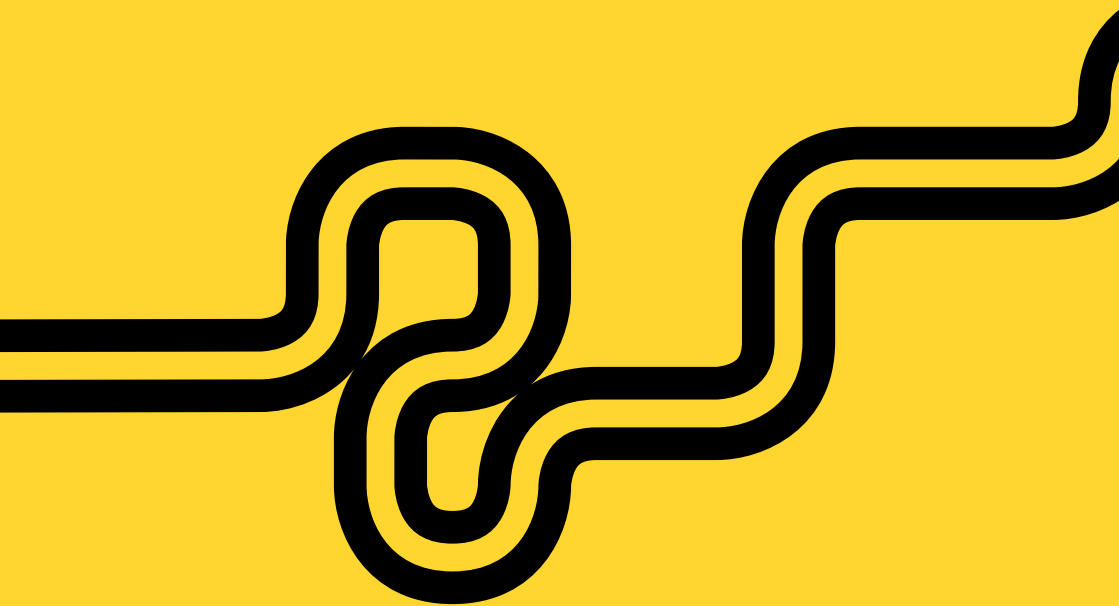


FICHE ACTION

Agents d'entretien

Réorganiser les horaires pour améliorer
la qualité de vie



Le
BUREAU
DES **Temps**



I. contexte

Des horaires contraignants et un impact fort sur la vie quotidienne

En 2003, la Ville de Rennes emploie une quarantaine d'agents d'entretien, en grande majorité des femmes (environ 80%), qui exercent leur activité avec une amplitude horaire élevée : elles commencent tôt le matin (6h30-7h) et terminent tard le soir (20h15), avec une longue coupure entre ces deux séquences. Certaines effectuent des vacations complémentaires en restauration scolaire sur le temps du midi, et la plupart sont à temps partiel. Ces rythmes de travail subis et inconfortables rendent difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment pour les agents ayant des responsabilités familiales (problématique de garde d'enfants, difficulté d'accès aux services et aux transports...). Par ailleurs, la fragmentation du travail sur plusieurs

sites renforce leur isolement et limite leur intégration au sein des équipes municipales. Les conséquences sont multiples : un taux d'absentéisme élevé, une difficulté à fidéliser les agents, une faible intégration dans les équipes et un turn-over important.

Face à ce constat, la Ville de Rennes souhaite mettre en place une nouvelle organisation du travail offrant des conditions plus favorables aux agents tout en améliorant la qualité de service. Elle inscrit ce sujet dans le projet européen EQUAL « Rennes, Égalité des Temps » porté par le Bureau des temps, missionné pour accompagner cette transformation en intégrant une approche temporelle novatrice et exemplaire.

II. MÉTHODOLOGIE

Identifier les problèmes et co-construire une nouvelle organisation

Après une première expérimentation menée en 2001-2002 qui ne permet pas de résoudre les contraintes temporelles des agents, le Bureau des temps initie en mars 2003 une consultation avec eux pour mieux comprendre pour mieux comprendre leurs problématiques. Des entretiens individuels permettent de comprendre les difficultés induites par la fragmentation des horaires de travail : contraintes de transport, difficulté à articuler vie professionnelle et vie personnelle, isolement sur des sites dispersés, manque de souplesse dans l'organisation du travail. Des visites de terrain permettent par ailleurs d'identifier les contraintes organisationnelles des 47 sites concernés, ainsi que leurs besoins spécifiques. Enfin, des groupes de travail participatifs permettent de confronter les points de vue et d'imaginer collectivement des pistes de solutions.

Cette phase de consultation amène à expérimenter une nouvelle organisation de travail sur le site pilote de Kléber. Un référentiel d'évaluation est élaboré par le Bureau des temps en partenariat avec la Direction des Ressources Humaines. Il est basé sur des observations de terrain régulières menées par le Bureau des temps et les chefs de service, des questionnaires de satisfaction distribués

aux agents, et des réunions de bilan avec les agents et leurs encadrants. Cette évaluation continue permet d'ajuster en temps réel les modalités de l'expérimentation, tout en capitalisant sur les retours d'expérience pour préparer le déploiement du projet à plus grande échelle.

L'expérimentation se révélant positive, cette nouvelle organisation est étendue progressivement à l'ensemble des sites à partir de janvier 2004. Un plan de formation à destination des agents et de leurs encadrants est mis en place afin d'accompagner le changement, (des actions techniques sont mises en place comme le renouvellement des revêtements des bureaux au sol afin d'éviter le bruit du revêtements des bureaux afin d'éviter le bruit), et des référents de site sont désignés pour jouer un rôle de relais et de soutien opérationnel. Le Bureau des temps assure le suivi du déploiement en effectuant des visites sur site et des points d'étape mensuels avec les encadrants. Le bilan global, réalisé après un an de déploiement, se conclue par la rédaction d'un guide méthodologique destiné à accompagner d'autres collectivités intéressées afin de partager ce travail exemplaire.

III. SOLUTIONS ET RÉSULTATS

Des rythmes plus apaisés, un service renforcé et une meilleure reconnaissance

La nouvelle organisation du travail des agents d'entretien repose sur la mise en place de deux plages horaires en continu, pendant le temps d'occupation des locaux : de 7h30 à 15h30 et de 10h45 à 18h45 (avec une pause déjeuner de 1 h). Elle s'appuie également sur la structuration de binômes afin d'améliorer la sécurité, de renforcer la coopération entre les agents et de garantir une continuité de service.

Cette nouvelle organisation génère des améliorations significatives. Le réaménagement du planning horaire des agents d'entretien favorise un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, contribuant à réduire l'absentéisme de 45 %. La création de binômes renforce la cohésion d'équipe et la motivation des agents, mais aussi l'entraide et la sécurité au travail, tout en permettant une meilleure répartition des tâches et une meilleure gestion des absences. Enfin, cette organisation plus efficiente conduit à augmenter la productivité de 15 %. Sur le plan social, le déplacement des horaires de travail en journée sur des temps plus «classiques» favorise les échanges entre les agents d'entretien et le personnel des sites où ils interviennent, contribuant à leur reconnaissance, à leur meilleure

intégration au sein des équipes et à une valorisation du métier. Quant au coût de l'opération (embauche d'une chargée de mission « audit interne » en CDD, plan de formation des agents, promotions...), il est compensé par les gains de productivité réalisés.

Grâce à ce bilan, la Ville de Rennes reçoit en 2008 le prix TERRITORIA qui distingue les bonnes pratiques dans l'action publique locale, et en 2009 le prix UDiTE (Union des dirigeants territoriaux de l'Europe) en reconnaissance de son approche innovante en matière de gestion des ressources humaines. Ce modèle inspire alors d'autres collectivités ainsi que des entreprises, contribuant à faire évoluer les pratiques en matière d'organisation du travail.



IV. ACTEURS ET PARTENAIRES

Créer un modèle vertueux grâce à une mobilisation collective



Dès le lancement du projet, un comité de pilotage est constitué, réunissant le Bureau des temps, la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, le service Propreté et Hygiène des Locaux, ainsi que des représentants des agents d'entretien. Cette instance, chargée de garantir la cohérence opérationnelle du projet, a pour missions le suivi et l'évaluation des expérimentations ainsi que l'ajustement des modalités de mise en œuvre. Durant la phase amont et dans le cadre du projet européen EQUAL, une délégation municipale se rend en Espagne pour s'inspirer de l'expérience des villes d'Oviedo et de Gijón. Un partenariat est

alors noué avec la Maison du Temps et de la Mobilité de Belfort-Montbéliard afin de partager des retours d'expérience et de construire des actions conjointes.

Les agents d'entretien sont associés et participent à des groupes de travail et à des temps de concertation où ils sont invités à partager leurs besoins, leurs contraintes et leurs idées pour améliorer l'organisation du travail. Cette approche participative favorise l'adhésion à cette réorganisation. Les organisations syndicales sont également associées au processus de concertation afin de garantir un cadre de travail respectueux des droits des agents, ce qui contribue à renforcer le dialogue social. Par ailleurs, l'implication des responsables de sites et des chefs de services permet d'adapter les nouveaux horaires aux spécificités (horaires d'ouverture, fréquence de nettoyage, flux d'usagers) de chaque lieu concerné, dans une optique d'accompagnement au changement.

Cette mobilisation collective et concertée permet de concevoir une nouvelle organisation innovante, répondant aux besoins des agents tout en favorisant une qualité de service accrue.

V. DATES ET CHIFFRES CLÉS

2004

Généralisation du dispositif
dans l'ensemble des sites municipaux
de bureaux

45 %

d'absentéisme en moins
dès les 4 premiers mois du projet

15 %

de gain de productivité des agents
dès 2004

80 %

de taux de satisfaction des agents

50 000 M²

Surface nettoyée par les agents
d'entretien dans plus de 50 sites
municipaux

2008

Prix TERRITORIA distinguant le caractère
innovant du projet en matière de gestion
des ressources humaines

Les modes de vie changent, les temps s'accélèrent,
se multiplient, se mêlent, parfois s'emmêlent.

Qui décide des horaires ? Peut-on éviter les bouchons ?

Comment limiter les inégalités liées au temps ?

À quoi ressemblera notre temps, demain, si rien n'est fait,
avec l'accélération des rythmes de vie et l'augmentation
de la population des villes ? Il est grand temps de prendre
ces questions à bras le corps, face à ces nouveaux
enjeux sociaux et environnementaux.

À Rennes, un Bureau des temps mène depuis 2002
des actions concrètes et transversales, dépassant l'approche
individuelle pour réaménager les temps à l'échelle
du territoire.

Retrouvez d'autres fiches action ainsi que la frise temporelle du Bureau des temps
sur la page internet « Les ressources temporelles » du site de la Ville et de la
Métropole de Rennes.

Le BUREAU DES temps

Hôtel de Rennes Métropole
4, avenue Henri Fréville
CS 93111
35 031 Rennes Cedex

02 23 62 20 95
temps@rennesmetropole.fr
bureaudestems.rennes.fr

 **RENNES**
Ville et Métropole

Conception : novembre 2025

Visuels : Arnaud Loubry - Didier Gouray