière de ressources humaines au sein du Bureau mais cette expérimentation m'a permis pour la première fois de travailler en binôme avec un autre administrateur (Salvatore LaRocca) et nos discussions pour suivre le projet et en rendre compte au Bureau ont été très enrichissantes et ont transformé nos manières d'aborder notre rôle d'employeur.

Nous avons pu porter un nouveau regard sur l'organisation interne et l'expérimentation a servi de révélateur à ce niveau : l'organisation en silos par exemple, la surcharge du poste de communication, ... et de discuter pour trouver des solutions concrètes. Les échanges ont démontré aussi une grande maturité coopérative de l'équipe.

Cela ne se voit pas forcément de l'extérieur car l'activité a été maintenue mais d'un souhait philosophique, on a fait une réalité qui a transformé le quotidien de 8 personnes (les 8 membres de l'équipe salariée).

C'est une grande fierté !

C&T : Est ce qu'il y a eu pour toi des effets inattendus de cette expérimentation ?

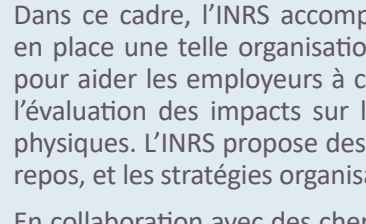
C.B. : Au départ je ne croyais pas vraiment au fait qu'être assisté dans cette tâche par l'INRS et l'ARACT changerait les choses, que ça aurait un impact réel sur le projet. Pourtant cette analyse à la fois scientifique et pragmatique a permis d'observer extrêmement finement, à la loupe, ce qui se passait – pour chacun et collectivement. Ces allers-retours entre l'individuel et le collectif on n'y aurait pas eu accès sans cet accompagnement extérieur. Ils ont mis en place des outils de suivi et qu'on n'aurait pas eu cette finesse dans l'analyse et cet éclairage sans leur expertise. Cela donne du crédit à notre expérimentation, tant en interne qu'à l'extérieur : on a montré qu'on ne faisait pas n'importe quoi, qu'on n'importe comment, qu'on a fait attention à ce qu'on faisait et surtout attention aux personnes. On a montré un vrai souci de l'équipe, qui était au cœur du projet au départ. L'exemplarité qu'on peut avoir en tant que structure employeur n'est qu'une conséquence, l'objectif premier c'était le bien-être de l'équipe et la mise en cohérence de l'organisation interne avec les valeurs de l'association.

Autre chose d'inattendu c'est que ça puisse être reproductible ailleurs : avec les outils qu'on a mis en place, on est capable d'en parler. Ce qui est reproductible pour moi c'est surtout l'expérimentation, le suivi qu'on a mis en place. J'encouragerais tout le monde à le faire, à condition de le faire d'abord comme une expérimentation préalable, comme un test. C'est ça, avec des professionnels et des scientifiques autour, qui permet de mesurer ce qu'on ne peut pas mesurer tout seul en tant qu'employeur. Il faut faire appel à un tiers.

Dans une société où on n'arrête pas d'en demander toujours plus aux salariés, on aurait pu craindre que le passage au 32h n'ait mis à mal la performance de l'équipe. Or cette expérimentation a montré qu'il n'est pas inconciliable de rééquilibrer vie professionnelle et vie personnelle en restant performant. L'engagement crée de l'engagement, la confiance crée de la confiance !

L'ÉCHO DES RÉSEAUX

L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ (INRS)



L'INRS est un établissement public français, créé en 1947, dédié à la prévention des risques professionnels. Sa mission principale est de contribuer à la santé et à la sécurité des travailleurs en menant des recherches, en développant des outils de prévention, en fournissant des conseils techniques, et en sensibilisant les entreprises aux enjeux de la sécurité au travail. L'INRS intervient auprès des entreprises de tous secteurs, des administrations, des associations et des salariés pour les aider à réduire les risques liés aux conditions de travail.

L'INRS joue également un rôle clé dans la mise en place de politiques de santé au travail en contribuant à la réflexion sur de nouveaux modèles de travail. Parmi les sujets émergents, la réduction du temps de travail, et plus particulièrement l'introduction de la semaine de 32 heures, est un enjeu sur lequel l'INRS est activement impliqué. La semaine de 32 heures est souvent évoquée comme un levier pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, augmenter le bien-être des salariés et prévenir les risques psychosociaux, tout en maintenant ou améliorant la productivité des entreprises.

Dans ce cadre, l'INRS accompagne les entreprises et les associations qui souhaitent expérimenter ou mettre en place une telle organisation du travail. L'institut fournit des études, des outils pratiques, et des formations pour aider les employeurs à comprendre les enjeux d'une telle réduction du temps de travail. Il les guide dans l'évaluation des impacts sur la santé des salariés, notamment en termes de fatigue, de stress et de risques physiques. L'INRS propose des recommandations sur la manière d'adapter les rythmes de travail, les horaires de repos, et les stratégies organisationnelles pour assurer une transition fluide.

En collaboration avec des chercheurs et des experts en ergonomie, l'INRS analyse les effets de la semaine de 32 heures sur la performance collective, la gestion des tâches, la satisfaction au travail et la prévention des accidents. Il incite également les employeurs à adopter une approche participative, impliquant les salariés dans la définition des nouvelles conditions de travail pour garantir leur adhésion et leur bien-être.

Ainsi, l'INRS joue un rôle de facilitateur dans la mise en œuvre de la semaine de 32 heures, en veillant à ce que cette réorganisation du temps de travail se fasse dans le respect des principes de sécurité et de santé au travail, tout en tenant compte des spécificités de chaque organisation. Cette approche contribue à moderniser les pratiques de gestion du temps dans les entreprises, avec un souci constant d'équilibre entre la productivité et le bien-être des travailleurs.



LE PROBLÈME AVEC LES SEMAINES AVEC MOINS D'HEURES DE TRAVAIL... C'EST QUE ÇA FAIT AUSSI MOINS D'EXCUSES POUR LES SORTIES SCOLAIRES !

À LIRE, À ÉCOUTER, À VOIR...

« 32h ! La semaine de 4 jours c'est possible » de Pierre Larrotourou

Cet essai propose une réforme du travail en réduisant la durée de la semaine à 32 heures. L'auteur défend l'idée que cette réduction, en répartissant mieux les tâches et en améliorant l'organisation, permettrait de mieux concilier vie professionnelle et personnelle, tout en créant des emplois et en améliorant la qualité de vie. Il plaide également pour une redistribution du temps de travail face aux défis économiques et environnementaux, tout en préservant la compétitivité des entreprises.

