



Association Nationale des Directeurs
et Directeurs-Adjoints des Centres De Gestion
de la Fonction Publique Territoriale



Qualité de Vie
AU TRAVAIL

EN PARTENARIAT AVEC :



Qualité de Vie

AU TRAVAIL

Ce guide a été réalisé dans le cadre d'un groupe de travail de l'ANDCDG composé de Pascale CORNU, DG (CDG 67), Cédric ILLIADI (CDG 18), David SIMONNET et Damien SCHAUB (CDG 27), Sandra FERRARONI (CDG 32), Marion HUGUET (CDG 38), Aurélie THERY (CDG 40), Jennifer BINDLER (CDG 68), Jenny DEPRECCQ et Armelle BOQUET (CDG 80), David GARREAU (CDG 85), Marie MANIÈRE, Kévin DELEIGNIES et Jessica GOMES SEMEDO (CIG Grande Couronne).

/ EDITION 2019

EN PARTENARIAT AVEC :



ipsec
Groupe malakoff humanis



MNT
GROUPE vvv



mutest
mutuellement votre

Qualité de Vie

AU TRAVAIL

Avant-PROPOS

Les Centres de Gestion ont toujours eu à cœur d'accompagner les employeurs publics dans les démarches d'amélioration des conditions de travail des personnels des collectivités et établissements affiliés.

Ces démarches ont évolué, en passant de la préoccupation du respect des droits et garanties de carrière à celle des conditions de travail des agents territoriaux, dans un contexte de prévention de la santé et de la sécurité au travail.

Les aspirations des agents ont également évolué vers une meilleure prise en compte de leurs besoins dans l'organisation du travail de leur collectivité, de l'amélioration de la conciliation des contraintes entre vie privée et vie professionnelle, mais également de l'émergence d'une organisation prenant mieux en considération leurs avis et leurs attentes, et ce, dans une préoccupation globale de l'amélioration du service public local auprès de ses usagers.

C'est la prise en considération de toutes ces aspirations que la démarche de la QVT entend satisfaire, pour construire de nouveaux modèles et de nouveaux processus sociaux, qui vont contribuer à améliorer le fonctionnement des collectifs de travail dans la Fonction Publique Territoriale, tout en répondant aux besoins légitimes des agents de retrouver les conditions d'un épanouissement professionnel auquel ils aspirent : la mise en place du télétravail, du droit à la déconnexion, de l'implication managériale, ... sont autant de concepts et processus nouveaux que les employeurs publics territoriaux doivent à présent intégrer dans leurs pratiques managériales en faisant preuve d'innovation, d'audace, d'agilité, propres à rassurer les agents sur les objectifs partagés à atteindre pour améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans leur collectivité.

Les Centres de Gestion, porteurs de l'innovation sur les questions et dossiers touchant à l'amélioration des conditions de travail des personnels dans la Fonction Publique Territoriale, entendent accompagner leurs collectivités sur la réalisation de ces enjeux et leur apporter, grâce à ce guide dédié à la QVT, les outils nécessaires à engager ces démarches.

Jean-Laurent Nguyen Khac
Président de l'ANDCDG

Sommaire

FICHE N° 1 / PRÉAMBULE..... / P. 11

FICHE N° 2 / DÉFINITIONS..... / P. 15

1. Définitions relatives à la Qualité de Vie au Travail..... / P. 16

1.1. Qualité

1.2. Qualité de Vie au Travail (QVT)

1.3. Bien-être au travail

1.4. Santé

1.5. Performance

1.6. Risques psycho-sociaux (RPS)

1.7. Démarche qualité (norme 9001)

**2. Différence entre Qualité de Vie au Travail
et démarche qualité..... / P. 19**

**3. Différence entre la Qualité de Vie au Travail
et les RPS..... / P. 20**

FICHE N° 3 / ACTEURS DE LA QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL..... / P. 23

FICHE N° 4 / ENJEUX DE LA QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL..... / P. 29

FICHE N° 5 / QVT AU CŒUR DES
ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES..... / P. 33

1. Notion de “résistance au changement” / P. 34

2. Démarche d'accompagnement au changement pour agir sur la Qualité de Vie au Travail..... / P. 35

- 2.1. Diagnostic
- 2.2. Conception du projet et simulation des transformations

3. Instances et outils pour accompagner le changement..... / P. 41

- 3.1. Les instances de dialogue pour agir sur la QVT
- 3.2. Outils pour la mise en œuvre de la démarche

FICHE N° 6 / QUALITÉ DE VIE AU QUOTIDIEN..... / P. 45

1. Quel lien entre le management et la Qualité de Vie au Travail ?..... / P. 46

- 1.1. Relations de travail - climat social
- 1.2. Santé au travail
- 1.3. Contenu du travail
- 1.4. Employabilité - développement professionnel
- 1.5. Partage et création de valeurs
- 1.6. Egalité des chances

2. Agir sur la Qualité de Vie au Travail en définissant une politique managériale..... / P. 56

- 2.1. Identifier les compétences clés
- 2.2. Développer une identité commune
- 2.3. Impulser un réseau de pairs
- 2.4. Mettre en place un soutien au niveau de l'organisation

3. Manager agile..... / P. 59

- 3.1. Comment définir le management agile ?
- 3.2. Quelles sont les différentes étapes du management agile ?
- 3.3. Comment le mettre en place au quotidien ?
- 3.4. Comment le mettre en place pour des projets spécifiques ?

**4. Parcours de formation pour les managers
et la direction..... / P. 63**

- 4.1. Remise en question des pratiques managériales
- 4.2. Format
- 4.3. Thématiques à aborder dans un parcours de formation
- 4.4. Retours d'expériences de collectivités

**5. Entretien professionnel
et Qualité de Vie au Travail..... / P. 69**

- 5.1. S'approprier le cadre juridique
- 5.2. Préparer l'entretien professionnel
- 5.3. Conduire l'entretien professionnel
- 5.4. Construire les parcours de formation
- 5.5. Faire vivre la fiche de poste
- 5.6. Conclusion

**FICHE N° 7 / ADAPTATION DES TEMPS
DE VIE PRIVÉE / PROFESSIONNELLE..... / P. 75**

1. Télétravail..... / P. 77

- 1.1. Enjeux du télétravail
- 1.2. Cadre juridique
- 1.3. Clefs pour la mise en œuvre du télétravail
- 1.4. 10 règles pour le management en télétravail

2. Droit à la déconnexion..... / P. 89

3. Présentéisme..... / P. 92

- 3.1. Qu'est-ce que le présentéisme ?
- 3.2. Quels sont les impacts du présentéisme sur la collectivité ?
- 3.3. Quelles en sont les principales causes ?
- 3.4. Comment agir sur le présentéisme ?

FICHE N° 8 / ESPACE DE DISCUSSION..... / P. 97

1. Bénéfices de la mise en débat du travail..... / P. 99

2. Ingénierie de la discussion..... / P. 100

- 2.1. Les espaces de discussion vus comme une ressource pour la régulation des contraintes du travail et la résolution de problèmes
- 2.2. Les espaces de discussion vus comme un environnement capacitant par l'enrichissement des pratiques professionnelles
- 2.3. Les espaces de discussion vus comme des outils de gestion et de management ou de co-développement

3. Limite entre liberté d'expression et devoir de réserve.. / P. 106

- 3.1. Liberté d'expression
- 3.2. Devoir de réserve : limite par rapport à la liberté d'expression
- 3.3. Construction jurisprudentielle

FICHE N° 9 / EXPÉRIMENTATIONS..... / P. 111

1. Outils "MobilitéS" / P. 112

- 1.1. Objectifs
- 1.2. Démarches réalisées
- 1.3. Acteurs pilotes - COPIL
- 1.4. Résultats

2. Démarche Talents au service de la mobilité professionnelle..... / P. 114

- 2.1. Définitions de la démarche Talents
- 2.2. Deux exemples de démarches conduites dans les collectivités

3. Dispositif d'accompagnement des mobilités Ville de Metz et Metz Métropole..... / P. 116

- 3.1. Objectifs
- 3.2. Acteurs
- 3.3. Démarche réalisée
- 3.4. Contraintes
- 3.5. Résultats

**4. Mise en place d'une politique Qualité de Vie au Travail :
DGS de la collectivité de Lanester**..... / P.117

FICHE N° 10 / OUTILS..... / P. 121

**1. Chartes de valeurs managériales :
la ville de Grenoble**..... / P. 122

**2. Exemple d'itinéraire de formations
(source CNFPT- catalogue 2019)**..... / P. 123

- 2.1. Encadrants de proximité
- 2.2. Encadrants intermédiaires
- 2.3. Animation des services

**3. Sommaire de la charte informatique du Télétravail :
le CDG 67**..... / P. 129

4. Grilles d'éligibilité au Télétravail..... / P. 130

- 4.1. Auto-évaluation de l'agent
- 4.2. Evaluation du responsable

5. Grille d'évaluation par l'agent du Télétravail..... / P. 133

6. Outil de pilotage dynamique..... / P. 138

FICHE N° 1
Préambule

Fiche n° 1

PRÉAMBULE

Convaincue qu'il est possible de faire autrement pour améliorer la qualité du service public ainsi que les conditions de travail des agents, le « travailler ensemble » est la clé du « bien vivre ensemble » dans nos collectivités.

Face aux nouveaux défis que doit relever la Fonction Publique Territoriale, tant en conciliant l'aspiration des agents à d'avantage de participation, et celle des citoyens de bénéficier de services répondant à leurs besoins, les collectivités doivent **définir de nouvelles façons de faire**, plus simples et plus efficaces, voire efficaces.

Cette transformation ne pourra se faire qu'en maintenant ou en rétablissant **une relation de confiance** entre tous. Pour ce faire, les collectivités peuvent agir sur la **Qualité de Vie au Travail**. Cette démarche incite les employeurs publics à mettre en œuvre différentes actions, en collaboration avec les agents, permettant d'agir sur le travail à des fins de développement des agents ainsi que des services rendus aux usagers.

Développer une culture de la QVT se fait de **façon durable et en continu**. Cela implique un **changement de mentalité**, aussi bien individuel que collectif. Accorder des marges de manœuvre, s'intéresser au développement des agents ainsi qu'à leur sens au travail, créer des espaces de collaboration, autant d'exemples concrets qui œuvrent en faveur d'une QVT.

Certains **prérequis sont indispensables** afin que la démarche de QVT **soit porteuse de sens** : la prévention des **risques professionnels** à travers la création du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), ainsi que la prévention des **risques psychosociaux (RPS)** (cf. Guide ANDCDG – La prévention des risques psychosociaux).

Ces deux thématiques permettront **d'identifier les principaux facteurs de ressources et de risques** pour vos agents. Différentes pistes d'actions en faveur de la QVT pourront ainsi être identifiées.

Pour vous accompagner dans ce projet, l'ANDCDG vous propose un **guide** qui retrace les **différentes étapes** d'une démarche ayant pour objectif **d'agir en faveur de la QVT de vos agents**.

Ce guide se veut « fonctionnel » et méthodologique. Aussi, **des outils, des fiches pratiques et des exemples de mise en œuvre** vous sont proposés. Il s'adresse aux membres de la direction, aux services ressources humaines, ainsi qu'aux responsables de service. Il a pour objectif de vous fournir des clés de compréhension et d'action, sur différentes thématiques se rapportant à la QVT.

Persuadée que « seul nous allons plus vite, mais ensemble nous allons plus loin », l'ANDCDG vous invite à aborder cette démarche de **façon collective et pluridisciplinaire**.



De Zenville à Harmoniville

Après avoir mené sa démarche de diagnostic des risques psychosociaux, la commune de Zenville connaît une nouvelle fusion avec les communes limitrophes, pour devenir la commune d'Harmoniville.

Cette démarche génère différentes craintes :

- Quels seront les impacts sur l'organisation du travail ?
- Les missions vont-elles toutes être maintenues ? S'il existe des postes en doublon, les postes seront-ils conservés ? Y a-t-il lieu de maintenir deux responsables ? S'il n'en faut retenir qu'un seul, qui sera-t-il ?
- Quel sera le nouvel organigramme ?
- En quoi va consister le processus décisionnel (fonction du nouvel organigramme, fréquence de réunions, etc.) ?
- Les lieux et outils de travail vont-ils être modifiés (locaux de travail, logiciels métiers, machines, engins, vestiaires, réseaux, dossiers numériques, etc.) ?
- Quelles seront les règles RH qui s'appliqueront (horaires, régime indemnitaire, congés, formations, etc.) ?
- Quelles seront les règles de sécurité applicables (formations, règlement intérieur, EPI, etc.) ?

Fort de son expérience, la collectivité décide de reprendre les éléments acquis lors de la réalisation du diagnostic RPS, et souhaite impulser une démarche de QVT.

FICHE N° 2
Définitions

Fiche n° 2

DÉFINITIONS

1. Définitions relatives à la Qualité de Vie au Travail

1.1. Qualité

Il s'agit d'une évaluation exprimant une mesure intégrant une valorisation par degré et, le cas échéant, une propriété qui échappe à toute mesure. Sa signification varie en fonction des objets évalués. A travers la production de référentiels, la qualité trouve différentes déclinaisons (qualité des produits, des services, ...). (« Qualité du travail, qualité au travail » Dominique Lhuilier (coordinatrice) - Octarès Editions)

1.2. Qualité de Vie au Travail (QVT)

Le projet d'accord-cadre sur la QVT dans la fonction publique indique que *« la notion de QVT renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents, et la qualité du service public rendu. L'amélioration de la QVT est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services ».*

Il y a des particularités pour évoquer le concept de QVT :

- **Au niveau individuel**, il s'agit d'un niveau subjectif, c'est une question de perception : deux personnes face aux mêmes conditions de travail n'auront pas le même ressenti. C'est donc la perception d'un individu face à ses conditions de travail en lien avec les autres sphères de sa vie et son histoire personnelle. Elle peut se mesurer comme étant un écart entre les buts recherchés et la situation actuelle rencontrée.

- **Au niveau collectif**, il s'agit d'une dimension objective telle que : les conditions de travail, l'organisation du travail, les relations sociales, la préservation de la santé et de la sécurité des individus, les possibilités d'épanouissement et de développement professionnel, les conditions permettant la conciliation avec la vie personnelle,...
- **Afin d'améliorer la QVT**, il est impératif d'explorer et d'agir sur les deux dimensions : objective et subjective. C'est une juste articulation entre la responsabilité individuelle et les responsabilités collectives (projet, équipe, service, entreprise, branche professionnelle, législateur, Etat, ...) qui donne de l'efficacité à l'amélioration de la QVT. La QVT émane de chacun de nous, elle ne se décrète pas, elle se co-construit.
- **S'intéresser à la QVT**, vouloir l'améliorer ne procède pas d'une action coup de poing isolée dans le temps, mais au contraire d'une démarche durable. D'où l'importance de prendre régulièrement le pouls de la QVT dans une organisation. Cela procède à la fois de **l'analyse** des conditions de travail (dimension objective) et du ressenti individuel et collectif (dimension subjective). Le résultat de cette **évaluation** permet d'identifier des axes d'amélioration sur les conditions de travail et sur l'ambiance, avec une composante de communication tout à fait déterminante.

1.3. *Bien-être au travail*

Souvent confondu avec la santé des travailleurs, le sentiment de bien-être au travail est un état d'esprit général et subjectif. Il peut être impacté par une multitude de facteurs.

Ce que l'on nomme "bien-être au travail" correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie des agents sur le lieu de travail. La sécurité et l'hygiène des locaux, la protection de la santé des agents, l'impact physique ou psychosocial des tâches effectuées, l'ergonomie de l'espace de travail, etc. Il existe en outre une définition officielle fournie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui considère le bien-être au travail comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante, entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ».

Il fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle.

Ceci impose en particulier de développer une posture d'écoute des agents sur les facteurs organisationnels reconnus comme ayant un impact en matière de RPS : la définition des tâches, le sens du travail, la répartition de la charge de travail, les relations entre les collègues et avec la hiérarchie... (Définition de l'INRS).

1.4. Santé

« La santé est un état de bien-être complet physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Cette définition est inscrite au préambule de 1946 à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette définition de l'OMS n'a pas été modifiée depuis 1946.

1.5. Performance

Être performant signifie d'abord satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

La performance exige donc, au minimum, que soient assurées :

- La qualité des services offerts ;
- L'efficacité du travail.

En complément, dans le cadre de la fonction publique, la notion de performance doit aussi intégrer la notion de budget, afin de répondre aux attentes des usagers contribuables.

L'équation de la performance :

- La performance est déterminée par l'optimisation des résultats.
- La performance est la résultante de la combinaison de la **compétence** (savoir, savoir-faire, savoir-être) et de l'**efficacité** (aptitude à produire un résultat utile).
- La compétence sans efficacité est insuffisante, et l'efficacité sans compétence est inopérante.

$$\text{PERFORMANCE} = \text{COMPÉTENCE} + \text{EFFICACITÉ}$$

1.6. *Risques psycho-sociaux (RPS)*

On qualifie de « risques psychosociaux » (RPS) les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des agents au sein de leur environnement professionnel. Ces risques peuvent recouvrir différentes formes : le stress, parmi les plus connus, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel, et même la violence au travail. Ils sont la cause de plusieurs maux et pathologies (problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

1.7. *Démarche qualité (norme 9001)*

Une "démarche qualité" est un projet mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les services, la satisfaction des usagers, et plus largement, améliorer la performance d'une collectivité/EPCI, et la satisfaction de toutes les parties intéressées (usagers, agents,...).

Cette démarche est appuyée sur un système de management de la qualité (SMQ). Il s'agit d'un ensemble d'éléments corrélés qui poursuit des objectifs définis par la collectivité/l'EPCI. La démarche qualité et le SMQ peuvent être mis en relation étroite avec d'autres systèmes de management sur l'environnement, la santé et la sécurité, ou les trois ensemble. On parle alors de système de management intégré.

La norme la plus utilisée pour la mise en place de système de management est l'ISO 9001, et plus récemment la norme ISO 45001 pour ce qui concerne la santé et la sécurité au travail (mars 2018).

2. *Différence entre Qualité de Vie au Travail et démarche qualité*

La différence entre la QVT et la démarche qualité va essentiellement reposer sur l'objectif à atteindre, même si plusieurs éléments sont identiques.

Ainsi, dans le cadre de la démarche Qualité, les objectifs recherchés concerneront le fonctionnement de la collectivité/EPCI (ex : coût de fonctionnement, taux d'absentéisme...) et la satisfaction des usagers (ex : délai de traitement des dossiers, coûts de non-qualité...).

Dans le cadre de la QVT, la démarche aura pour objectif de « concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public ».

Cependant, plusieurs points communs sont présents :

- La notion d'évaluation,
- Les indicateurs exploitables (ex : taux d'absentéisme, taux de rotation...),
- ...

3. Différence entre la Qualité de Vie au Travail et les RPS*

Vis-à-vis des RPS, selon la nomenclature communément admise dressée par le Professeur Michel Gollac, il existe 6 types de facteurs de risques psychosociaux :

- L'intensité du travail et le temps de travail,
- Les exigences émotionnelles,
- Le manque d'autonomie,
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,
- La souffrance éthique,
- L'insécurité de la situation de travail.

Ces différents facteurs ne doivent pas être envisagés séparément. Les RPS, au sens large, se rapportent directement à des situations de travail.

Concernant les risques psychosociaux, l'employeur a une obligation légale en matière de prévention. Selon les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du Travail, l'employeur doit en effet veiller à la sécurité et à la protection de la santé de ses agents. Il doit notamment planifier la prévention en y intégrant notamment la technique, l'organisation et les conditions de travail, les relations sociales, les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel.

La prise de conscience globale de l'émergence des RPS, de l'évolution du travail ainsi que du lien entre performances économiques et QVT a conduit les partenaires sociaux à intégrer la QVT dans l' Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 : il s'agissait d'inciter les entreprises à signer un accord global autour de la QVT englobant, outre la santé au travail, le contenu du travail, l'employabilité et les relations de travail (thèmes plus liés aux RPS), mais aussi l'égalité des chances ainsi que le partage et la création de valeurs.

* Pour aller plus loin, l'ANDCDG a rédigé un guide sur la prévention des RPS.

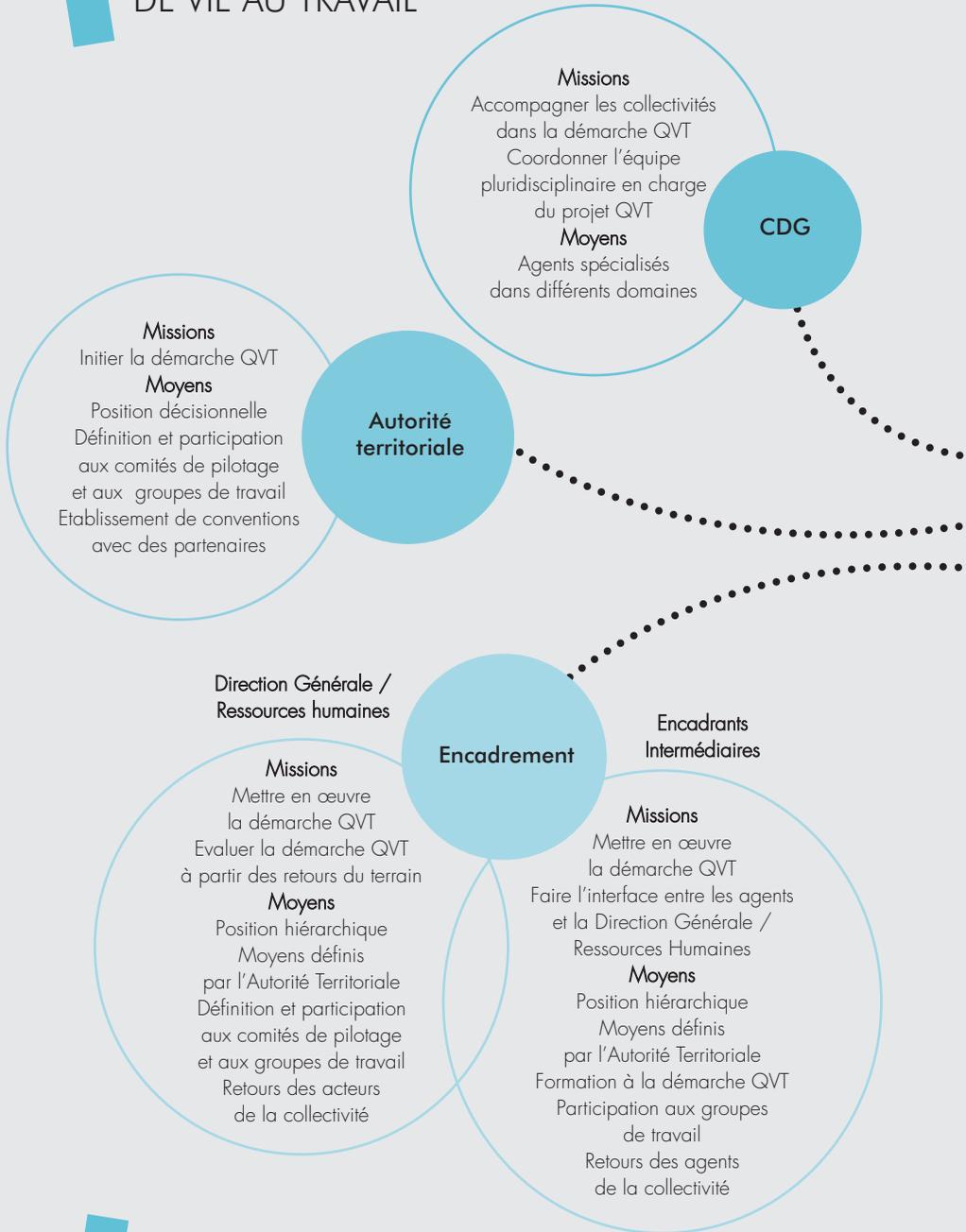
En résumé, les différences entre la QVT et les RPS sont :

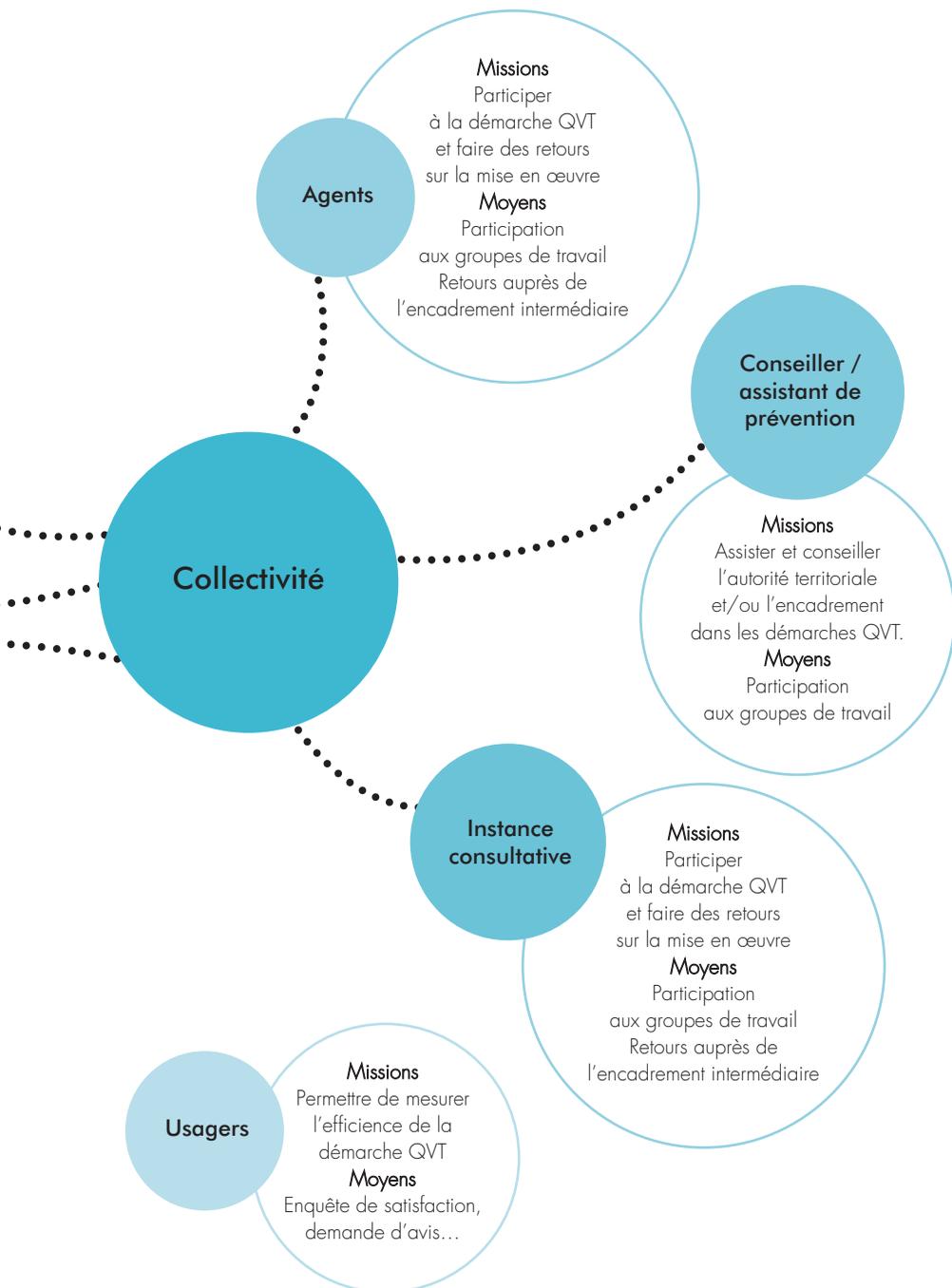
Critères	QVT	RPS
Législatif	Incitation à la mise en place d'accords (ANI 2013) pour les entreprises, mais absence d'obligation réglementaire spécifique.	Obligation légale de résultat, intégration dans le document unique.
Périmètre	Approche globale intégrant les aspects économiques et se basant sur des expérimentations.	Démarches centrées sur la santé mentale au travail.
Sémantique : • Notion de travail • Dialogue social • Économique	<p>Vocabulaire globalement positif (bien-être, santé, ...)</p> <p>Travail : source possible de développement pour l'agent</p> <p>Combine bien-être au travail et aspect économique, gestion et développement.</p> <p>QVT : coûts immédiats (temps, formation) mais investissement rentable à long terme et amélioration de la performance</p>	<p>Facteurs de risque</p> <p>Travail : source possible de souffrance pour l'agent</p> <p>Mise en avant de la souffrance au travail et possible approche revendicative.</p> <p>RPS : coûts immédiats et différés (absentéisme, maladie...)</p>

FICHE N° 3
*Acteurs de la Qualité
de Vie au Travail*

Fiche n° 3

ACTEURS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL





Interactions entre les acteurs de la démarche

- L'autorité territoriale :
 - Avec l'encadrement :
 - Définition de la démarche de QVT à mettre en place.
 - Définition du processus d'évaluation de la démarche.
 - Dotation des moyens pour la mise en œuvre de la politique QVT.
 - Maintien de l'équité et la justice sociale de la collectivité.
 - Avec le CT/CHSCT :
 - Information et sollicitation du comité pour avis sur les démarches mises en œuvre pour améliorer la QVT.
 - le conseiller/assistant de prévention :
 - Définition des missions du conseiller/assistant de prévention pour l'accompagnement de la collectivité dans la mise en place d'une politique QVT (en fonction des moyens et compétences de ce dernier).
 - Définition de la participation du Conseiller/Assistant de Prévention dans la démarche d'évaluation de la politique QVT (relais du resenti des agents, conseils sur les points d'amélioration...).
 - Avec les services du Centre de Gestion :
 - Sollicitation, le cas échéant, pour l'accompagnement de la collectivité dans la mise en œuvre et le suivi d'une démarche QVT.
- L'Encadrement :
 - Avec l'autorité territoriale :
 - Définition des besoins (Direction Générale) et analyse des données de la collectivité (Direction des Ressources Humaines).
 - Retour du terrain sur la mise en place de la démarche QVT.
 - Avec les agents :
 - Mise en œuvre et échanges avec les agents sur la démarche QVT (Direction Générale).
 - Définition des formations à mettre en place (Direction des Ressources Humaines).
- L'instance consultative :
 - Avec l'autorité territoriale :
 - Association à la démarche QVT et formulation d'un avis et de propositions le cas échéant.
 - Avec les agents :
 - Echanges avec les agents sur la démarche QVT et présentation de ces éléments en session du CT/CHSCT.

- Le conseiller/L'assistant de prévention :
 - Avec l'autorité territoriale/l'encadrement :
 - Assistance et conseil, en fonction de ses compétences, sur la définition et la mise en œuvre de la politique QVT (attention, il est fortement déconseillé que le conseiller/l'assistant de prévention pilote cette démarche).
 - Avec les agents :
 - Echanges avec les agents sur la démarche QVT et présentation de ces éléments à l'autorité territoriale/l'encadrement.

- Les agents :
 - Avec l'encadrement :
 - Echanges avec l'encadrement sur la démarche QVT.
 - Avec le CT/CHSCT :
 - Echanges avec les représentants du personnel sur la démarche QVT.

- Les usagers :
 - Avec l'ensemble de la collectivité :
 - Définition des besoins de la collectivité (attention, il est nécessaire de définir les limites de l'implication des usagers dans la démarche.)
 - Retours sur la mise en place de la démarche QVT.

Et l'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection (ACFI) ?

Si la démarche QVT n'est pas liée à une réglementation relative aux règles d'hygiène et de sécurité, il peut être préconisé de demander à l'ACFI son avis sur cette dernière. En effet, sa mise en œuvre aura une incidence sur des facteurs liés à la prévention des risques professionnels.

FICHE N° 4
*Enjeux de la Qualité
de Vie au Travail*

Fiche n° 4

ENJEUX DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les collectivités et leurs établissements publics sont des structures dans lesquelles les difficultés liées au travail sont réelles et se renforcent du fait notamment de leurs moyens, de leurs incertitudes sur l'avenir, de la modernisation des méthodes de travail, des restructurations territoriales, l'évolution des attentes des usagers, etc.

Les premières conséquences de ces changements pèsent sur la qualité des relations professionnelles qui se complexifient et créent des contextes tendus et dégradés, se traduisant alors par l'émergence de troubles psychosociaux : l'objectif de la collectivité est par conséquent de rechercher comment limiter les nuisances que le travail et le contexte de l'environnement territorial peuvent générer auprès des agents.

A ce titre, les collectivités s'engagent dans des politiques de prévention des RPS et déploient des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Mais les collectivités veulent aussi tendre à améliorer la qualité et la performance du service public ainsi que l'efficacité des actions et services qu'elles rendent à la population et aux usagers.

Ces enjeux de qualité de la mission de service public nécessitent de renforcer l'engagement professionnel des agents tout en leur permettant de s'épanouir dans leurs activités et fonctions ressortant de leur emploi.

Dès lors, la QVT et la garantie du « Bien-être au travail » constituent des enjeux forts de l'engagement du personnel, de leur mobilisation et de leur coopération qui sont renforcées. Il en sera de même pour la performance et l'efficacité de leur activité.

Par conséquent, si la politique de prévention des RPS permet d'éviter aux agents de s'absenter et de se démotiver, la démarche QVT permet quant à elle de favoriser la motivation, l'implication et l'épanouissement des agents dans leur cadre professionnel.

Plus concrètement, la démarche d'amélioration de la QVT consiste ainsi à définir un cadre de travail ouvert facilitant la communication entre les agents, et favorisant les échanges et le partage d'informations entre les agents et leur hiérarchie. Elle réside également dans le fait de mettre en place une organisation du travail respectueuse des temps personnels, à adapter les modes d'encadrement pour mieux coordonner et soutenir les agents au sein des collectifs de travail, à donner du sens à l'action collective par l'écoute et la responsabilisation, à permettre la participation des agents, selon leur place et leur expertise, aux choix et aux décisions (cf. définitions).

Les enjeux consistent à :

- Accompagner le changement en assurant la conduite du changement et en plaçant le travail au cœur de la problématique
- Organiser le travail dans le cadre du développement d'une culture collective du travail
- Rechercher une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, en consacrant notamment un certain nombre de droits nouveaux pour les agents :
 - La reconnaissance de l'agent comme acteur de l'organisation de son travail ;
 - Le droit d'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail ;
 - Le droit au respect de la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
 - Le « droit à la déconnexion » de tout moyen de communication et d'information en dehors des heures de service ;
 - Le droit de recours en cas de refus de l'autorisation d'exercer en télétravail.

Ces enjeux peuvent être formalisés comme suit :

Ce qui est en jeu	Autonomie, responsabilisation, dialogue professionnel, innovation managériale
Ce qui est fait	Espaces de discussion, observatoire, accord unique QVT
Ce qui est mobilisé	Expérimentation/évaluation embarquée, formation/action...
Ce qui est attendu	Capacité d'agir, transformation des organisations, travail bien fait, Innovations...

FICHE N° 5
***QVT au cœur
des évolutions
organisationnelles***

Fiche n° 5

QVT AU CŒUR DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

La QVT se situe à la croisée des enjeux politiques, des changements de la société et de l'efficacité du service public. Dans ce contexte, le travail des agents est guidé par l'évolution des politiques publiques, les attentes des usagers et les moyens mis à disposition par la collectivité.

Il est alors nécessaire de « désigner » les services pour les transformer afin de répondre aux enjeux qui sont en constante évolution, de par le principe de mutabilité et d'adaptabilité du service public.

De ce fait, la question du travail et de son organisation est centrale, doit faire partie intégrante des objectifs stratégiques de la collectivité et être prise en compte dans son fonctionnement quotidien, afin notamment d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociétales et politiques.

1. *Notion de "résistance au changement"*

La réussite d'un changement doit s'envisager comme un vrai atout de développement collectif et individuel. Intégrer des pratiques d'accompagnement du changement au quotidien dans la gestion de l'activité des collectivités est à considérer comme un investissement et un outil transversal au service de tous. Prévenir la résistance au changement, c'est inclure le changement dans le quotidien du travail, en préparant les organisations à la compréhension partagée de l'évolution rapide de l'environnement de travail des agents à tous les niveaux.

En effet, toute nouvelle transformation éloigne l'agent de ce qu'il connaît, de ce qu'il maîtrise, ce qui, dans nos organisations en perpétuel mouvement, peut être générateur de stress, facteur impactant la QVT.

Aussi, il est nécessaire d'encourager les agents à participer pleinement à la résolution des problèmes afin de les aider à développer leur agilité et habileté individuelle et collective, essentielle à une meilleure adaptation aux changements.

En effet, chaque fois que la hiérarchie "impose" une solution qui semble légitime, sans avoir impliqué les agents concernés dans la résolution du problème, elle "détruit" toute forme de prise d'initiative, de confiance en soi et de motivation. Intégré, l'agent se sent considéré, car consulté sur l'impact des organisations qui le concerne, il trouvera une motivation dans son travail et sera acteur de sa future situation de travail. Ainsi, il se sentira mieux au travail et par conséquent, sera plus efficace.

Le travail devient alors un objet de débat pour faire émerger la créativité collective capable de penser des projets et des services innovants, utiles, facilement utilisables par les usagers et commodément réalisables par les agents. Ainsi, le travail devient une source de satisfaction et d'épanouissement professionnel et extra-professionnel pour l'agent, et créateur de valeurs et de performance pour la collectivité.

Dans cette approche de la conduite du changement, il y a un réel changement de paradigme et un impact fort sur le processus habituel de conduite de projet et de prise de décision. En effet, les objectifs de QVT doivent être clairement définis, politiquement affichés et intégrés au fonctionnement général et aux projets de la collectivité.

2. Démarche d'accompagnement au changement pour agir sur la Qualité de Vie au Travail

Cette démarche permet de promouvoir une autre manière de penser et d'agir individuellement et collectivement sur l'organisation et le contenu du travail, et amène à un autre processus de prise de décision.

En effet, toute décision engendrant une transformation dans l'activité de travail des agents présente une part de risque, mais l'implication et la considération des agents à chaque étape est un élément déterminant dans la réussite du changement.

L'amélioration ou la transformation d'un service, ou la création d'un projet passe par différentes étapes d'accompagnement au changement.

2.1. *Diagnostic*

Il faut d'abord évaluer la situation actuelle, comprendre les besoins pour définir les objectifs des transformations en associant les agents et les usagers. Cette phase consiste à identifier et analyser les enjeux dans la mise en œuvre des stratégies de transformation :

- au niveau des politiques publiques (le contexte normatif : évolution des attentes locales, régionales, nationales, internationales...);
- au niveau sociétal (attentes des usagers, évolution de l'intérêt général, mutation de la société...);
- au niveau du travail (contexte financier, mutualisation, performance des organisations, attentes des agents, niveau de responsabilité et d'autonomie, absentéisme, disponibilité des compétences, marges de manœuvre...).

Cette phase doit permettre de se projeter dans l'avenir pour identifier les axes sur lesquels il serait souhaitable de progresser. En effet, les projets portés aujourd'hui par la collectivité ont un impact fort sur les conditions de travail de demain.

La démarche doit avant tout être portée par les acteurs déterminants : l'autorité territoriale, les membres du Copil QVT, mais également par les managers, et enfin les acteurs de chaque situation concernée.

Une difficulté régulièrement rencontrée lors de projets de changements, mutations, fusions, réside dans l'absence d'identification par les élus des conséquences des choix politiques sur l'activité de travail. En effet, les élus peuvent concentrer leurs réflexions et leurs actions sur les réponses à apporter aux usagers de leur territoire, au détriment du rôle d' élu-employeur et de l'impact des transformations sur l'organisation du travail des agents. L'articulation insuffisante entre politiques et organisation des services peut entraver l'anticipation nécessaire des changements, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur la qualité du service public rendu aux usagers.

2.2. *Conception du projet et simulation des transformations*

Cette deuxième étape se déroule en plusieurs phases itératives (boucles d'expérimentation) afin de concevoir collectivement, pas après pas, le futur projet ou service.

Mise en débat du travail

Le but de cette phase est de mettre en débat, au sein d'espaces de discussion, le diagnostic pour nourrir la réflexion et identifier des pistes d'action possibles.

A ce niveau, l'ensemble des parties prenantes de la démarche doit être acteur, en combinant les experts dans leur domaine (technique, administratif, informatique et supports, finances, ressources humaines, santé et sécurité), les managers, les décideurs et le personnel.

Cette organisation doit permettre de débattre de la performance de l'organisation, de la qualité des outils et des règles de travail, et de l'impact du travail sur la santé des agents.

L'objectif est d'échanger sur les jugements de valeurs et les critères de la qualité du travail et de son organisation, en se basant sur des données objectives afin de dépassionner les échanges, et de s'entendre sur le sens et la valeur du travail.

La finalité est de faire converger les représentations de chacun et émerger des priorités d'action.

Embarquer les équipes dans la conception

Le but est de faire dialoguer les concepteurs du projet avec les futurs utilisateurs (agents et usagers) lors d'une phase de simulation ou de déploiement partiel itérative du projet, afin d'accompagner le changement et de limiter son impact sur le travail.

L'expérimentation terrain est un outil de conduite du changement pour accompagner les projets de transformation qui vont influencer sur les conditions de travail de demain.

C'est une phase de créativité en groupe de travail (concepteur, utilisateur, usager) qui doit permettre de « prototyper », étape par étape, le futur projet ou service, de simuler par l'expérimentation le travail futur des agents, de l'évaluer et de le valider au fur et à mesure de sa conception. Il faut accepter que chacun a le droit à l'erreur, de revenir en arrière et de réajuster le prototype en fonction du retour des simulations. C'est la mise en débat au sein des groupes de travail qui est source de consensus, accepté par le groupe de travail, qui permet d'atteindre l'objectif réel de transformation acceptable par tous et pour tous.

Cela permet de concevoir des solutions innovantes, ressources pour les agents dans leur travail, créateur de valeurs et de performance pour la collectivité, et en accord avec les besoins des usagers.

Embarquer les équipes dans le processus de transformation, c'est rendre chacun acteur du changement. Ainsi, le fait de faire participer les agents à la conception du projet ou du futur service, transformant les conditions de travail de demain, va permettre de valoriser les acteurs, de considérer leurs attentes, renforcer leur engagement au bénéfice de la réussite du projet, et favoriser leur bien-être au travail.

Par ailleurs, il faut être conscient que le dialogue entre concepteurs et futurs utilisateurs peut remettre en cause partiellement le projet ou des décisions déjà prises. Il faut l'accepter et l'autoriser, dans l'intérêt de tous : usagers, utilisateurs et collectivité.

Il convient également de souligner l'importance de la coopération qui implique une reconnaissance et une confiance mutuelle des acteurs entre eux, voire une égalité de statut et de droit, même si les rôles restent très encadrés. Cette démarche demande de former et d'outiller les acteurs, concepteurs et futurs utilisateurs.

Ainsi, au cours de l'expérimentation, l'évaluation du projet, dite évaluation embarquée, se déroule en même temps que la conception et la mise en place du projet. Cela permet des ajustements permanents du projet par les acteurs de terrain qui sont en prise directe avec le projet, dans la conception ou dans la mise en œuvre.

Cette démarche a des impacts sur :

- **La qualité du projet** : réajustement aux conditions réelles, reformulation des objectifs du projet en phase avec la réalité de terrain, réévaluation et ajustement en permanence de la pertinence par l'intégration stratégique du contexte, et en lien avec les objectifs de QVT.
- **Le collectif de travail** : capacité à s'approprier pas à pas les changements induits par le projet, ce qui permet de donner du sens au travail, d'exprimer et d'agir sur les conditions de travail futures, ce qui constitue un mécanisme fort de reconnaissance, et d'anticiper les changements à venir par la phase d'expérimentation qu'il faut voir comme une démarche d'apprentissage.
- **Le renforcement des compétences** : dans le dialogue entre concepteurs et utilisateurs, les uns apprennent des autres, à la fois sur le travail des autres, mais également sur leur propre travail. Cette co-construction du projet permet

un partage des représentations et du regard des autres sur son travail, source de reconception de sa propre activité. Pour que cela se fasse, il faut accepter de remettre en question ses propres pratiques et d'être critiqué sur son organisation de travail.

Formalisation des transformations et évaluation de leur mise en œuvre

Cette troisième étape a pour objectif de formaliser les transformations (nouveau projet ou service) qui vont être mises en œuvre et qui vont modifier les modalités de travail des agents.

Le groupe de travail a évalué, lors des phases itératives de conception, les changements à venir et leur impact sur le travail, et a validé, étape par étape, la conception du projet. Au final, ces éléments vont permettre de définir ce qui devrait être réellement mis en place afin de préserver les marges de manœuvre et l'autonomie des agents, dans une visée de santé et de la qualité de service.

La décision finale appartient aux managers qui s'appuieront sur le prototype finalisé et sur les « repères de conception » identifiés par le groupe de travail. Toutefois, toutes les propositions de conception pourront ne pas être retenues, mais elles seront alors toutes débattues et analysées avec le groupe de travail.

Par ailleurs, la mise en œuvre des actions retenues par les décideurs doit être réalisée en concertation avec ceux qui organisent le travail, ceux qui conçoivent les outils et règles de travail, et ceux qui réalisent le travail. Cette mise en œuvre doit se faire de manière progressive et concertée, en situation réelle de travail. L'évaluation de l'impact des transformations sur la QVT doit se faire par ceux qui les « vivent » au quotidien. Cette organisation doit permettre des réajustements rapides et faciles. Ainsi, il faut prévoir une phase de mise en œuvre progressive des transformations pré-validées, avec un accompagnement au changement de tous les agents impactés par ces modifications :

- Réélaboration des règles de travail,
- Formation et montée en compétences des agents (avant, pendant et après le déploiement),
- Restructuration de l'organisation,
- Réaménagement des postes de travail,
- ...

Cette démarche peut elle-même faire l'objet d'une mise en place d'espaces

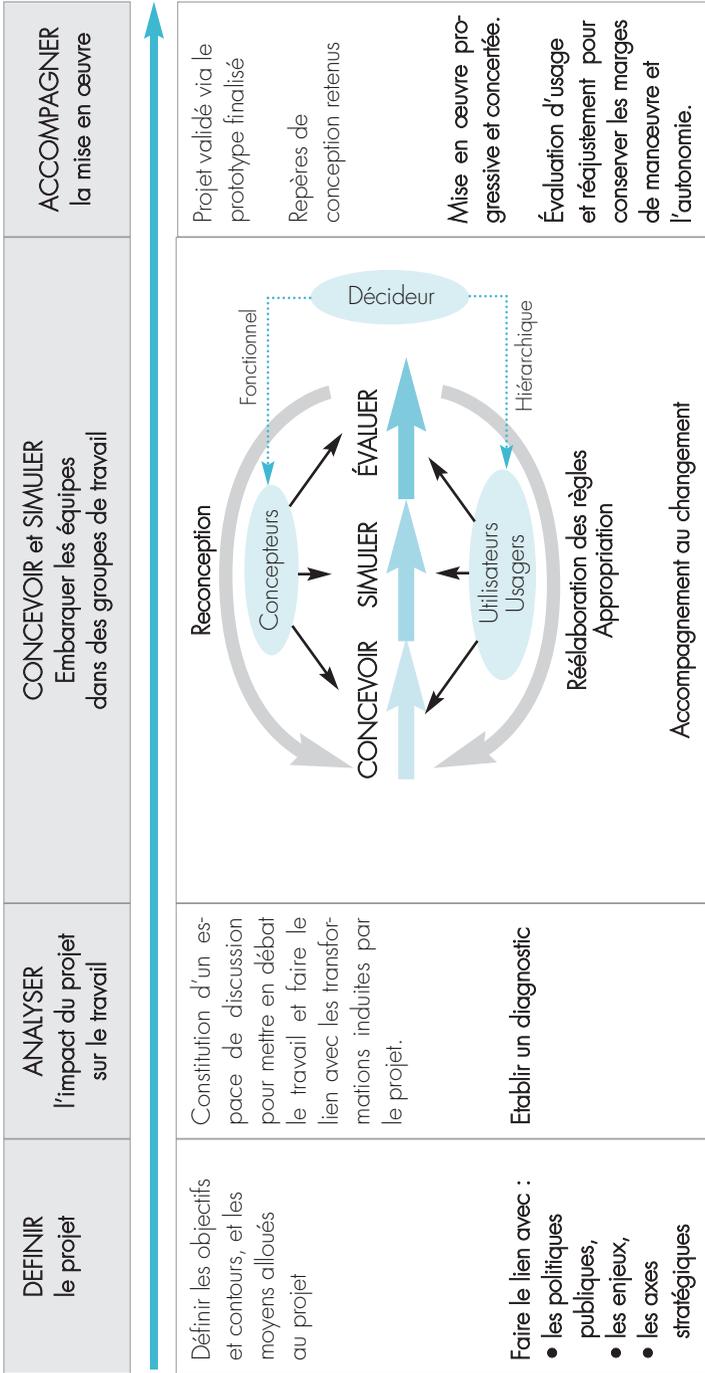


Figure : la démarche d'accompagnement de projet de transformation (adaptée de Van Belleghem, Barcellini et Daniellou, 2013)



De Zenville à Harmoniville

Dans le cadre de la programmation de la fusion, les directions des différentes collectivités réalisent un diagnostic auprès des agents vis-à-vis de la situation actuelle. En se basant sur les données des analyses, il est constaté que plusieurs axes de réflexion sont à prévoir :

- La communication dans le cadre du projet représente une attente forte des agents des différentes collectivités,
- Un travail sur l'harmonisation des documents internes (règlement intérieur, fiche de poste, entretien d'évaluation), les règles RH (horaires de travail, télétravail...) est à prévoir, vue la variabilité d'une commune à l'autre,
- Une action de présentation est attendue par les agents, afin d'apprendre à se connaître.

3. Instances et les outils pour accompagner le changement

3.1. Les instances de dialogue pour agir sur la QVT

- **Autorité territoriale et organe délibérant**

Ils doivent définir les politiques publiques et les axes stratégiques des transformations souhaitées afin de répondre à leurs prérogatives et aux attentes des administrés et des usagers.

Il est primordial que les objectifs, les contours et les moyens alloués soient clarifiés avant d'entreprendre toute transformation, et de déléguer sa mise en œuvre.

- **CoPil QVT**

Le Comité de Pilotage QVT est le garant de la méthode sur la gestion et l'analyse des projets et sur la démarche d'accompagnement au changement pour agir sur la QVT. Il coordonne la mission en identifiant un pilote pour chaque projet.

Le CoPil QVT est l'interface à chaque point d'étape des projets, entre l'organe délibérant et le(s) groupe(s) de travail.

L'autorité territoriale impulse les démarches nécessaires à l'accompagnement au changement, la ligne hiérarchique par son action transversale organise et donne les moyens, le CoPil est garant de la méthode et est un organe de validation à chaque étape.

Il peut être composé d'un représentant de l'autorité territoriale (Maire, Président, Adjoint, Vice-Président), du Directeur Général des Services, de responsables de service, du responsable RH, de l'Assistant ou du Conseiller de Prévention, et d'un ou plusieurs représentants du personnel.

- **Instances Consultatives**

Les instances consultatives sont le lieu du débat social. Elles sont consultées en amont, pendant et après chaque étape de la mise en œuvre des transformations.

- **Participants aux espaces de discussion**

En fonction des objectifs de chaque espace de discussion, la composition sera différente. Toutefois, chaque espace est piloté par une personne ressource, compétente, formée et garante de la méthode pour animer les débats. La majeure partie des participants est composée des agents dont le travail est en lien avec l'objet de la mise en débat.

- **Groupes de travail**

Les groupes de travail sont réunis pour co-concevoir le fruit des transformations. Les participants se composent à la fois des concepteurs de l'objet final, des utilisateurs, voire des usagers finaux (projet architectural, nouvelle organisation, nouveau service, ...). Il est important que tous les groupes hiérarchiques soient représentés, mais chacun doit pouvoir influencer sur la décision collective.

Chaque groupe de travail doit être piloté par une personne ressource, compétente, formée et garante de la méthode pour animer les échanges et arriver à un consensus dans les prises de décision.

3.2. Outils pour la mise en œuvre de la démarche

Divers outils peuvent être mis en place dans le cadre de l'établissement d'une politique de QVT :

- Les chartes en lien avec la QVT (voir fiche n° 10),
- Améliorer les pratiques managériales (cf. fiches n° 6-1 et n° 6-2),
- Manager agile (cf. fiche n° 6-3),
- La formation des managers (voir fiche n° 6-4),
- L'entretien professionnel (cf. fiche n° 6-5),
- Le télétravail (voir fiche n° 7-1),
- L'adaptation des temps de vie (voir fiche n° 7),
- La conception et l'animation d'espaces de travail (voir fiche n° 8).



De Zenville à Harmoniville

Afin de mener une politique de QVT liée à la fusion des collectivités, un COPIIL QVT est établi avec des élus des différentes collectivités et des membres des directions (Directeur Général des Services, Directeur des Ressources Humaines).

Au niveau des différents services identifiés dans les collectivités, un groupe de travail intercommunal est créé. Il intègre un membre du COPIIL QVT, désigné comme personne ressource, ainsi que les agents ayant des postes similaires.

Le COPIIL QVT définit les différents points devant être analysés au niveau des groupes de travail. Les personnes ressources présentent ces éléments aux groupes de travail pour échanger et définir les points d'attention à prévoir.

A travers ces groupes, plusieurs points sont traités :

- Les règles de fonctionnement d'Harmoniville,
- L'établissement de documents internes pour la future collectivité d'Harmoniville,
- Les axes de communication à mettre en œuvre dans le cadre du projet de fusion,
- ...

Au fur et à mesure des travaux, les éléments établis par les groupes de travail sont présentés au sein du COPIL.

En parallèle, les agents des différentes collectivités sont informés des travaux réalisés par les groupes de travail et le COPIL QVT.

FICHE N° 6
*Qualité de vie
au quotidien*

Fiche n° 6

QUALITÉ DE VIE AU QUOTIDIEN

1. Quel lien entre le management et la Qualité de Vie au Travail ?

Dans l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, la QVT est considérée comme un « levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performances économiques et sociales ».

Néanmoins, la mise en œuvre d'une démarche de QVT ne peut se réaliser sans dialogue social. La participation des agents est effectivement essentielle. Cette dernière implique, par conséquent, l'adhésion et la participation des managers.

À l'heure actuelle, les managers sont soumis à de nombreuses contraintes et peuvent penser que cette démarche de QVT est un énième projet qui va peser sur leurs épaules.

Aussi, il est primordial de « démontrer aux managers que la QVT est une ressource et non une contrainte supplémentaire » et qu'elle ne s'oppose pas à la qualité du travail.

Le manager est une des clés dans la réussite des démarches de QVT. Dans le Plan Santé au Travail 2016-2020, la qualité du management apparaît en premier dans les facteurs de la QVT. Il est précisé que chaque entreprise doit « valoriser le développement d'un management de qualité », puisque la QVT est étroitement liée à la façon de manager le travail.

Au cœur de ses équipes, il lui est aujourd'hui demandé d'être non seulement polyvalent et de gérer ses propres activités, mais également d'accompagner chaque membre de son équipe pour favoriser le travail collectif.

Différentes études portant sur les facteurs de démotivation au travail montrent que les 3 principaux sont :

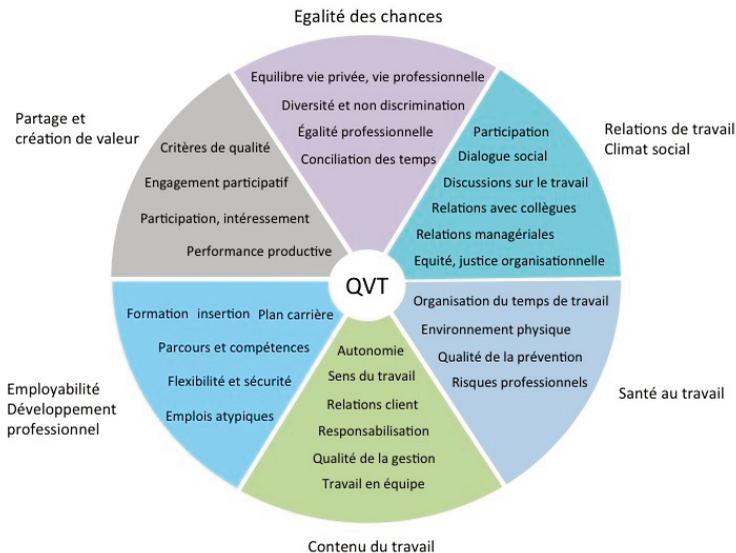
- Le manque de soutien du supérieur hiérarchique et le manque de reconnaissance ;
- Le manque de soutien des collègues et l’ambiance de travail dégradée ;
- L’absence d’épanouissement professionnel.

Selon un baromètre “Bien-être au travail” de la MNT en 2017, seuls 32 % des agents estiment pouvoir s’appuyer sur des pratiques managériales efficaces.

Le manager, au cœur des différents axes QVT

Le manager est au cœur des différents axes de la QVT, que ce soit dans le partage et la création de valeurs que dans le contenu du travail et les relations professionnelles. Il est un acteur de la qualité du service public.

Effectivement, il est plus qu’un simple expert de son activité. Il se doit de faire travailler ses agents en collaboration, sous un mode participatif. En ce sens, **il n’est plus seulement le pilote de l’activité, mais devient l’animateur d’une équipe**. Il doit s’approprier les valeurs de la collectivité, les mettre en œuvre et les porter auprès de ses collaborateurs. Il vient en soutien des équipes pour donner les moyens de faciliter leur travail.



Vous retrouverez ci-dessous, un focus managérial pour chaque axe de la QVT. Cette partie a pour objectif de sensibiliser chacun sur la place et le rôle du manager dans ces démarches de prévention.

1.1. Relations de travail - climat social

Les attentes de la société ont évolué et de ce fait, celles concernant le travail également. Les agents attendent aujourd’hui plus de respect, de soutien et d’équité dans leur travail. Ils aspirent à pouvoir agir sur leur travail et y trouver un sens.

Aujourd’hui, avec les moyens de plus en plus restreints et l’environnement de plus en plus mouvant et complexe, le manager doit sortir du rôle de gestionnaire d’activités.

En collaboration avec son équipe, il va définir les attendus, mais également les moyens de régulation individuels et collectifs de l’activité de travail, en identifiant les contraintes existantes. Aussi, il a un rôle de régulateur des relations de travail dans son équipe et apporte son soutien à chacun.

Les relations dans le travail doivent permettre :

- d’absorber les pics d’activités, les agents pouvant se soutenir les uns les autres par des collaborations et des coopérations ;
- de partager des informations clés, fiables et complètes ;
- d’améliorer la collaboration et la coordination entre chacun ;
- de recomposer collectivement les règles de travail pour être plus efficaces.

Néanmoins, pour que les relations au sein du collectif soient de qualité, il est essentiel que la place, le rôle et les missions de chacun soient clairement définis et connus de tous, que les agents soient associés ou, a minima, sollicités pour les décisions qui concernent leur service, et plus spécifiquement leur travail.

Les discussions sur le travail seront facilitées par des relations managériales de confiance. La confiance se crée notamment par le soutien et l’équité dans la prise de décisions, mais également dans la participation aux décisions qui concernent le service.

On entend souvent que le travail peut être source de questionnements, de conflits, de tensions. A la longue, il peut devenir “toxique”.

Mais surtout, il peut être source de collaboration, de partage de valeurs, d'échanges et de créativité. La collectivité doit permettre la régulation de l'ensemble des situations de travail, notamment par le biais du manager en collaboration avec son équipe, par la réélaboration de règles communes, par et pour le collectif de travail.

Il existe différents niveaux de régulations :

- **Stratégique** : assurer une cohérence dans la ligne managériale – soutenir les managers et les associer dans les décisions qui concernent leur service ;
- **Intermédiaire** : clarifier des règles et définir les orientations du service ;
- **Opérationnel** : anticiper et réguler la charge de travail avec l'équipe, prévenir les tensions, animer et venir en soutien de son équipe par la mise à disposition de moyens.

Le manager devra trouver le juste équilibre entre la proximité, la collaboration, l'accompagnement, et sa fonction d'encadrement individuel et collectif.

En tant qu'interface entre la direction et les agents, le manager est un acteur clé de l'organisation.

Selon certaines études, il semblerait que plus de 6 travailleurs sur 10 souhaiteraient développer des occasions d'échanges informels avec leur supérieur hiérarchique immédiat (*TNS, Sofres, Salariés et sortie de crise, étude réalisée pour Altedia, 2009*).

Néanmoins, pour que le manager puisse jouer son rôle, l'ensemble de l'organisation doit adopter le même système de fonctionnement, et le manager doit bénéficier d'un soutien de sa hiérarchie, de la même façon qu'il doit apporter du soutien à son équipe.

1.2. **Santé au travail**

Dans le Plan Santé au Travail 2016-2020, il est précisé que la prévention ne consiste pas « *seulement à prévenir les risques, mais à concevoir de manière plus ambitieuse un travail qui prenne en compte les enjeux de santé* ». Elle permet également d'atteindre les enjeux de performance souhaités pour l'organisation, ainsi que de combler les attentes sociales de ses collaborateurs.

« *La santé des agents est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas* » - Rapport Lachmann, 2010.

Cela signifie qu'il ne peut y avoir de prévention de qualité sans engagement de l'ensemble de la ligne managériale. Le manager devient dès lors le garant de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que de la performance du collectif travail, dans son rôle d'animateur (du collectif). Aussi, il se doit de se tenir informé et d'être formé à la démarche de prévention des risques auxquels ses agents sont exposés.

Focus sur le télétravail : lorsque l'on souhaite mettre en place une démarche de télétravail, il est essentiel de former l'ensemble des managers au management à distance et de les associer dans la définition des missions qui pourront être réalisées en télétravail. Le management à distance est une nouvelle technique de management qu'il convient de définir. Pour cela, le manager doit être outillé.

Pour que les services continuent d'être efficaces, il est nécessaire de faire évoluer l'organisation du travail. Les missions télétravaillées doivent être définies en collaboration entre l'agent et le manager et une relation de confiance doit s'instaurer, si elle est inexistante, et est un incontournable préalable. Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre la délégation et le contrôle du travail réalisé.

Le manager de proximité est celui qui organise le travail du collectif au quotidien, au plus près des agents. Il est également un relais vers et pour la direction. De ce fait, il peut faire remonter l'ensemble des dysfonctionnements détectés sur le terrain, dans un souci d'amélioration continue des pratiques. La mise en place de cette démarche induit la nécessité de laisser du temps aux managers d'aller « sur le terrain », à la rencontre des agents (cf. § contenu du travail).

Lors des réflexions sur les changements concernant l'organisation du travail, il est essentiel d'associer l'ensemble de la ligne hiérarchique et les agents dès la phase de conception.

Pour agir au plus près de la réalité et des besoins du terrain, le manager de proximité doit disposer d'une certaine latitude et pouvoir prendre des décisions, partagées avec son équipe, afin d'optimiser l'organisation du travail.

Pour que cela soit possible, il est important de préserver la santé des managers de proximité et les accompagner dans leur rôle de régulation de l'activité.

Pour ce faire, un suivi des managers dans leur pratique est essentiel. Celui-ci permettra de faire le point sur les besoins et les difficultés qu'ils rencontrent et de trouver des solutions sur mesure (formation, accompagnement extérieur, coaching, etc.). Le lien avec le médecin de prévention est primordial dans ce type de démarche. Ce dernier est au fait des facteurs pouvant amener à l'épuisement professionnel, et pourra conseiller l'autorité territoriale et la direction sur des actions à mettre en œuvre dans le soutien des managers.

1.3. *Contenu du travail*

« Manager le travail, c'est favoriser l'intégration effective du travail dans les modes d'organisation et le fonctionnement global de l'organisation » (ANACT).

Aussi, pour agir sur les différentes thématiques de l'axe « contenu du travail » (Autonomie - Sens du travail – Responsabilisation - Qualité de la gestion du travail en équipe), le manager est l'acteur essentiel dans l'organisation.

Le travail prescrit (fiche de poste, fiche de tâches, procédure) ne correspond jamais au travail que réalisent réellement les collaborateurs. Le manager se doit d'être sur le terrain, au plus près de la réalité de son équipe, pour prendre en compte l'ensemble des facteurs qui permettent de réaliser un travail de qualité (ajustement, aide à la régulation et adaptation), donner des marges de manœuvre et identifier les "irritants" du travail pour les traiter.

Pour réaliser un travail de qualité et se sentir bien au travail, l'agent a besoin de connaître ses missions, ce qui est attendu de lui dans son travail, et doit avoir une latitude décisionnelle dans ses pratiques. Par ailleurs, il est essentiel que le manager accorde le droit à l'erreur à ses agents.

Ce changement de mode de fonctionnement aura un impact significatif sur la responsabilisation des agents. Effectivement, sachant qu'ils seront soutenus et accompagnés en toute circonstance (sauf manquement ou faute grave), ils prendront plus facilement des initiatives. L'objectif du « droit à l'erreur » est d'analyser l'incident ensemble, manager et agent, afin d'en sortir des pistes d'amélioration, ou de mettre à disposition des moyens supplémentaires.

L'entretien professionnel doit représenter un moment privilégié d'échanges entre le manager et l'agent (cf. fiche 6-5).

En valorisant les idées et en prenant en compte les remarques émises par les agents, le manager fait preuve de reconnaissance. De ce fait, ce temps d'échanges permet d'améliorer le contenu du travail, de créer du lien et d'acquiescer une relation de confiance avec son équipe et avec chaque agent, individuellement.

1.4. *Employabilité - Développement professionnel*

Aujourd'hui, on parle de compétences et de gestion des emplois :

- Les agents savent que c'est grâce à leurs compétences qu'ils évolueront professionnellement : **compétence = employabilité** ;
- Les collectivités savent que c'est grâce aux compétences de leurs agents qu'elles pourront assurer un service public de qualité, si cette dernière leur donne les moyens de les mettre en œuvre : **compétence = clé de la qualité et de la performance de l'organisation**.

Le manager est la clé dans la progression de ses collaborateurs. Il est en charge de détecter et de tenir compte des compétences de ses agents dans les missions confiées. Mais surtout, son objectif est de faire monter en compétences les personnes de son équipe, en tenant compte également de leur motivation et de leurs intérêts professionnels. Cela permet l'enrichissement du travail et l'atteinte d'une zone proximale de développement.

Le manager doit faire en sorte que les compétences nécessaires pour assurer les missions de son service soient disponibles au sein de son équipe.

Le manager aide ses collaborateurs à se développer. Pour cela, il :

- attire, accueille et conserve les talents (contenu du travail, reconnaissance, latitude décisionnelle, favoriser les coopérations et la collaboration entre les agents) ;
- prend en compte le potentiel des collaborateurs et doit le bonifier ;
- accroît leur autonomie et leur prise de décisions pour agir sur leur travail ;
- fait le lien avec les acteurs concernés (RH, N+1, Assistant de Prévention, etc.) ;
- forme les agents pour maintenir leur employabilité et les faire monter en compétences ;
- échange collectivement sur le travail réel de chacun ;
- oriente en ouvrant des perspectives d'évolution ;
- anticipe les départs de leur service pour éviter la perte de compétences.

1.5. Partage et création de valeurs

Selon certains travaux de la psychologie sociale, il existe 2 catégories de valeurs (ROKEACH, 1973) :

- Terminales : à destination des usagers – celles que la collectivité souhaite afficher en externe ;
- Instrumentales : diffusées en interne et partagées avec les agents. Elles vont fédérer les collaborateurs autour de la réalisation des missions de service public.

Le travail doit permettre aux agents de partager une culture commune autour de différentes valeurs. Plus les agents partageront de valeurs avec la collectivité et les membres qui y travaillent, plus leur engagement au travail sera fort.

L'engagement est une source de motivation, de collaboration. Lorsque les agents ont de l'autonomie et qu'ils sont engagés, ils sont force de proposition.

Cet engagement au travail dépend de 4 facteurs essentiels et interdépendants :

- Les conditions de travail ;
- La santé au travail ;
- Le sens donné au travail ;
- La capacité et la latitude des agents à penser, à s'exprimer et à agir sur leur travail.

L'engagement des agents est une dimension importante pour la qualité de service d'une collectivité. Les agents ne peuvent participer à des projets que s'ils ont les marges de manœuvre suffisantes pour les mener et pour y trouver un sens. Pour ce faire, les agents et les managers doivent être soutenus par la direction qui doit leur faire confiance et ne considérer le travail comme pouvant être régulé en collaboration avec les agents.

En fonction des organisations, il est parfois difficile de définir clairement qui est son supérieur hiérarchique direct. La non-identification d'un responsable impacte le sens au travail de l'agent, ne trouvant plus sa place dans la structure et n'ayant pas de relation de proximité avec son responsable. Qui va définir un attendu et un cadre ? Qui va évaluer le travail réalisé ? Qui va accompagner l'agent dans sa mission et le soutenir quand des difficultés sont rencontrées ?

De plus en plus, les agents recherchent un sens dans leur travail. Leur emploi doit répondre à leurs valeurs et leurs attentes personnelles. C'est dans le travail qu'ils cherchent à se réaliser, à exister dans la société. Ils doivent pouvoir éprouver la fierté à réaliser un « travail bien fait », avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail, mais également d'être soutenus et reconnus par leurs collègues et responsables. Cette quête du sens va guider les agents dans la manière de s'investir dans le travail et donc dans le choix de leur métier et de l'organisation où ils souhaiteront travailler.

Le sens au travail est un enjeu majeur pour les collectivités et ne doit pas être abordé comme quelque chose d'individuel. La diversité des métiers, des profils et des générations, existant dans la Fonction Publique Territoriale, peut donner l'impression qu'il est difficile d'aborder cette problématique de façon collective.

« Pourquoi travaillons-nous ensemble dans cette collectivité ? »

Il ne peut pas y avoir de valeurs partagées s'il n'y a pas eu au préalable de discussion, de mise en débat. Pour ce faire, il est essentiel d'associer les agents dans l'identification des valeurs à partager et de leur permettre de répondre eux-mêmes et collectivement à cette question. Aussi, cette démarche doit associer les agents, et non être définie uniquement par les directions.

De plus, le manager, par la reconnaissance de la place de chacun dans l'équipe et la valorisation individuelle et collective, contribue à donner du sens au travail de chacun.

C'est lui qui pourra mettre en mouvement son équipe, motiver ses collaborateurs à agir pour le collectif et pour la collectivité, en les associant et en donnant du sens au travail de chacun.

Le manager n'est pas au-dessus, ni devant, il est au cœur de son équipe. Une fois les objectifs définis en commun, il sera le garant de leur réussite, par le soutien qu'il pourra apporter au collectif de travail.

Il doit également adapter ses pratiques managériales, individuelles et collectives, en fonction du niveau d'engagement et de compétences des membres de son équipe.

1.6. *Egalité des chances*

Une collectivité est un échantillon représentatif d'une société. Aussi, on y trouvera l'ensemble des différents groupes sociaux : Hommes-Femmes, débutants et expérimentés, génération Y ou Z, etc.

Cette diversité est essentielle et demeure un levier de performance, à condition de travailler sur la cohésion de groupe.

C'est au manager de composer dans son service avec cette diversité. Selon la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), en tant qu'encadrant, valoriser la diversité permet d'attirer et d'intégrer des talents avec des points de vue différents qui favorisent l'innovation et la créativité au sein de l'équipe.

En tant que personne, lors des recrutements, les directions et les managers auront tendance à privilégier les profils connus, voire qui leur ressemblent, car cela peut être rassurant. Mais cela implique de se priver de talents et d'expertises complémentaires.

Il en va de même dans le développement des compétences des agents au sein des équipes. Le manager ne doit pas privilégier et mettre en avant l'agent qui est dans le même modèle que lui.

Le travail du manager sera alors d'être au cœur de son équipe et de développer des liens entre les agents. Pour initier le « travailler ensemble », il sera nécessaire de définir et de partager collectivement les valeurs du service (confiance, entraide, proactivité, etc.) et la manière de les traduire sur le terrain (réunion, tutorat, partage de pratiques, etc.).

La mise en œuvre de temps d'échanges sur les pratiques professionnelles, ou d'espaces de discussions, permet d'accroître la collaboration et la coopération. Cela permet de tenir compte de la parole de tous et que chacun se sente valorisé de la même façon.

2. Agir sur la Qualité de Vie au Travail en définissant une politique managériale

2.1. Identifier les compétences clés

Le meilleur expert n'est pas forcément la personne la plus à même pour manager une équipe. Cette vision de l'autorité repose sur la construction de l'organisation scientifique du travail décrite par TAYLOR : « il y a ceux qui pensent et ceux qui exécutent ».

Néanmoins, les agents sont experts de leur métier et sont les plus à même d'identifier les pistes d'amélioration. Pour ce faire, il est nécessaire que le manager développe de nouvelles compétences pouvant être appelées les « Soft skills » :

- Savoir-être ;
- Pédagogie ;
- Délégation et responsabilisation : rendre capable : – Valoriser en soutenant et en aidant les agents ;
- Intelligence émotionnelle ;
- Etc.

2.2. Développer une identité commune

Le management doit devenir une activité de travail à part entière. Pour cela, la collectivité doit permettre de développer une identité professionnelle positive de ce métier. Le fait d'être reconnu par la direction et les agents dans sa fonction est essentiel.

Pour ce faire, la collectivité peut travailler collectivement sur la définition/la création d'une politique managériale interne :

- Quelles sont nos valeurs ?
- Qu'attendons-nous d'un manager ?
- Quelles sont les compétences que nos managers doivent avoir pour y parvenir ?
- Quelles sont les marges de manœuvre des managers ?
- Quels sont les besoins et attentes des agents ?
- Que souhaitons-nous créer au sein de nos équipes ?

La mise en place d'un ou plusieurs groupes de travail multi-hiérarchiques sur ce sujet sont des moyens pour y parvenir.

Le manager doit également être connu et reconnu par ses **pairs**. Les autres managers de la structure doivent devenir des appuis, des leviers, des soutiens. Des séminaires thématiques et des formations peuvent être organisés pour créer et maintenir ces liens. Il est par ailleurs demandé de « *diffuser les bonnes pratiques managériales et soutenir les initiatives visant à favoriser un changement de la culture de management* » (Plan Santé au Travail 2016-2020).

Certaines collectivités ont travaillé sur le sujet en créant des chartes de valeurs managériales :

- Brest Métropole (29)
- Voies Navigables de France – Sud Ouest
- Commune de Cornebarrieu (31)
- Commune de Grenoble (38)



De Zenville à Harmoniville

Dans le cadre des groupes de travail, les agents sont amenés à se rencontrer sur les différents sites de la future collectivité. Cela permet aux agents de découvrir les collègues mais aussi de voir les locaux de travail.

Dans le cadre des groupes de travail, il est proposé de réaliser régulièrement des moments de convivialité auxquels l'ensemble des agents est invité. Cette démarche a pour objectif de leur permettre de se rencontrer au moins une fois par an dans le cadre d'un événement favorisant le vivre ensemble.

2.3. *Impulser un réseau de pairs*

Pour favoriser ce partage de pratiques et cette vision collective du manager, des groupes d'échanges managériaux peuvent également être mis en place. Ces réseaux peuvent se développer au sein des collectivités, si la taille le permet, mais également entre différentes collectivités d'un même territoire.

De plus, les managers sont des cibles privilégiées du stress. Au cœur de l'organisation, bien souvent "entre le marteau et l'enclume", ils peuvent vivre un sentiment d'isolement. Lorsque des dispositifs d'échanges de pratiques existent, cela permet d'identifier de nouvelles marges de manœuvre et une prise de recul sur leur fonction, essentielle pour préserver la santé mentale et physique. Ces groupes pourront être composés de 8 à 12 personnes et se réaliser sur un format d'une demi-journée tous les 1 à 3 mois. Certaines thématiques particulières peuvent être définies à l'avance, permettant à chacun de venir dans le groupe avec une réflexion en amont sur le sujet. La régularité des groupes entraînera un suivi des progrès de chacun et favorisera la confiance et le respect mutuel.

Il semble essentiel de préciser que ces groupes doivent être basés sur le volontariat et la confidentialité des échanges.



De Zenville à Harmoniville

La mise en place des groupes de travail a permis aux agents des différentes collectivités de faire connaissance.

Cependant, il est relevé, au niveau des managers intermédiaires, des soucis relatifs aux positionnements. De plus, chaque collectivité avait privilégié des modes de management différents.

Avant la mise en œuvre de la fusion, il est décidé que les managers des différentes collectivités se réunissent périodiquement pour échanger sur les avancées de la fusion, mais aussi sur des problématiques quotidiennes et les pratiques professionnelles.

Les managers apprennent ainsi à se connaître et à découvrir les démarches mises en œuvre dans chaque établissement. Cela a pour objectif de co-construire les futures modalités de travail.

2.4. Mettre en place un soutien au niveau de l'organisation

Les managers, isolés dans leurs pratiques, ne peuvent à eux seuls résoudre l'ensemble des problématiques auxquelles peuvent être exposés leurs agents. Aussi, il est essentiel de définir un circuit de signalement et d'accompagnement des managers en mobilisant les différents acteurs de la collectivité (RH, direction, santé au travail).



De Zenville à Harmoniville

Dans le cadre du projet de fusion, il est décidé de développer les accompagnements présents au niveau de la collectivité de Zenville.

Les élus de la future collectivité décident d'étendre les conventions mises en place avec les différents acteurs de la santé du travail et un service d'assistante sociale. Dans ce cadre, l'ensemble des personnels pourra avoir accès aux services précités.

3. Manager agile

3.1. Comment définir le management agile ?

Devant la multitude et la rapidité des changements organisationnels, les agents doivent s'adapter en permanence pour répondre aux exigences réglementaires et aux demandes des usagers.

Pour développer la réactivité, manager agile devient nécessaire et place l'intelligence collective au cœur des réflexions permettant une amélioration continue des pratiques.

L'objectif du management agile est de sortir de la vision hiérarchique et de favoriser la co-construction par le partage d'expériences des agents de terrain afin notamment :

- d'encourager l'épanouissement professionnel, l'implication et le sentiment d'appartenance à une organisation,
- de libérer les potentiels de chacun,
- d'encourager l'innovation et la réactivité face à des demandes et contraintes de plus en plus complexes et variées.

Cela permettra de faire émerger des environnements de travail propices au développement de la QVT.

3.2. Quelles sont les différentes étapes du management agile ?

1. Donner du sens : *l'objectif de l'organisation, la vision stratégique doit être claire et surtout partagée par l'ensemble des acteurs : pour qui et pourquoi s'adapter ?*

Les managers (top management, encadrement intermédiaire) doivent s'accorder préalablement sur une vision stratégique des enjeux et des objectifs de la structure, en ayant pris soin de valider que cette feuille de route soit conforme au projet politique et aux attentes des élus.

2. Revoir le positionnement hiérarchique des dirigeants et des responsables dans leur prise de décisions qui vont alors redonner des zones de liberté aux équipes pour favoriser l'intelligence collective, la genèse d'idées et l'émergence de solutions pratiques. Le changement de posture managériale se traduit par un manager facilitateur, ressource, qui va permettre à ses agents d'avoir les outils nécessaires à la réalisation de leurs missions. Le chef n'est plus, le leader est né. Son rôle sera celui d'un coach, sans omettre de fixer les objectifs et le cadre au préalable, et d'assurer, par un reporting adapté, le contrôle des opérations.

3.3. Comment le mettre en place au quotidien ?

Afin de ne pas être perçue comme une activité supplémentaire et chronophage, cette méthode doit s'intégrer dans l'animation quotidienne des équipes.

Elle peut être adaptée pour l'animation des « briefs » quotidiens ou réunions hebdomadaires/mensuelles... dans laquelle responsables et agents collaborent.

Lors de cette réunion, les agents vont échanger sur :

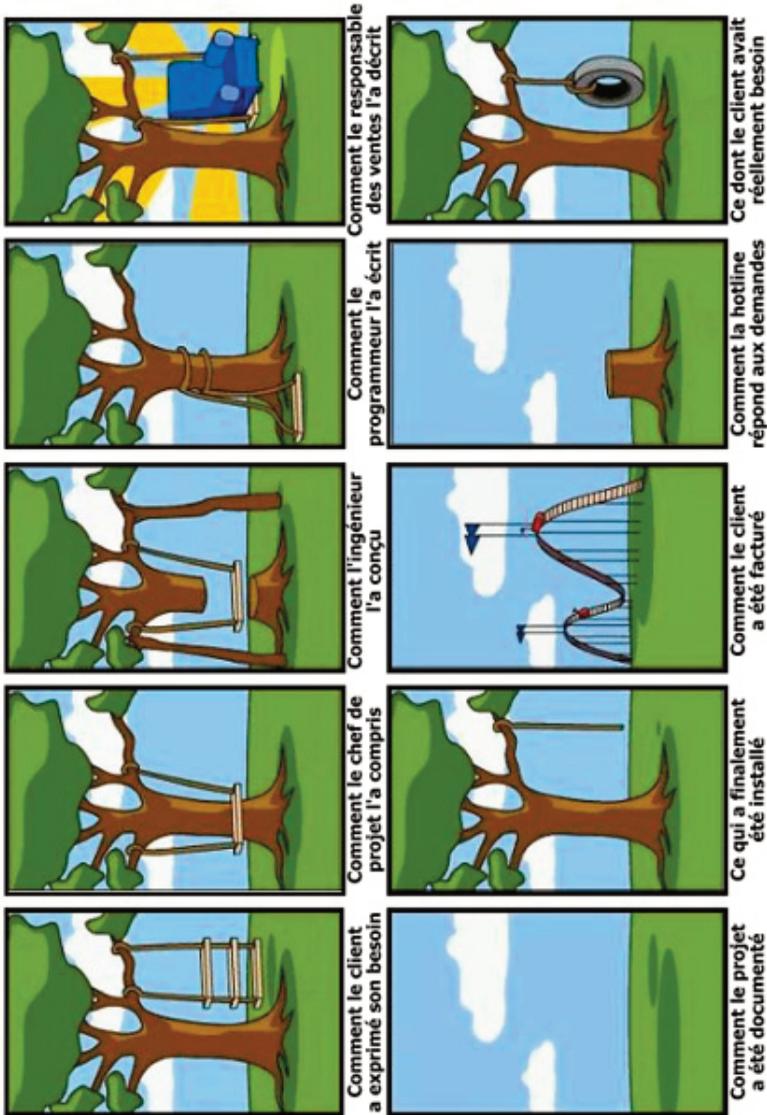
- les tâches à réaliser ;
- les contraintes de réalisation et les éventuelles adaptations à prendre en compte (absences, pannes, demandes initialement non prévues) ;
- les priorités sont définies par le responsable qui précisera le sens de ses choix ;
- les agents co-construisent des solutions issues d'un consensus ;
- l'animateur du groupe retient une solution en expliquant ses raisons ;
- le responsable devenu facilitateur a la charge de lever les « irritants », l'ensemble des actions / situations pouvant être problématique (par exemple : s'assurer de la réparation de la panne, s'informer sur la durée de l'absence...), et de les communiquer à son équipe.

Afin d'impliquer les agents, de partager les responsabilités, les réunions peuvent être animées chaque jour par un agent formé, différent selon un planning établi.

La réunion suivante, un point est fait sur la mise en œuvre de la solution retenue (points positifs, négatifs) pour évaluer la pertinence de la reconduction de ce choix dans un cas similaire.

3.4. Comment le mettre en place pour des projets spécifiques ?

Une approche dite "traditionnelle" attend généralement de l'utilisateur final une expression détaillée et validée du besoin en entrée de réalisation, laissant peu de place au changement, à l'innovation et à la créativité. La réalisation dure le temps qu'il faut et le rendez-vous est repris avec l'utilisateur final pour la présentation du projet final. Cet « effet tunnel » (une entrée et une sortie uniques) peut être très néfaste et conflictuel, car un déphasage entre le besoin initial et l'application réalisée est souvent constaté (chacun ayant une représentation mentale différente du projet).



Source : The Projet Cartoon (2006)

L'approche Agile propose au contraire de **réduire** considérablement, voire complètement **cet « effet tunnel »**, en donnant davantage de visibilité, en impliquant l'utilisateur final du début à la fin du projet, et en adoptant une démarche pas à pas, avec des étapes renouvelables. Le projet est découpé en petites étapes ou « itérations » temporalisées, définies par l'équipe elle-même, après estimation de la complexité de chaque tâche.

Cette approche considère que le besoin ne peut être figé, et propose au contraire de s'adapter aux changements de ce dernier, mais pas sans un minimum de règles.

Il s'agit donc d'une approche expérimentale, tenant compte des observations et des besoins du terrain. Dans le cadre d'un projet de développement logiciel par exemple, l'utilisateur final élabore sa vision du produit à réaliser et liste les fonctionnalités ou exigences de ce dernier. Il soumet cette liste à l'équipe de développement, communique directement avec elle (plutôt que par papier) qui estime le coût de chaque élément de la liste. Une idée approximative du budget global peut ainsi être réalisée.

L'équipe sélectionne ensuite certaines exigences à réaliser dans un temps court, appelé itération. Chaque itération inclut des travaux de conception, de spécification fonctionnelle et technique quand c'est nécessaire, de développement et de test. À la fin de chacune de ces itérations, le produit partiel mais utilisable est montré (voire testé par) à l'utilisateur final. Ce dernier peut alors se rendre compte par lui-même très tôt du travail réalisé, de l'alignement sur le besoin. L'utilisateur final quant à lui peut ainsi se projeter dans l'usage du produit, émettre des feedbacks précieux pour les futures itérations, et réajuster son besoin. La visibilité ainsi offerte est la clef. Cette transparence peut également apporter davantage de confiance et de collaboration dans la relation utilisateur final/équipe de conception. Les risques quant à eux sont levés très tôt et traités aussitôt. Cette démarche permet d'avoir des retours de l'expérience utilisateurs, itération par itération, tout au long de la conception du projet.

4. Parcours de formation pour les managers et la direction

Dans le projet d'accord-cadre sur la QVT dans la Fonction Publique, il est préconisé de « mieux préparer les agents en position d'encadrement en mettant en place des dispositifs d'accompagnement et en créant l'obligation d'une formation RH pour tous les primo-accédants à des fonctions d'encadrement qui prennent en compte la QVT, et la priorisation de ces formations en cours de carrière pour les encadrants déjà en fonction ». Par ailleurs, le rapport « Bien-être et efficacité au travail » de Lachmann, Larose et Pénicaud de 2010, recommande également de former les managers pour en faire « les premiers acteurs de santé ». Formés, ils peuvent devenir de véritables « sentinelles », voire des « bienveillants », au sein des organisations.

Toutefois, l'ANACT, à travers son livre blanc "Apprendre à manager le travail", dresse le bilan que les encadrants disposent d'une formation insuffisante en matière de santé et de QVT. A titre d'exemple, les parcours de formation des agents de la fonction publique n'abordent pas systématiquement la thématique de la santé au travail dans les modules consacrés aux ressources humaines et au management.

Le phénomène se décèle également de manière renforcée lorsque des agents experts de terrain accèdent à des postes d'encadrement, et qu'ils n'ont pas reçu de formation dans le domaine de la santé au travail et du management d'équipe.

L'enjeu dans les collectivités se situe avant tout dans la formation continue. Le management ne peut plus être perçu comme une affaire de personnalité, de bon sens et d'expérience. Manager est un métier qui s'apprend tout au long d'un parcours.

Aussi, il est important que chaque agent prenant des fonctions d'encadrement d'équipe suive en amont un **parcours spécifique et adapté**, mais **surtout tout au long de sa carrière**. Et les collectivités ont tout intérêt à construire une nouvelle culture managériale plaçant le travail (et sa qualité), le sens donné au travail et le partage de valeurs, au centre de l'activité des managers.

4.1. Remise en question des pratiques managériales

Pour ce faire, il est nécessaire que chacun se prête au jeu. Ce n'est pas chose facile que d'accepter de remettre ses pratiques en question.

L'organisation doit **créer un climat de confiance et de soutien de ses encadrants**. La mise en place de coaching individuel, en complément des formations, peut être envisagée pour des managers en difficulté.

Par ailleurs, la structure et sa direction doivent être prêtes à accepter la mise en œuvre des techniques et outils abordés lors des formations. Cela renforcera la confiance des managers dans l'organisation qui les emploie. La formation managériale doit entrer dans une politique globale de professionnalisation et de perfectionnement des compétences.

4.2. **Format**

Il est important que ces formations soient sous format « dynamique », ancrées sur le travail, avec une alternance de théories, de cas pratiques et de mises en situation. Aussi, différents supports peuvent être utilisés :

- des vidéos de situations ;
- des études de cas ;
- des sessions de questions/réponses ;
- des échanges en binôme sur des situations personnelles vécues ;
- des jeux de rôles.

4.3. **Thématiques à aborder dans un parcours de formation**

Avant de détailler l'ensemble des thématiques pouvant être abordées durant les formations, il est essentiel de rappeler que la finalité majeure est de permettre aux managers de participer pleinement aux démarches permettant d'agir sur (en œuvre de) la QVT au quotidien dans leurs pratiques.

Un manager outillé

La formation managériale n'a de sens que si elle permet de remettre le travail au cœur de l'activité managériale et de redéfinir la place et le rôle que chacun a à jouer dans l'organisation.

Aussi, il est essentiel de permettre aux managers d'avoir une vision sur l'évolution des pratiques managériales au cours du temps, en passant par « l'organisation scientifique du travail » définie par Taylor, jusqu'aux techniques de management facilitateur et agile actuellement plébiscité.

Dans ces modules, les managers devront acquérir des notions sur :

- les différents styles de leadership ;
- les leviers de la motivation ;
- le sens au travail et l'épanouissement professionnel ;
- l'impact de l'organisation sur la cohésion d'équipe et la santé au travail ;
- l'animation d'équipe ;
- l'adaptation de son management aux différents profils de personnalité ;
- la reconnaissance au travail et le soutien du supérieur ;
- les circuits existants dans l'accompagnement des agents.

Ces formations devront également permettre aux managers :

- d'identifier leur place dans l'organisation et clarifier leur rôle de manager ;
- d'identifier leur stress et ne pas le transférer aux agents ;
- de prendre du recul sur leurs pratiques ;
- de fédérer leur équipe, valoriser et reconnaître chacun.

Les différents modules de formation devront être obligatoires pour les managers afin qu'ils puissent s'approprier la démarche, et faire évoluer leurs pratiques professionnelles pour agir sur la QVT.

La sensibilisation à la santé au travail

Les agents doivent pouvoir comprendre et appréhender les notions de santé au travail et le rôle qu'ils ont à jouer dans l'organisation.

La prévention des risques professionnels, et plus particulièrement des risques psychosociaux, peut être abordée dans cette thématique :

- les définitions ;
- la réglementation juridique ;
- la détection des facteurs de risques ;
- la gestion des situations à risques ;
- les axes et leviers de prévention.

Les compétences spécifiques

Dans l'exercice de leurs fonctions, les managers seront exposés à différentes problématiques. Ici, il convient de proposer aux managers l'inscription à différentes formations :

- l'accompagnement du changement ;
- la gestion des situations relationnelles difficiles ;
- la gestion des personnes en difficulté ;
- la gestion des conflits au sein de son équipe ;
- la définition du cadre et le respect du cadre.

Le CNFPT a développé, dans son offre nationale harmonisée, 3 itinéraires pour trois profils d'encadrants :

- L'encadrant de proximité : chef d'équipe ;
- L'encadrant intermédiaire : chef de service ;
- Le directeur.

Les thématiques sont sensiblement communes aux trois profils, mais le traitement de l'information tend vers plus de stratégie plus le niveau hiérarchique s'élève (cf. fiche 10-2).

4.4. Retours d'expériences de collectivités

La ville de Pont de Claix et son CCAS (Isère - 500 agents) a co-construit avec ses cadres, et en partenariat avec le CNFPT, un plan de formation pour ses encadrants (80 personnes). Suivant les 3 profils (cadre de proximité, cadre intermédiaire et cadre supérieur), les modules de formation se déclinent en actions obligatoires (tronc commun), ou facultatives (modules complémentaires).

Ce plan de formation, travaillé en 2016, est également ouvert, pour certains modules, aux chargés de missions, notamment pour le management de projet. Certaines actions sont animées par des intervenants externes à la collectivité (accompagnement managérial, droits et obligations dans la fonction de cadre, développer l'autonomie de ses collaborateurs, manager la santé et la QVT,...) et d'autres sont portées et animées par les services en interne (sensibilisation aux outils de la gestion des compétences, communication, santé au travail, finances et marchés publics...). Les formations internes ont pour vocation d'harmoniser les pratiques de gestion et de pilotage des ressources avec des apports théoriques et pratiques des services supports. Elles peuvent permettre également de mettre à jour ou d'adapter des procédures internes, et de répondre à des problématiques concrètes rencontrées par les managers dans le cadre de l'exercice de leurs responsabilités.

Le socle commun "d'accompagnement managérial" a été organisé sur 1 an (d'avril 2018 à avril 2019), en alternant des séquences présentiels d'un jour et demi, des séquences distancielles, et des séances de co-développement. Les objectifs poursuivis par la collectivité au travers de cette formation sont les suivants :

- Développer une culture commune de la transversalité au travers notamment de l'acquisition d'éléments de la méthodologie de projet ;
- Construire collectivement et progressivement une représentation partagée du rôle et des missions du manager, par la mise en place de techniques d'animation de ses équipes et l'échange sur les périmètres respectifs de chacun.

A l'exception des séances de co-développement (réservées aux groupes de pairs), les sessions ont un public mixte dans les profils des encadrants. D'autres formats ont également pu être expérimentés : temps d'échanges, café projet, challenge sportif interservices, temps de convivialité...

La collectivité a également identifié d'autres thématiques qui feront sans doute l'objet de formations ultérieures, pour maintenir l'esprit d'une formation continue permettant d'accompagner une communauté managériale solidaire et apprenante.

La communauté de communes du Trièves (Isère - 120 agents) a défini un parcours de formation pour ses cadres au moment de la création de la structure intercommunale en 2012.

Les objectifs de la formation intra "développement des compétences managériales de l'équipe de direction" :

- partager des valeurs communes dans l'équipe d'encadrants au sein d'une nouvelle collectivité en phase de construction ;
- développer des outils communs, échanger sur les approches alors que les expériences étaient très variées, certains débutant comme managers et étant en cat. C : idée d'un socle commun.

Cette formation imposée, mais dont le contenu a été travaillé collectivement en fonction des attentes de chacun, a été préparée en 2013 et s'est déroulée en 2014 (6 jours).

En format formation-action, donc avec un travail de co-construction, cette formation a reçu un accueil très favorable. Le constat à l'issue de l'action est plutôt positif, avec une appropriation toutefois inégale entre les encadrants des apports pour prendre la mesure de leur fonction de manager. Mais le bénéfice est réel pour la cohésion au sein de l'équipe de direction (apprentissage à se connaître les uns et les autres) et pour le socle commun de valeurs.

Cette formation a été suivie en 2015 d'une autre formation-intra pour l'encadrement intermédiaire également. L'objectif était de leur apporter également repères et outils, et de travailler aussi sur l'articulation avec le N+1.

En 2016, l'équipe de direction a suivi 3 jours de formation intra sur "le rôle du manager pour favoriser le bien-être au travail".

(Avis) retour de la DRH : "ce type de démarche est indispensable pour que les managers prennent du recul sur leurs pratiques, échangent entre eux, perçoivent les difficultés des collègues et en même temps recueillent des points de vue, des suggestions différentes, car la situation managériale est analysée par d'autres prismes. Mais je pense aussi qu'il faut reprovoquer ces temps régulièrement pour ne pas que la dynamique s'essouffle et pour que chacun "fasse un pas de côté", "sorte la tête de son guidon".

Bienvenue à

ZENVILLE

De Zenville à Harmoniville

Suite à la prise de connaissance des démarches mises en œuvre dans chaque collectivité concernée par la fusion, un parcours de formation est établi à destination de l'ensemble des managers. Ce dernier a pour objectif :

- d'établir une politique managériale commune pour favoriser la fusion des collectivités,
- d'actualiser les connaissances des différents managers des collectivités,
- d'intégrer les outils établis par les groupes de travail pour les managers,
- ...

En amont de ce parcours, plusieurs managers font part de leur réticence vis-à-vis de la formation. Ces derniers ont peur d'une remise en cause du modèle qu'ils ont mis en place.

Cependant, suite à la mise en place de groupes restreints (maximum 10 participants) favorisant les échanges, la mise en œuvre d'exercices pratiques et l'animation des formations par des personnes spécialisées dans les collectivités de la fonction publique territoriale, les formations se déroulent bien et atteignent leurs objectifs, la parole est libérée.

5. Entretien professionnel et Qualité de Vie au Travail

Pourquoi évoquer l'entretien professionnel dans un document relatif à la QVT ? De prime abord, le lien n'est pas forcément évident, surtout que cette rencontre est parfois attendue et/ou vécue, de part et d'autre du bureau, comme une formalité au mieux ennuyeuse, au pire désagréable.

Pourtant, un entretien professionnel bien mené est un moment privilégié d'échange et d'écoute centré sur le travail.

Il permet de faire avec l'évaluateur le bilan de l'année sur ce qui donne satisfaction, ou sur ce qui est insatisfaisant ou doit être amélioré dans le cadre de l'activité professionnelle de l'agent. Lors de cet entretien, sont évoquées les réussites, mais aussi les difficultés éventuelles, et surtout la façon dont elles peuvent se résoudre.

En ce sens, l'entretien professionnel peut être un véritable outil de la QVT, lorsqu'il permet un dialogue constructif et mutuellement respectueux entre les deux protagonistes, avec la mise en débat du travail de chacun.

5.1. S'approprier le cadre juridique

Le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 rend obligatoire, pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux, l'entretien professionnel, en lieu et place de la notation. **Il fixe les modalités** selon lesquelles l'entretien est réalisé par le supérieur hiérarchique direct ainsi que les conditions dans lesquelles il en est tenu compte pour l'avancement des agents.

Se rappeler les objectifs principaux de l'entretien :

- faire un bilan des missions réalisées lors de l'année de référence,
- définir des objectifs et les moyens associés,
- fixer des perspectives d'évolution de carrière et de formation,
- procéder à une évaluation commune et partagée de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle,
- le cas échéant, proposer, au regard de la valeur professionnelle, des acquis de l'expérience et, si les conditions statutaires et budgétaires le permettent, le bénéfice d'un avancement d'échelon, de grade ou d'une promotion interne.

5.2. Préparer l'entretien professionnel

L'évaluateur et l'évalué doivent préparer l'entretien pour que celui-ci soit le plus dynamique et complet possible.

Ainsi, c'est se donner la possibilité de ne rien oublier d'important le moment venu et de communiquer et d'échanger plus facilement.

5.3. Conduire l'entretien professionnel

Il convient tout d'abord d'éviter de modifier la date prévue pour l'entretien, tant en raison des délais à respecter, fixé par le décret susvisé, en termes de convocation et de notification, que pour l'effet qu'une telle modification produit sur l'agent. Cela peut être perçu comme un signe de désintérêt ou de négligence.

Il faut également prendre les mesures nécessaires (feuille apposée sur la porte avec la mention « Entretien professionnel en cours » par exemple, renvoi de ligne téléphonique, notifications de mails temporairement désactivées,...) pour ne pas être interrompu ou déconcentré pendant l'entretien.

L'entretien doit être participatif et l'évaluation réalisée en présence de l'agent, par son responsable hiérarchique uniquement.

L'évaluateur doit accueillir l'agent à l'heure prévue, dans un lieu propice à l'échange (si l'on doit recevoir dans son propre bureau, veiller à ranger avant le début de l'entretien si nécessaire, afin que l'agent puisse s'installer correctement, poser ses documents, prendre des notes s'il le souhaite...), le mettre à l'aise tout en lui rappelant les objectifs de l'entretien. Il est nécessaire d'établir une relation positive à conserver durant tout l'entretien.

L'évaluateur annonce brièvement la structure de l'entretien (différentes étapes, durée globale de l'entretien,...). À ce moment, évaluateur et évalué doivent avoir le même niveau d'information sur les modalités de déroulement de l'évaluation qui va débiter.

L'évaluateur doit adopter une attitude non directive fondée sur l'écoute, la compréhension et éventuellement l'aide. Il peut demander des précisions en posant des questions ouvertes, approfondir un thème en relançant sur un point non abordé. Pour que l'évaluation soit la plus objective possible, elle doit se fonder sur le constat partagé **de faits et des résultats du travail produit**.

Pour ce faire, l'évaluateur doit avoir à l'esprit les questions suivantes :

- Ai-je une bonne connaissance des missions confiées à l'agent ?
- L'agent a-t-il durant l'année répondu à ce qui était attendu de lui ?
- Quels sont ses points forts et ses points faibles ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles ?
- Comment valoriser et tirer parti des points forts ?

Il doit aussi éviter quelques écueils :

- Utiliser l'entretien pour moraliser ou, au contraire, plaindre, compatir.
- Comparer les agents entre eux.
- Ne pas laisser l'agent s'exprimer.
- Laisser se disperser l'entretien sur des sujets hors évaluation ne relevant pas de faits professionnels.
- Ne pas prendre le temps nécessaire à l'écoute.

L'agent doit pouvoir prendre la parole et dresser lui-même le bilan de son année en analysant la situation. Il doit s'exprimer sur ce qu'il pense de son travail et de ses performances, sur ses difficultés et sur la manière dont il pense pouvoir les résoudre. L'agent est en position d'émettre un avis et de faire des propositions (il doit lui aussi être **acteur de l'entretien**).

L'évaluateur s'accorde avec l'évalué sur le niveau de réalisation des objectifs de l'année achevée, et déterminent en commun, dans un cadre posé par l'évaluateur, ceux pour l'année à venir et les moyens nécessaires pour les atteindre. Un objectif est un but à atteindre par progressions successives vers un résultat concret, dans un délai fixé. L'évaluateur, avec l'approbation de l'évalué, fixe une échéance pour chaque objectif.

Au terme de l'entretien, l'évaluateur doit reformuler les principaux points évoqués et conclure sur des orientations positives.

5.4. Construire les parcours de formation

L'entretien professionnel est également le moment permettant d'échanger sur les besoins et les souhaits en matière de formation pour l'année à venir et d'évolution professionnelle.

C'est un élément fondamental pour le développement de l'agent et de ses compétences, et par conséquent, pour l'efficacité des services.

5.5. Faire vivre la fiche de poste

Lors de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué parcourent également la fiche de poste afin de vérifier l'adéquation avec les missions confiées et les objectifs définis.

Le cas échéant, les modifications jugées nécessaires sont discutées et validées en commun.

Si ces modifications sont substantielles, il est préférable de prendre en amont l'avis du service « Ressources Humaines » (notamment sur la compatibilité des modifications avec le cadre d'emplois) et de les faire valider par l'ensemble du circuit hiérarchique de l'agent. En effet, chaque évaluateur peut avoir une approche particulière, mais il est important de maintenir une cohérence globale des fiches de poste au sein de la collectivité.

5.6. Conclusion

Préparation, respect mutuel et interactivité sont les 3 piliers d'un entretien professionnel efficient, permettant d'agir positivement sur l'adéquation entre les attentes respectives des élus, des managers et des agents, sur la qualité de la relation de travail agent/collectif de travail, agent/supérieur hiérarchique, et donc plus largement sur la QVT.

Bienvenue à

ZENVILLE

De Zenville à Harmoniville

Pour la future collectivité d'Harmoniville, le groupe de travail des Ressources Humaines harmonise les fiches d'entretiens professionnels. Après discussion, une fiche commune est établie. Elle intègre un point d'échange sur la qualité de vie et le bien-être au travail, ce qui doit permettre aux managers de s'assurer que les agents disposent de conditions de travail adéquates.

FICHE N° 7
*Adaptation
des temps de vie privée /
professionnelle*

Fiche n° 7

ADAPTATION DES TEMPS DE VIE PRIVÉE / PROFESSIONNELLE

Lié à l'égalité des chances, les agents souhaitent trouver le meilleur « équilibre » entre la vie privée et la vie professionnelle.

Plusieurs facteurs influent sur cette perception :

- La cohabitation entre les obligations de service et les impératifs personnels,
- Les variations des situations des agents au fur et à mesure de la vie (célibataire, en couple, avec enfants...),
- L'apport du travail professionnel dans la vie personnelle, en dehors des temps de télétravail,
- Le développement des outils informatiques et de télécommunication permettant d'accéder à l'ensemble des éléments professionnels, aussi bien de chez soi qu'au bureau,
- Les horaires de travail atypiques, dont les activités professionnelles réalisées en horaires décalés ou durant les week-ends (période liée au cadre privé habituellement),
- Les mutations du cadre familial (ex : accroissement des familles monoparentales, recomposées...),
- ...

Plusieurs démarches peuvent être mises en place pour favoriser cet équilibre, mais il est nécessaire pour cela de réaliser une étude sur les activités professionnelles effectuées dans le cadre de la vie privée, ainsi que les éléments professionnels « perturbant » la vie privée des agents.

A l'issue de la démarche, des mesures pourront être définies :

- La mise en place de plages horaires, et non un horaire fixe vis-à-vis des horaires de travail,
- La définition des horaires des réunions de service en dehors des heures « extrêmes » (ex : réunion à 8h30 ou à 17h00...),
- La mise en place du télétravail (cf. fiche 7-1),
- Les coupures des accès aux messageries et aux réseaux professionnels à partir de certains horaires,
- L'accès à des activités lors de la pause méridienne pour permettre aux agents de réaliser différentes activités (sportives, détente...),
- ...

Bienvenue à

ZENVILLE

De Zenville à Harmoniville

Lors des groupes de travail, une problématique liée aux déplacements et aux nécessités de la vie quotidienne est relevée par les agents. En effet, suite à la prochaine fusion, des agents seront amenés à réaliser des déplacements plus longs.

Afin de pallier ce problème, plusieurs axes sont retenus :

- La mise en place du télétravail dans les services si possible,
- L'instauration d'une charte « réunion » indiquant des plages horaires pour l'organisation des réunions (9h30 – 11h30 / 14h30 – 16h30),
- La mise en place de plages horaires pour la prise et le départ du poste quand c'est possible (un battement de 30 minutes est mis en place).

En complément, la collectivité prévoit d'installer, dans les locaux le permettant, des salles de détente. Ces dernières comportent un espace bibliothèque avec des fauteuils ainsi qu'un local avec un baby-foot. De plus, la future collectivité d'Harmoniville décide de passer des conventions avec les salles de sport locales, permettant aux agents de pratiquer une activité physique à moindre coût lors de la pause méridienne.

1. *Télétravail*

1.1. *Enjeux du télétravail*

Limiter les trajets domicile-travail, s'extraire un moment des sollicitations et de l'effervescence de l'entreprise pour travailler dans un environnement plus calme, mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle... le télétravail se présente comme un vecteur de QVT.

Le télétravail est un mode d'organisation qui génère à la fois des contraintes mais aussi des opportunités aussi bien pour le télétravailleur que pour son encadrant.

Côté contraintes, on peut citer la nécessité d'augmentation de la planification, la diminution des contacts, la réduction d'opportunités de se faire valoir en situation professionnelle, la crainte de l'oubli par les collègues ou le responsable, une régularité amoindrie pour l'aide et le transfert de compétences...

Côté opportunités, il faut retenir le renforcement de la prise d'initiatives, une nouvelle priorisation des urgences, le développement du travail en réseau, une meilleure maîtrise des outils technologiques, plus d'autonomie pour l'agent, une efficacité renforcée (concentration, temps de travail)...

Au travers de retours d'expériences de mise en œuvre du télétravail au sein de différentes organisations, on retrouve de nombreux éléments favorables, principaux et secondaires :

- Éléments principaux mis en avant par les organisations : une amélioration de la QVT (meilleure conciliation des temps de vie, qualité de vie améliorée), ou encore une croissance de l'efficacité (meilleure concentration sur les tâches, meilleure efficacité au travail).
- Éléments secondaires induits par le télétravail : une diminution des déplacements entraînant une diminution des risques d'accidents de trajet, une réduction de la facture déplacements, et une empreinte carbone plus favorable, une optimisation des espaces de travail, une solution complémentaire pour les agents ayant des problèmes de santé, une modernisation des outils de travail (dématérialisation, outils de travail et de réunion à distance), une modernisation des méthodes de travail (management par projet/objectifs, travail collaboratif renforcé), un impact sur l'absentéisme.

1.2. Cadre juridique

La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, dispose en son article 133 que « Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public. Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail ».

Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature a été publié au Journal Officiel. Ce décret contient les dispositions d'application correspondantes.

L'article 2 du décret définit le télétravail comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Il peut se pratiquer au domicile de l'agent ou dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation (télécentres).

Aux termes de l'article 7 de ce décret, les modalités de mise en œuvre du télétravail sont fixées par l'organe délibérant, après consultation du Comité Technique.

La délibération doit comporter :

- les activités éligibles au télétravail ;
- la liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;
- les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;
- les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;
- les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;
- les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
- les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils, ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- la durée de l'autorisation mentionnée à l'article 5 si elle est inférieure à un an.

Ainsi, les trois grands principes à retenir :

- Le volontariat : le télétravail repose sur le volontariat, ce qui signifie que cette modalité d'organisation du travail est demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur.
- La réversibilité : l'autorisation accordée à l'agent d'exercer ses activités en télétravail est valable pour un an maximum, renouvelable par décision expresse. Cette autorisation est réversible, c'est-à-dire qu'il peut être mis fin au télétravail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance.
- L'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.

De manière générale, les conditions d'application du temps de travail sont les suivantes :

Thématique	Développement	Article de référence
Bénéficiaires	Fonctionnaires et non-fonctionnaires relevant de la Loi de 83	1
Définition	<p>Télétravail = toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication</p>	2
Champ du télétravail	<p>Lieux de travail autorisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • domicile de l'agent (prioritairement) • Ou, éventuellement, dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur et de son lieu d'affectation 	
	<p>Activités autorisées</p> <p>Par défaut, toute activité exercée par l'agent, sauf :</p> <ul style="list-style-type: none"> • celles non compatibles avec un exercice en télétravail (ex : fonctions liées à de l'accueil physique) • celles non compatibles avec l'intérêt du service <p>Les astreintes ne constituent pas du télétravail</p>	
Durée hebdomadaire	<p>Règle générale</p> <p>3 jours de télétravail maxi par semaine 2 jours de présence minimum au bureau par semaine</p>	3

Thématique		Développement		Article de référence
Champ du télétravail	Durée hebdomadaire	Cycle	Les 3 jours maxi (2 jours mini) peuvent s'apprécier sur une base mensuelle	3
		Dérogations pour état de santé	<ul style="list-style-type: none"> sur demande de l'agent et avis du médecin de prévention, dérogation possible durée de 6 mois maxi (renouvelable 1 fois) 	4
Entrée dans le dispositif	Modalités	Demande de l'agent	<p>Demande écrite précisant les modalités d'organisation souhaitées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> les jours qu'il souhaite consacrer au télétravail le ou les lieux d'exercice 	5
		Examen de la demande	<p>Le chef de service apprécie la compatibilité avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> la nature des activités l'intérêt du service la conformité des installations du domicile de l'agent 	
	Durée	Initiale	1 an maximum	

Thématique		Développement		Article de référence
Entrée dans le dispositif	Durée	Renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> Par décision expresse Et après entretien et avis avec supérieur hiérarchique direct <p>Si changement de fonctions, l'agent doit renouveler sa demande.</p>	5
	Période d'adaptation	Facultative	Durée : 3 mois maxi (à préciser dans l'arrêté ou l'avenant au contrat de travail)	
	Refus de l'employeur	Sur la demande initiale Sur le renouvellement	Formalisme : <ul style="list-style-type: none"> Entretien préalable Décision écrite et motivée 	
Sortie du dispositif	Interruption	Respect d'un délai de prévenance	<i>Résiliation en période d'adaptation</i> <ul style="list-style-type: none"> A l'initiative de l'agent : 1 mois A l'initiative de l'employeur : 1 mois 	
			<i>Résiliation hors période d'adaptation</i> <ul style="list-style-type: none"> A l'initiative de l'agent : 2 mois A l'initiative de l'employeur : 2 mois 	
			<i>Si nécessité de service</i> Possibilité de réduire le préavis (à motiver)	
		Formalisme	<ul style="list-style-type: none"> Entretien préalable Décision écrite et motivée 	

Thématique		Développement	Article de référence
Droits et obligations	De l'agent	Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et obligations que les autres agents.	6
	De l'employeur	<p>Prise en charge des coûts directs liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux matériels, logiciels, abonnements, communications • aux outils et à leur maintenance 	
Mise en œuvre	Préalable	Avis du comité Technique	7
	Délibération	<p>Doit préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • activités éligibles au télétravail • règles à respecter en matière de sécurité des SI et de protection des données • règles à respecter en matière de temps de travail, sécurité et protection de la santé • modalités d'accès de l'employeur au domicile pour s'assurer du respect des règles d'hygiène et de sécurité • modalités de contrôle et comptabilisation du temps de travail • modalités de prise en charge des équipements et coûts matériels, logiciels, abonnements et communications - modalités de formation aux équipements et outils • durée de l'autorisation (si inférieure à un an) 	

Thématique	Développement		Article de référence	
Formalisation individuelle	Pour les fonctionnaires : Arrêté individuel	Pour les contractuels : Avenant au contrat de travail	Doivent mentionner : <ul style="list-style-type: none"> ● les fonctions exercées en télétravail ● le ou les lieux d'exercice ● la date de prise d'effet et la durée ● la période d'adaptation et sa durée ● les jours en télétravail et au travail sur site ● les plages horaires durant lesquelles l'agent est à la disposition de l'employeur et peut être contacté 	8
Mise en œuvre Règlement du télétravail	A annexer à l'arrêté ou à l'avenant au contrat Doit indiquer, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ● la nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ● la nature des équipements mis à disposition de l'agent, leurs conditions d'installation et de restitution ● les conditions d'utilisation, de renouvellement et de maintenance des équipements ● un rappel des droits et obligations en matière de temps de travail, d'hygiène et de sécurité 			

Thématique		Développement	Article de référence
Divers	Evaluation	Bilan annuel à présenter en Comité Technique	9
	Visite du CHSCT	Possibilité d'effectuer des visites au domicile du télétravailleur, sous réserve d'information préalable et d'accord de l'agent (recueilli par écrit)	11

1.3. Clefs pour la mise en œuvre du télétravail

La formation des managers comme assise institutionnelle de cette nouvelle modalité de travail

Cette formation poursuivra les objectifs suivants :

- Comprendre les enjeux du télétravail ;
- Lever les contraintes / idées reçues sur la mise en place du télétravail ;
- Appréhender la notion de management à distance ;
- Identifier les prérequis du management par objectifs ;
- Définir comment identifier, suivre et évaluer la réalisation des missions éligibles au télétravail.

Le choix des télétravailleurs

La mise en place du télétravail dans un service pose 4 questions primordiales :

- Tout le monde est-il en mesure de télétravailler ?
- Comment motiver le choix, arbitrer entre les candidatures et expliquer les refus ?
- Existe-t-il un seuil d'effectif en télétravail acceptable pour le service ?
- Qu'est-ce que le télétravail va changer ?

Trois filtres peuvent être appliqués en appui à la sélection des candidats au télétravail :

- **Filtre 1** : analyse collective à l'échelle du service
Quel effectif de télétravail ? Faut-il assurer une permanence physique dans le service ? Y a-t-il des profils de postes qui ne pourront pas exercer en télétravail ?
- **Filtre 2** : analyse individuelle à l'échelle de l'agent
Pour chaque agent de mon service, quelle est la faisabilité de la mise en œuvre du télétravail (confiance, autonomie estimée, compétences techniques, part des tâches sur ordinateur, capacité à régler un problème, éligibilité du poste, éligibilité des tâches) ?
- **Filtre 3** : établissement le cas échéant de critères de priorisation retenus par la collectivité (exemple de critères : temps de trajet domicile/travail, distance domicile/travail, critères sociaux spécifiques tels la parentalité isolée ou le soutien de famille, critères de santé, ...).
Cette évaluation permettra de justifier, si nécessaire, la priorisation retenue entre les télétravailleurs éligibles.

1.4. 10 règles pour le management en télétravail

Des critères d'évaluation de la capacité des encadrants à gérer des télétravailleurs existent, et il convient de les prendre en considération avant la mise en œuvre du télétravail.

A ce titre, l'encadrant doit présenter des capacités à :

- Adopter une attitude positive sur le télétravail ;
- Avoir confiance en ses agents ;
- Fixer des objectifs clairs et hiérarchisés ;
- Mettre en œuvre un style de gestion basé sur les résultats ;
- Motiver son équipe ;
- Encourager l'autonomie ;
- Être flexible ;
- Connaître les technologies utilisées.

Le télétravail ne va pas générer de nouveaux problèmes, mais pourra mettre en évidence des difficultés d'organisation déjà existantes :

1. (Re)construire la relation au temps

Adopter une autre relation au temps de travail, définir la journée de télétravail

2. (Re)construire la relation à l'espace

Un lieu pour une tâche (le domicile de l'agent, un tiers-lieu, les transports...) ?

3. (Re)construire l'environnement de travail

Adopter de nouveaux outils pour faciliter le travail distant (chat, web et audio-conférence, travail collaboratif, partages d'écrans..)

4. Initier la collaboration

Engager des processus de communication et de travail à distance

5. Définir de nouveaux objectifs périodiques

Fixer des objectifs clairs, hiérarchisés, planifiés

6. Définir des règles simples de fonctionnement

Définir, dès le démarrage, des règles simples, et ne pas y déroger :

- pour l'encadrant (prendre des nouvelles le jour du télétravail, transmettre les informations qui concernent l'agent télétravailleur et inciter les collègues à en faire autant) ;
- pour l'agent (saluer les collègues en début et fin de journée de télétravail, réaliser un reporting régulier, prendre quotidiennement des nouvelles des collègues au bureau).

7. Maintenir le sentiment d'appartenance

La présence physique n'est pas un critère essentiel du sentiment d'appartenance. Ce qu'il convient de maintenir : la disponibilité technique, la communication, l'efficacité collective, la solidarité, l'intégration au collectif.

8. Maintenir la motivation et l'engagement
En envoyant des signes de reconnaissance, en apportant de la souplesse, en communiquant les jours de télétravail, en évaluant la mobilisation et l'intérêt en télétravail
9. Assurer la communication bilatérale
Renforcer la communication entre encadrant/équipe/télétravailleur
10. Développer la bonne autonomie pour les collaborateurs
Vérifier que le télétravailleur a le bon niveau d'autonomie (sur l'utilisation de l'outil informatique, dans son organisation de travail, dans la planification de ses tâches et la gestion de son temps de travail, dans sa capacité à s'autoévaluer)

Bienvenue à

ZENVILLE

De Zenville à Harmoniville

Lors des groupes de travail, plusieurs agents posent la question de la mise en place du télétravail. Avant la mise en œuvre effective de la démarche, plusieurs analyses sont réalisées ainsi que des phases de test avec des agents volontaires.

L'ensemble de ces démarches permet d'adapter le télétravail à la future collectivité d'Harmoniville, mais aussi de rassurer les responsables hiérarchiques et les élus de l'efficacité de la démarche.

En complément de la démarche, pour les agents qui le souhaitent, le passage d'un ergonome à domicile est prévu par la future collectivité d'Harmoniville.

2. Droit à la déconnexion

L'accord cadre sur la QVT dans la Fonction Publique Territoriale a introduit la reconnaissance du droit à la déconnexion pour les agents de la Fonction Publique. Si l'accord cadre n'a jamais été mis en œuvre, les lois « Travail », dans le régime général, ont inscrit le droit à la déconnexion pour les salariés du secteur privé dans le code du travail.

En effet, avec l'utilisation du numérique, désormais incontournable dans le monde du travail, ce sont les modes de travail qui évoluent. Le lieu de travail n'existe plus dans bien des secteurs, les salariés sont de plus en plus « connectés » en dehors des heures de bureau, la frontière entre vie professionnelle et personnelle est ténue, le temps de travail n'est plus continu.

C'est donc pour s'adapter à cette réalité et créer les protections nécessaires à la santé des salariés actuelle, qu'un droit à la déconnexion est inscrit dans la loi.

Quelques chiffres clés :

- 37 % des actifs utilisent les outils numériques professionnels hors temps de travail, selon une étude Eléas (septembre 2016).
- 62 % des actifs réclament une régulation des outils numériques professionnels.

Bien que ce droit à la déconnexion ne soit pas obligatoire pour les employeurs publics, ces derniers peuvent instaurer des règles de bonnes pratiques pour préserver la QVT de leurs agents sans perdre de vue l'exigence de continuité du service public.

De surcroît, la circulaire du 31/03/2017 relative à l'application des règles en matière de temps de travail dans les versants de la Fonction Publique (NOR : RDFF17100891C), recommande la généralisation des chartes du temps de travail dans les administrations précisant les modalités de mise en œuvre du droit à la déconnexion.

L'article 55 de la loi du 08/08/2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, a introduit le droit à la déconnexion applicable dans le régime général au 01/01/2017.

La loi s'appuie sur le rapport METTLING relatif à la « transformation numérique et vie au travail » (septembre 2015) qui recommande aux employeurs de compléter le droit à la déconnexion par un devoir de déconnexion (préconisations n°19).

La loi n° 2018-771 du 05/09/2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, a modifié en son article 107, les dispositions introduites par la loi du 08/08/2016 susvisée, et a codifié à l'article L2245-17 DU Code du Travail que :

« La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la QVT porte sur :

7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation

des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé, ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique (CHSCT).

Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

Les partenaires sociaux sont dans l'obligation, depuis le 1er janvier 2017, d'aborder ce thème dans le cadre des négociations annuelles sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVT.

La loi impose aux entreprises de discuter des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur offre l'occasion de prendre conscience que certaines personnes sont excessivement connectées. Elle repositionne cette problématique dans le champ de l'organisation de l'entreprise et non plus uniquement dans celui de la responsabilité individuelle. Il faut donc s'interroger sur les causes de cette trop grande connexion, en explorant deux grands axes.

- D'une part, la charge de travail : n'est-elle pas trop importante ? Est-elle bien répartie ?
- D'autre part, il faut se demander si les usages et la culture de l'entreprise n'incitent pas à une réactivité et une disponibilité constante de ses collaborateurs. Car attendre, explicitement ou implicitement, du salarié d'être toujours réactif et disponible est un frein à la déconnexion.

Au-delà de ces interrogations, cette loi a pour ambition de créer des protections nécessaires à la santé des salariés et de rendre réel l'exercice de ce droit à la déconnexion.

La diversité des initiatives de régulation des usages numériques, observées dans différentes entreprises, montre qu'il n'y a pas de solution standard. Il faut expérimenter.

Pour autant, l'effectivité du droit à la déconnexion ne peut reposer sur la seule responsabilité individuelle. L'entreprise, dans son mode d'organisation, doit prendre les mesures nécessaires. La mise en œuvre du droit à la déconnexion requiert, au-delà de la traditionnelle expression des besoins, de mener une analyse du travail réel à tous les niveaux de la hiérarchie. Il faut ensuite parvenir à un compromis.

De nombreuses entreprises, mais également services publics (ORANGE, Mairie de Paris...) ont mis en œuvre des chartes relatives aux bonnes pratiques professionnelles en matière de droit à la déconnexion de leurs agents.

Se pose aussi la question de l'utilisation par les agents de terminaux personnels permettant d'accéder aux ressources internes de la collectivité. Ce mode de fonctionnement n'est pas un droit de l'agent mais une possibilité accordée par l'employeur qui entraîne différentes obligations pour l'agent. La CNIL recommande de bonnes pratiques consistant à autoriser, anticiper, contrôler et pérenniser les données et les accès des collaborateurs.

Ces pratiques doivent être formalisées dans les chartes d'utilisation définissant les obligations et droits respectifs, tant des utilisateurs que de la collectivité. Dans le cadre de l'émergence de ces pratiques, les DRH des collectivités doivent être attentifs également au droit à la déconnexion des agents.

3. Présentéisme

3.1. Qu'est-ce que le présentéisme ?

L'absentéisme est aujourd'hui vu comme un indicateur incontournable de la santé des agents mais également de la santé organisationnelle de nos collectivités.

Néanmoins, il n'est pas le seul qui soit pertinent. Ces dernières années, les sciences sociales et de gestion se penchent sur la question du présentéisme. A l'inverse de l'absentéisme, celui-ci signifie « être présent au travail ». Mais quelles notions se cachent derrière ce terme.

L'Anact en donne 3 définitions différentes (Travail & Changement, mars-avril 2014) :

1. Être présent sur son lieu de travail mais de manière « paradoxale », sans engagement, sans être complètement en possession de ses moyens : perte de concentration, de sens, démission intérieure, etc.

Dans certains pays nordiques, le fait de rester tard le soir peut être mal vu. Cela pourrait être la preuve d'une difficulté à s'organiser ou à prendre du recul.

2. **Etre présent de manière excessive** (dépassement d'horaires, travail hors de l'entreprise le soir et les week-ends) : surengagement et surinvestissement, perte des frontières travail/hors travail.

3. **Etre présent en mauvaise santé de manière volontaire et assumée, ou de manière involontaire** : forme de surengagement, de craintes de perdre son emploi, de peur de voir son salaire impacté (jour de carence), ou par solidarité avec les collègues qui pourraient se trouver avec une surcharge de travail du fait de l'absence.

97.1 %
des travailleurs
choisissent de ne pas
s'absenter lorsqu'ils sont
très fatigués ou stressés
par leur travail.

Cette fiche abordera principalement le présentéisme comme étant le « comportement de l'agent qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail » (Gosselin & Lauzier, 2011).

3.2. Quels sont les impacts du présentéisme sur la collectivité ?

Le présentéisme peut engendrer des pertes de productivité, et ce à différents niveaux :

- Impact sur les compétences et les habiletés mises en pratique : manque de concentration entraînant des erreurs et des oublis ;
- Augmentation du temps de récupération après une maladie, impactant le délai de retour à un état de santé et de fonctionnement « normal » ;
- Augmentation du nombre d'accidents du travail ;
- Détérioration de la santé physique et mentale des agents ;
- Propagation des maladies entre collègues ;
- Perte de motivation des agents.

Les recherches montrent que le présentéisme est un facteur de risque dans la précipitation et le maintien des troubles de santé physique et psychologique.

43.3 %
des travailleurs qui font
du présentéisme pendant
au moins 10 jours par an
sont victimes d'un
accident du travail.

Vézina et al. 2011

3.3. Quelles en sont les principales causes ?

Différents facteurs peuvent générer des comportements de présentéisme. Ils sont liés à l'évaluation que fait une personne des exigences que lui demande son environnement de travail et des ressources dont il dispose pour y répondre. Les exigences élevées ont des impacts sur la tension psychologique, favorisant un état d'épuisement et réduisant le rendement d'un agent.

Les ressources, lorsqu'elles existent, permettent d'atteindre les objectifs de travail, en développant l'épanouissement personnel et en réduisant les effets des exigences du travail.

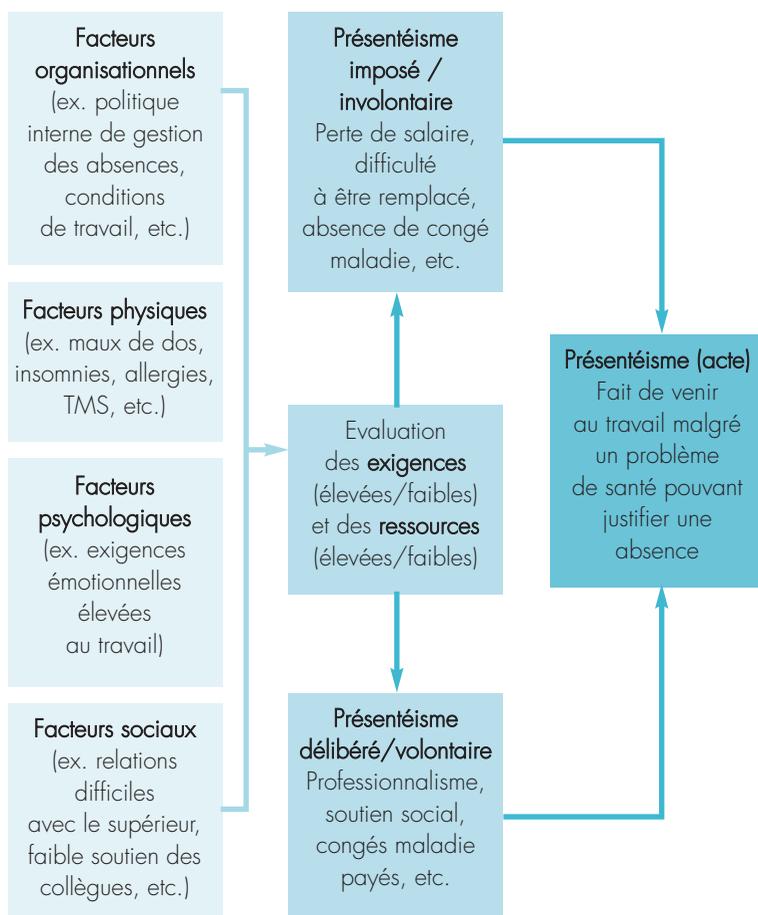
Autrement dit, le stress aurait un impact sur le fait que les agents se présentent au travail malgré leur état de santé ponctuellement dégradé. Ces comportements de présentéisme sont en lien avec :

- Les facteurs organisationnels : la lourdeur de la charge de travail, pression liée au temps, le manque d'autonomie, mais également les politiques « d'assiduité » (primes, jour de carence, etc.) existantes dans certaines structures, entraînent du présentéisme.
- Les facteurs physiques : certains troubles physiques peuvent être perçus comme « moins légitimes » que d'autres pour les agents (ex. : maux de dos, gastrite, allergies, TMS, etc.). Aussi, les agents souffrant de ce type de pathologie seront plus présents au travail, bien qu'ils ne soient pas en « état » pour travailler.
- Les facteurs psychologiques : certains domaines d'emploi peuvent générer de hauts niveaux de stress, notamment face à un public vulnérable, ou lorsque l'agent est difficilement remplaçable (ex. : seul sur son poste, responsabilités accrues, etc.). Ce présentéisme est également plus important lorsque les agents ont la perception de réaliser des tâches importantes dans leur poste (Johns, 2011).
- Les facteurs sociaux : des relations difficiles avec le supérieur, des conflits avec les collègues, un manque de soutien, ou encore une ambiance au travail pesante, peuvent augmenter les comportements de présentéisme. Par exemple, un responsable recevant peu de soutien de la part de son supérieur a tendance à se présenter plus souvent malade au travail. Néanmoins, lorsqu'il existe un soutien social de qualité, les agents auront également tendance à venir au travail pour éviter que la charge de travail s'impacte sur les autres membres de l'équipe.

A contrario, dans certaines structures, notamment lorsqu'il y a peu de confiance entre collègues, l'ambiance de travail peut être génératrice de règles informelles de « rester au travail », qui sous-entendent que « celui qui reste tard travaille beaucoup et est un levier de performance pour la structure ».

Pour Thierry ROUSSEAU, chargé de mission à l'ANACT, l'important est de « réfléchir à la qualité de la présence des agents, aux processus de coopération entre eux, plutôt que de croire que de longues journées de travail seraient plus productives et performantes » pour la structure.

Pour résumer :



3.4. Comment agir sur le présentéisme ?

Différentes actions de prévention du présentéisme sont possibles et s'inscrivent dans une politique globale de QVT. De façon générale, il convient de transformer le maximum de facteurs en ressources pour l'agent plutôt qu'en contraintes :

- Evaluer la charge de travail individuelle et collective (cf. 10 Questions sur... la charge de travail – ANACT). En collaboration avec les agents, réfléchir à l'organisation du travail et adapter celle-ci à la charge de travail ;
- Définir les marges de manœuvre individuelles et collectives ;
- Mettre le travail en débat : espace de discussion et de construction avec tous les acteurs ;
- Définir des règles de « bien-vivre ensemble ».
- Fixer les règles d'utilisation de la messagerie et des smartphones, ainsi que les règles de déconnexion ;
- Envisager la mise en œuvre du télétravail ;
- Améliorer les conditions de travail en analysant les postes, les contraintes et les principaux risques.

FICHE N° 8
Espaces de discussion

Fiche n° 8

ESPACES DE DISCUSSION

Et si l'innovation pour la QVT était de donner la responsabilité aux agents de venir travailler en osant parler de leur travail, être vraiment eux-mêmes.

Plus d'un tiers des salariés du privé ou de la fonction publique disent ne pas éprouver le sentiment du travail bien fait. Beaucoup ne se reconnaissent pas dans le travail qu'ils font, ni pour eux, ni collectivement. C'est un affect très douloureux. N'étant peu ou pas écoutés sur ce qu'ils ont à dire de la qualité de leur travail, les travailleurs se trouvent dès lors amputés de leur pouvoir d'agir.

Des espaces de discussion dans lesquels les agents peuvent délibérer sur la qualité du travail, instruire ces questions et travailler collectivement les solutions, sont plus que jamais nécessaires. Il faut restaurer cette capacité d'agir collectivement, car la santé et le bien-être se trouvent de ce côté-là. C'est en développant la coopération entre agents, mais aussi la coopération conflictuelle (la mise en débat) entre ces derniers et les directions, qu'il sera possible d'éviter les ravages des organisations de travail actuelles sur la santé psychique et physique des agents (Extrait des propos d'Yves Clot, psychologue du travail - Santé et Travail n°-105 – janvier 2019).

Aujourd'hui, si les espaces où l'on peut potentiellement parler du travail sont nombreux dans le monde du travail, ils ne s'inscrivent pas pour autant dans une logique de discussion et de transformation. Ces espaces rencontrent en effet un certain nombre d'écueils qui limitent la mise en débat du travail : un pouvoir décisionnel éloigné de la réalité du terrain, un mode de management directif qui recherche l'approbation plus que la discussion, de faibles marges de manœuvre pour les acteurs opérationnels, l'effritement des collectifs, un manque de temps et de méthode...

Les conditions dans lesquelles les agents exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la QVT qui en résulte. Cela peut prendre différentes formes :

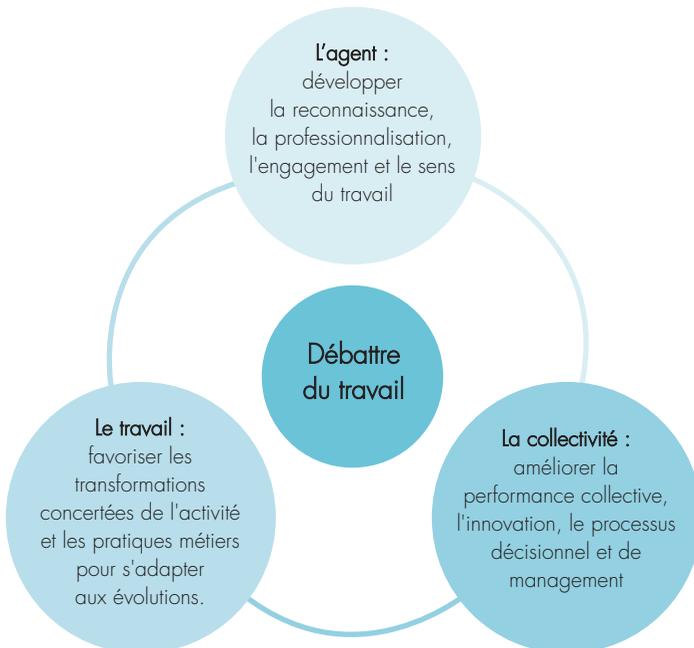
- Le dialogue social au sein des instances (CAP, CT, CHSCT ...),
- L'entretien professionnel (échange sur le travail réalisé et sur les conditions de réalisation du travail), (cf. fiche n° 6-5).

- L'implication dans les transformations du travail (résolution de problème, débats sur le travail, régulation collective),
- Le soutien collectif dans le travail (soutien et développement professionnel, coopération, collaboration, travail collectif...),
- La relation et le soutien managérial (management agile, management du travail, conduite de projet, conduite du changement...),
- Le partenariat social (concertation, dialogue social local ou informel...).

Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc.

Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes. Elle peut s'appuyer sur des supports visuels qui rendent compte d'une partie de l'activité de travail et vise à produire des propositions d'amélioration innovantes ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

1. *Bénéfices de la mise en débat du travail*



2. Ingénierie de la discussion

Dans les situations de travail, l'activité des agents se fait toujours en relation avec les autres, via les interactions sociales qui reposent sur des règles élaborées dans l'action collective. Cela suppose d'avoir des espaces de discussion pour débattre du travail afin de réguler les contraintes et d'élaborer des règles communes. Ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail qui doivent s'articuler autour du processus de management. Ces espaces peuvent également, sous certaines conditions, favoriser le développement des individus et de leurs compétences par le partage de pratiques. Enfin, en s'appuyant sur l'ingénierie de la discussion, ils peuvent devenir un outil de management et de gestion de la santé des agents et de la performance du service public.

2.1. Les espaces de discussion vus comme une ressource pour la régulation des contraintes du travail et la résolution de problèmes

L'organisation du travail est constituée d'un ensemble de règles formelles, souvent incomplètes (qui ne couvrent pas toutes les situations de travail rencontrées par les agents), pouvant renfermer des injonctions contradictoires et des règles implicites non formalisées. C'est dans cet environnement que les agents doivent faire leur travail. Ils recherchent alors à atteindre un équilibre face aux contraintes du travail, entre leurs propres exigences, celles de leur activité, et celles du collectif. Ce processus de construction par les agents des règles effectives permet de réguler les contraintes et de libérer des marges de manœuvre.

C'est dans les espaces de discussion que prennent forme les régulations froides (en dehors de l'action) pour permettre au collectif de reconcevoir les règles du travail, de construire un référentiel opératif commun, et à chaque individu, de s'enrichir des savoirs des autres.

Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte d'intensification du travail par la multiplication des contraintes au niveau biomécanique, cognitif et social. Pouvoir penser, pouvoir débattre et pouvoir agir sont les conditions indispensables aux agents pour faire face aux situations de travail. Alors, il devient souhaitable d'organiser des espaces dans lesquels les agents peuvent débattre de leur travail et de celui des autres, afin de trouver en commun des solutions aux problèmes rencontrés dans le travail, et de partager des savoirs.

Ainsi, des règles s'élaborent, se négocient et s'entretiennent collectivement dans les échanges entre les acteurs, et traduisent les accords, souvent basés sur des désaccords ou des controverses, sur la façon de procéder et de faire le travail, et sur les critères d'évaluation de la qualité et des modalités de contrôle du travail réalisé.

Les espaces de discussion permettent d'identifier un cadre dans lequel les agents peuvent débattre pour construire les valeurs, les principes, les règles et les bases qui feront référence pour juger de ce qui est juste et de ce qui est équitable. Ces normes sociales permettent alors aux agents, individuellement et collectivement, d'avoir des ressources et des marges de manœuvre pour faire face aux situations de travail.

Si les conditions sont réunies pour que les espaces de discussion permettent aux agents de débattre du travail et d'arbitrer, afin de répondre aux conditions réelles de réalisation du travail, il se crée alors un collectif de travail qui devient le « centre de gravité » autour duquel se construisent les règles du travail, le lien social, les relations de reconnaissance et le sens donné au travail. Cette approche doit permettre le développement continu des individus et de l'organisation du travail.

2.2. Les espaces de discussion vus comme un environnement capacitant par l'enrichissement des pratiques professionnelles

Plusieurs études ont montré que c'est bien dans l'empêchement du développement des capacités de penser, de débattre et d'agir, pour faire face aux contraintes du travail, que naissent les sources de troubles pour la santé de l'agent et pour la performance du service public.

Ainsi, la mise en débat collective du travail permet de développer des capacités individuelles et collectives pour faire face à la variabilité des situations de travail, ce qui constitue une ressource pour la santé des agents et la performance collective.

Pour que les modes opératoires développés au cours du travail puissent être visibles des autres, il faut que chacun puisse expliciter les siens et prendre connaissance de ceux inventés par les autres. Il semble que les opérateurs soient fragilisés lorsque la mise en discussion du travail réel n'est pas possible. En effet, il existe un lien fort entre le bien-être au travail, l'état de santé physique et mentale des agents et les différentes formes de régulation collective de l'activité.

Ainsi, les espaces de discussion doivent permettre de mettre en débat les valeurs du travail et les règles du bien vivre ensemble (interactions sociales). Cela offre la possibilité de redonner du sens au travail, de développer des ressources collectives dans le travail, pour desserrer les contraintes du travail. C'est un lieu de régulation des tensions entre le travail prescrit et le travail réel, dans l'organisation du travail et dans le travail d'organisation.

Les agents doivent être au cœur du dispositif pour faire l'analyse de leur propre activité et de celle des autres, afin d'explicitier des savoirs cachés et d'autres façons de faire le travail.

Ainsi, le développement de ces espaces de discussion sur le travail contribue simultanément au bien-être des agents, au développement de leurs compétences et à l'amélioration de la performance du collectif, et au final, du service public.

2.3. Les espaces de discussion vus comme des outils de gestion et de management ou de co-développement

Les espaces de discussion sont des dispositifs participatifs dans lesquels les agents parlent de leur propre travail pour débattre des règles, des moyens, de la qualité et de l'organisation du travail pour donner du sens aux choix réalisés.

La mise en place de ces espaces, dans et sur le travail, suppose, pour être efficient, une ingénierie de la discussion basée sur une organisation, un outillage et des méthodes d'animation spécifiques. De plus, cela implique une construction sociale et une organisation au moins validée, au mieux, portée par la direction.

Cette approche permet également au manager de retrouver, dans la discussion au sein de son organisation, sa fonction de régulation et de soutien aux équipes.

Conditions organisationnelles et matérielles nécessaires à la réussite des espaces de discussion :

- la discussion sur l'activité réelle doit se faire au sein d'un groupe dont la composition varie peu au cours du temps, afin de créer une culture de travail collective et de partager un référentiel opératif commun (règles de métier, de terrain, d'interactions sociales),
- le rythme des réunions doit être en phase avec celui des problèmes qui naissent au cours du travail,

- la confrontation des points de vue doit être centrée sur l'activité réelle de travail, outillée par des films, des photos ou des récits de situations réelles,
- il est conseillé de ne pas s'arrêter dans les échanges, à la seule confrontation entre le prescrit et le réel, mais également de débattre des différentes modalités possibles de réalisation du travail et de développer collectivement des solutions techniques et organisationnelles pour faire face à la variabilité du réel,
- impliquer certains niveaux de management pour permettre des évolutions techniques et organisationnelles dans le travail par une implication et une prose de décision hiérarchique qui rend possible les transformations,
- le tout basé sur la connaissance de l'autre, la reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de chacun, et sur une relation de confiance,
- la réélaboration collective des règles nécessite du temps pour partager les expériences et débattre du travail.

L'ingénierie de la discussion doit permettre, par la construction d'un « écosystème » organisationnel favorable au bon déploiement des espaces de discussion, la confrontation des expériences passées dans un débat actuel, afin de servir le futur. Ces espaces de débat deviennent alors des lieux de prise de décisions permettant de s'occuper de la santé des agents, de la qualité de vie du collectif de travail et de la performance du service public.

La mise en débat du travail	Résolution de problème Régulation froide	Professionnalisation	Régulation socio-organisationnelle
Objectifs	Parler du résultat du travail, des conditions de sa réalisation et des problèmes rencontrés afin de définir les règles opératives communes en termes de régulation et de marge de manoeuvre dans l'action	Partager les expériences professionnelles afin de faire évoluer et d'enrichir les pratiques professionnelles, et de définir des règles métiers communes	Echanger sur le vécu du travail, sur son organisation, sur ce qui fait contraintes et ce qui fait ressources dans le travail, afin de trouver des solutions concertées dans une visée d'amélioration socio-organisationnelle
Format	Espace permanent constitué du collectif d'une même unité, réunion d'équipe,...	Groupe de pairs, de métiers ou de spécialités	Réunion de service, groupe projet, Comité de Direction
Fréquence (à titre indicatif)	Régulière et adaptée à l'activité des unités de travail (1 par semaine sur 1 heure)	1 fois par trimestre sur une demi-journée	De 1 à 2 mois, de 1 à 2 heures
Animateur	Le chef d'équipe	Un intervenant spécialisé ou un expert métier	Le manager
Modalité d'expression	Partir du travail réel, de situations concrètes (photos, récits, vidéos, ...), donner la parole à chacun pour qu'il puisse s'exprimer sur son retour d'expérience. Mettre en débat le travail et confronter les représentations de chacun pour trouver un consensus commun. S'appuyer sur les techniques de médiation et de co-développement		

La mise en débat du travail	Résolution de problème Régulation froide	Professionalisation	Régulation socio-organisationnelle
Intérêts	Analyse collective des situations de travail avec identification des causes et proposition d'actions concertées sur la façon de faire le travail	Transfert de pratiques professionnelles Evolution des règles métiers Soutien et reconnaissance entre pairs Développement d'un collectif de travail	Remontées sur le travail réel vers les centres décisionnaires pour ajuster les règles prescrites et donner des marges de manœuvre aux collectifs de travail Participe au processus de reconnaissance hiérarchique Source d'innovations socio-organisationnelles
Limites et difficultés	Echanges centrés sur ce qui pose problème et non sur ce qui fait ressource dans le travail et sur la recherche de solutions, ce qui peut anéantir le dispositif	Risques de remise en cause des personnes avec une difficulté de passer de la plainte à l'action collective. Mise à distance du manager et du processus de décision	Difficultés d'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels Mise en difficulté du manager si le principe de subsidiarité n'est pas admis et à mettre en lien avec le projet stratégique de la collectivité
Livrables possibles	Plan d'actions ou relevé de décisions avec un suivi de la mise en place des actions	Emergence de nouvelles pratiques et consolidation des compétences. Evolution des fiches de poste et des procédures	Compte-rendu qui doit prévaloir la prise de décision et l'ajustement des processus de travail pour faire émerger des nouvelles façons de faire

Bienvenue à

HARMONVILLE

Bienvenue à Harmonville

La fusion des collectivités s'est bien déroulée. La mise en œuvre des différentes démarches a permis aux agents d'être informés et de participer à la définition des règles de fonctionnement de la nouvelle collectivité.

Cependant, la Direction de Harmonville décide de poursuivre la démarche de QVT en instituant des espaces de discussion dont le fonctionnement est calqué sur le fonctionnement COPIL/groupes de travail.

Alors que les précédents groupes de travail préparaient la fusion, des nouveaux groupes d'échanges sont mis en place pour permettre aux agents de discuter de leurs conditions de travail.

Autour d'un petit déjeuner, une première partie de la discussion est axée sur une thématique choisie par le référent du COPIL. La seconde partie est un temps d'échange libre. A l'issue des rencontres, une réunion du COPIL est réalisée pour échanger sur les éléments remontés et les démarches pouvant être mises en œuvre le cas échéant.

3. Limite entre liberté d'expression et devoir de réserve

3.1. Liberté d'expression

L'ensemble des conventions internationales de protection des droits de l'homme pose la liberté d'expression comme une liberté fondamentale.

En France, la liberté d'expression est un des piliers de la démocratie. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen proclame que : « *Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi* » (art. 10)

En effet, la convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme (CESDH) et des libertés fondamentales autorise les Etats à pratiquer des « restrictions nécessaires » à cette liberté. Ainsi, la jurisprudence européenne considère que les restrictions à la liberté d'expression peuvent être justifiées par des nécessités de service si celles-ci sont établies de manière convaincante (CEDH, 18 mai 2004).

Dans la Fonction Publique, la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, portant droits et obligations des fonctionnaires, réaffirme que « la liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires ».

Il résulte de l'ensemble de ces textes que le fonctionnaire peut exprimer son opinion sans que cela puisse constituer une faute de nature à entraîner une sanction disciplinaire à son égard.

Pourtant souvent invoqué à l'appui d'une sanction disciplinaire, le « devoir de réserve » constitue-t-il cette restriction nécessaire à la liberté d'expression ?

3.2. Devoir de réserve : limite par rapport à la liberté d'expression

La notion « *devoir de réserve* » n'existe pas dans les textes législatifs et réglementaires régissant la fonction publique. C'est donc une construction prétorienne de la part du juge administratif.

Il est censé **être destiné à garantir la neutralité du service public et l'impartialité de traitement des usagers par les agents publics.**

Il pourrait être défini comme un devoir qui contraint les agents publics à observer une **certaine retenue dans l'expression de leurs opinions**, sous peine de s'exposer à une sanction disciplinaire. Cette obligation de réserve **leur incombe dans l'exercice de leurs fonctions, et en dehors du service.**

Il appartient donc à l'autorité hiérarchique dont dépend l'agent d'apprécier, au cas par cas, si un manquement à l'obligation de réserve a été commis.

Ce « devoir de réserve » semble très largement dépasser les limites que la loi pose à la liberté d'expression (interdiction d'injure publique, de diffamation publique, de provocation à la haine, etc.) interdisant une quelconque critique contre l'administration ou le comportement d'un supérieur hiérarchique.

Ce devoir s'applique plus ou moins rigoureusement selon :

- la place dans la hiérarchie ou la catégorie de personnel concernée, l'expression des hauts fonctionnaires étant jugée plus sévèrement,
- les circonstances dans lesquelles un agent s'est exprimé, un responsable syndical agissant dans le cadre de son mandat bénéficiant de plus de liberté,
- la publicité donnée aux propos, si l'agent s'exprime dans un journal local ou dans un important média national,
- les formes de l'expression, si l'agent a utilisé ou non des termes injurieux ou outranciers.

Enfin, en période électorale, le fonctionnaire prendra un certain nombre de précautions dans l'expression de ses idées ou revendications politiques.

De manière générale, toute la difficulté est de concilier devoir de réserve et nécessaires restrictions à la liberté d'expression. Le contrôle de cet équilibre est donc confié au juge administratif...

3.3. Construction jurisprudentielle

La notion de manquement à l'obligation de réserve a été consacrée en 1935 par le Conseil d'État, à propos d'un employé à la chefferie du Génie à Tunis qui a tenu des propos publics jugés trop critiques envers la politique du gouvernement (CE 15 janvier 1935, " Bouzanquet ", Rec. p. 44).

L'affaire « wikileaks 13 » : un fonctionnaire du Conseil général des Bouches-du-Rhône a été suspendu de ses fonctions après la création du blog « Wikileaks13 », dans lequel il dénonçait notamment les dérives concernant les marchés publics de Marseille.

De son côté, Zoé Shépard, haut-fonctionnaire territoriale et auteur du pamphlet « Absolument dé-bor-dée ! Ou le paradoxe du fonctionnaire » dans lequel elle pointait les dysfonctionnements d'une mairie, a fait l'objet d'une exclusion temporaire pour manquement à l'obligation de réserve et comportement fautif à l'égard de sa hiérarchie.

Il s'agit pour le fonctionnaire, d'une part de ne pas se servir de sa position à d'autres fins (exemple : un policier déclarant publiquement qu'untel est coupable, cette déclaration prenant un poids particulier du fait de la position de l'agent public), d'autre part de ne pas mettre en difficulté son administration (exemple : un expert sanitaire annonçant une catastrophe pendant que l'administration cherche à rassurer).

Sont ainsi sanctionnés :

- les propos injurieux ou violents (CE, 9 juillet 1965, Pouzenc, AJDA 1966, 179 ; CAA Bordeaux, 4 novembre 2008, n° 07BX01721) ;
- la critique publique par l'agent de la gestion ou du fonctionnement de son administration (CE, 3 juillet 1981, n° 16496 ; 28 juillet 1993, Rec. P. 248 ; CAA Marseille, 7 mars 2006, n° 02MA02259 ; CE, 10 mars 1971, n° 78156) ;
- l'exposition publique de ses différends avec son administration (CE, 13 mars 2006, n° 279027 ; CAA Marseille, 30 mars 1999, n° 97MA011861) ;
- la mise en cause personnelle de membres de l'administration (CE, 29 juillet 1998, n° 127348 ; 28 avril 1989, Rec. P. 761).

Ne commet en revanche aucune faute, l'agent qui s'exprime publiquement, même de manière polémique, sans mettre en cause sa collectivité ou les fonctions qu'il y occupe (TA Dijon, 10 novembre 2004, n° 031942), ou celui dont les propos, rapportés par voie de presse, n'excèdent pas le droit de libre commentaire (CE, 1er juin 1994, n° 150870).

FICHE N° 9
Expérimentations

Fiche n° 9

EXPÉRIMENTATIONS

1. Outils “MobilitéS”

1.1. Objectifs

Dans un contexte combinant allongement de la vie professionnelle et augmentation de l’absentéisme, voire de l’inaptitude physique, il est apparu nécessaire de promouvoir une démarche de mise en visibilité de parcours réalistes de mobilité professionnelle, afin que tout acteur du développement de l’employabilité des agents territoriaux soit en capacité d’anticiper les développements de compétences bénéfiques, sur le moyen terme, à la préservation durable de la santé physique et mentale des fonctionnaires, et au maintien de la performance du service public.

Dans cette optique, la création d’un outil/ressource de repérage des aires d’évolution de carrière et de mobilité professionnelle envisageables a été considérée comme nécessaire, élément devant être accessible et compréhensible par tout acteur.

1.2. Démarches réalisées

Suite à l’analyse, une application « Web » destinée aux agents, managers, acteurs des ressources humaines et de la santé, ainsi qu’aux employeurs publics, qui permet d’anticiper, dès le recrutement, l’usure professionnelle des fonctionnaires territoriaux par une mise en visibilité des aires d’évolution de carrière dans une perspective de développement de leurs compétences, a été créée. Elle répond à 5 mots-clés :

- Anticipative ;
- Pédagogique;
- Accessible;
- Inclusive ;
- Bienveillante.

1.3. *Acteurs pilotes - COP11*

Le CDG 31 a favorisé la mise en réseau d'acteurs techniques des domaines des ressources humaines et/ou de la prévention pour apporter leurs connaissances en matière de mise en visibilité de parcours réalistes de mobilité professionnelle et/ou d'identification de facteurs d'usure professionnelle et de moyens de prévention.

Les premiers services contributeurs sont, à ce jour, la mairie de Blagnac, la mairie de Toulouse, Toulouse Métropole et la Communauté d'Agglomération du Sicoval.

1.4. *Résultats*

L'Application Web a été créée et hébergée par le CDG 31, qui est une ressource pour la mise en œuvre de sa politique visant à favoriser le maintien dans l'emploi des agents territoriaux en partenariat avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique.

Chaque utilisateur, en choisissant un métier (menu déroulant) peut :

- Connaître les caractéristiques d'un métier (exercé au moment de l'utilisation, ou cible pour une évolution professionnelle) ;
- Repérer les facteurs d'usure professionnelle et leurs impacts (faible/moyen/important) sur la santé au travail ;
- Anticiper une dynamique de mobilité et de développement des compétences en identifiant des métiers accessibles selon une échelle graduée (mobilité professionnelle aisée, accessible, éventuelle) ;
- Explorer les formations existantes pour l'exercice des métiers visés ;
- Se créer une base documentaire sur toute information en lien avec sa démarche ;
- Conserver, par le biais d'un historique, toute recherche effectuée à titre personnel ou collectif (par exemple pour un hiérarchique préparant sa campagne d'entretiens professionnels).

L'application Web développée par le CDG 31 peut être diffusée auprès de toute structure publique ou établissement public, qui peuvent venir enrichir la base de données.

2. Démarche Talents au service de la mobilité professionnelle

Cette démarche peut être déclinée pour plusieurs applications :

- Mobilité,
- Evolution,
- Renforcement des postes,
- Potentialisation des talents,
- Recrutements,
- Composition des équipes, etc.

La connaissance et la prise de conscience de ses talents permet à chacun de se positionner dans l'organisation de telle manière à créer de la valeur ajoutée utile pour cette dernière.

2.1. Définition de la démarche Talents

Yves RICHEZ, chercheur en science de l'éducation et en sciences humaines (Tours, Paris 7), sur la détection des talents et développement des potentiels, est le créateur du protocole TalentReveal®.

Ce protocole d'évaluation permet d'orienter les personnes au mieux de leurs capacités. Les travaux et l'expérience terrain du chercheur prolongent les travaux d'Howard Gardner sur l'intelligence multiple.

Yves Richez dénombre 10 MOdes Opératoires Naturels (MO.O.N) et traite des processus d'actualisation, c'est-à-dire la manière dont un MOde Opératoire Naturel devient « actif ».

Un MO.O.N. s'identifie selon un principe simple et fondamental en répondant à la question suivante : "que pouvez-vous réaliser de manière naturelle et spontanée, sans apprentissage formel, sans effort particulier, produisant un résultat satisfaisant ou optimal ? "

Un MO.O.N ne dit rien de la personnalité, mais beaucoup sur le mode opératoire mobilisé dans la réalisation de l'objectif.

Le projet s'appuie sur :

- L'évaluation, la montée en compétence relative à l'observation, la détection, l'élaboration du projet de mobilité ou de reclassement, en permettant aux personnes d'identifier leur(s) forme(s) d'intelligence (leurs talents).

- 10 MO.O.N. : intrapersonnel, Spatial, Scientifique, Naturaliste, Musical, Logico-mathématique, Linguistique, kinesthésique, Interpersonnel, Extra-personnel. Les MO.O.N. sont associés à des univers métiers.



2.2. Deux exemples de démarches conduites dans les collectivités

Châlons-en-Champagne (Marne, 3ème prix MNT de La Santé en novembre 2017 pour une démarche initiée en 2015), et Seyssinet-Pariset et Seyssins (Isère pour une démarche initiée en 2016).

Dans les deux exemples cités, les collectivités se sont lancées dans la démarche, dans le souci de prendre soin de la ressource humaine, afin d'ouvrir le champ des possibles pour les agents en recherche de reconversion et de mobilité, et d'accompagner le changement en prévenant la souffrance.

Plusieurs phases observées :

- Conférences à destination des (aux) élus et (au) du personnel pour présenter la démarche
- Evaluation des modes opératoires de 46 cadres (Seyssinet-Pariset – Seyssins)
- Formation d'initiation à la démarche d'évaluation des talents :
 L'objectif de cette formation consiste à acquérir un langage, une culture commune des talents, à distinguer compétences, habiletés et personnalités, ainsi qu'à expérimenter un protocole pour appréhender la démarche et identifier ses (les) avantages, pour permettre d'en parler avec justesse et déclencher une motivation.

- Habilitation de personnes référentes pour devenir les personnes ressources : 2 à Seyssinet-Pariset, et 3 à Châlons-en-Champagne. Ces personnes accueillent les agents, les accompagnent dans leur projet de reconversion et de mobilité. Elles s'engagent à les suivre jusqu'à la fin du processus de mobilité. Accompagnement au reclassement et à la mobilité (interne ou externe) sur la base du volontariat : 9 agents depuis 2017 à Seyssinet-Pariset et 80 agents depuis juin 2016 à Châlons-en-Champagne.

Pour les deux collectivités, le soutien des élus et de la chaîne hiérarchique s'est révélé un puissant moteur pour la démarche. Seyssinet-Pariset, associée à la ville de Seyssins, s'est dotée d'un comité de pilotage composé d'élus, des deux DGS, des deux DRH, ainsi que du médecin de prévention.

3. Dispositif d'accompagnement des mobilités

Ville de Metz et Metz Métropole

3.1. Objectifs

Cette démarche a plusieurs objectifs :

- Répondre aux enjeux de reclassement en réduisant le temps d'attente pour les agents ;
- Anticiper les problématiques de santé et prévenir le risque d'usure professionnelle ;
- Valoriser les compétences des agents en interne en privilégiant la mobilité interne.

3.2. Acteurs

Un pôle dédié à l'accompagnement de la mobilité et au recrutement est créé, composé de plusieurs conseillers en évolution professionnelle. Ils sont assistés dans leur démarche par différents prestataires (bilan de compétences, formateurs, psychologues du travail, etc.).

Les actions se font en accord avec les directeurs de pôle.

Les représentants du personnel sont concertés.

3.3. Démarche réalisée

Suite à une montée en compétences des conseillers en évolution professionnelle, un dispositif d'accompagnement et des outils ont été créés (charte de la mobilité, entretien d'orientation professionnelle, etc.).

3.4. Contraintes

Les mobilités se font en fonction des postes disponibles. Pour certains, en fonction de leurs compétences et restrictions médicales, les perspectives de mobilité sont faibles.

Une sensibilisation des agents sur la mobilité et le reclassement est nécessaire pour casser les idées reçues sur ces sujets.

3.5. Résultats

Globalement, les agents bénéficiaires du dispositif témoignent d'un ressenti positif des modalités d'accompagnement, adaptées à chacun.

Les ateliers mobilité animés collectivement par un formateur CNFPT permettent de prendre du recul sur sa situation de travail actuelle, de se remettre en question et de créer son projet professionnel tout en se préparant aux entretiens de recrutement.

Le nombre de cas de mise en retraite pour invalidité a diminué.

4. Mise en place d'une politique Qualité de Vie au Travail : DGS de la collectivité de Lanester

- Comment définiriez-vous la QVT ?

Je me réfère à la définition « officielle » issue de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la QVT, qui stipule : la QVT « peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

Tous les éléments de cette énumération sont à prendre en compte.

- **Pour quelles raisons vous êtes-vous engagé dans cette thématique ?**

La QVT est d'abord un enjeu pour l'émancipation humaine. C'est également une condition de réussite du service public.

- **Comment avez-vous construit votre démarche ?**

En 2016, il a été proposé aux agents de la ville et du CCAS de Lanester (environ 600 personnes) de participer à un séminaire d'une journée sur le fonctionnement des services. Il s'agissait de donner son avis sur celui-ci et de faire des propositions pour l'améliorer.

Plus de 1 000 contributions ont été recueillies. Un comité de suivi réunissant une trentaine d'agents volontaires a été constitué pour donner suite à ce séminaire en favorisant la prise en compte des attentes exprimées par les agents. Un nouveau séminaire est programmé en 2019.

- **Quelles actions avez-vous mises en œuvre pour améliorer le bien-être de vos agents ?**

Les principales actions engagées : un plan de titularisation en trois ans aboutissant à la déprécarisation d'une cinquantaine de collègues de différents services / Une participation de l'employeur à la garantie prévoyance des mutuelles / L'installation de postes informatiques dans les sites hors hôtel de ville pour favoriser l'accès des agents aux informations diffusées par voie électronique et l'attribution à tous d'une adresse électronique professionnelle / L'ouverture d'une salle de convivialité pour déjeuner en apportant son repas / L'instauration des réunions de service comme modalité centrale de management des équipes avec la diffusion d'une note méthodologique à tous les encadrants / La modification des règles d'avancement de grade pour améliorer les déroulements de carrière / Le développement de la mobilité interne / Un cycle de réflexion sur le management pour le collectif de direction / La promotion des projets de service / La création d'une chorale des agents / La mise en œuvre de réunions régulières de tous les encadrants / ...

• **Quels ont été les éléments favorisant et les freins ?**

Les éléments favorisant :

- L'appui et la confiance de Madame la Maire et des élus concernant ce projet d'évolution managériale,
- Le fonctionnement collégial et solidaire au sein de la direction générale (1 DGS et 2 DGA travaillant en étroite collaboration) et avec le collectif des directrices et des directeurs. La promotion de la transparence, de la coopération et de la décision par consensus,
- L'implication des agents dans le processus et dans le service public, leur motivation, leur créativité.

Les freins :

- Les inquiétudes liées au contexte économique et institutionnel,
- Les contraintes budgétaires,
- Le manque de temps disponible pour la réflexion et la prise de recul.

• **Les résultats ont-ils été significatifs ? Quels indicateurs avez-vous utilisés pour évaluer vos résultats ?**

Il n'y a pas d'évaluation formelle pour l'instant, si ce n'est la liste des actions ci-dessus. Nous l'effectuerons à l'occasion du second séminaire.

• **Quels changements ont induit votre démarche ?**

Les changements sont à la fois concrets et subtils. Il me semble percevoir un début de libéralisation de l'énergie créative, mais nous sommes confrontés aussi à la complexité de l'action publique et à la raréfaction des moyens, ce qui limite les chances d'accéder au bien-être. Il demeure du stress et des difficultés, même si les relations entre les personnes ont pour certaines beaucoup progressé, comme au sein du collectif de direction ou du comité de suivi du séminaire par exemple.

• **Avec du recul, auriez-vous procédé autrement ?**

Globalement, je ne crois pas, même si j'ai forcément commis des erreurs et si j'ai conscience que cette démarche est longue et peut encore échouer après avoir suscité beaucoup d'espoirs.

- Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à un manager qui souhaite se lancer dans ce type de démarche ?

Je ne crois pas que nous ayons vraiment le choix : il nous faut prendre ce tournant de l'intelligence collective pour sauver le service public.

FICHE N° 10
Outils

Fiche n° 10

OUTILS

1. *Charte de valeurs managériales : La ville de Grenoble*

Sommaire de la charte

- Nos valeurs
 - Les fondements de l'action publique
 - Le statut
 - Grenoble et son image
 - Les valeurs du service municipal à Grenoble
- Les principes d'action communs à tous
 - L'efficacité du service public par la valorisation des équipes
 - Transversalité et coordination
 - Déontologie et rigueur
 - Retour d'information
- Les engagements managériaux
 - Piloter en responsabilisant le plus possible
 - Donner du sens et un cadre à l'action
 - Faire progresser les agents
 - Evaluer, valoriser
 - Être exemplaire
- Les acteurs du service public municipal
 - Des responsabilités partagées et complémentaires
 - Les missions communes à tout encadrant
 - Les missions des différents niveaux d'encadrement
- Système de pilotage et de décision
 - Instances hiérarchiques et de régulation
 - Processus de décision-commande et modalités de travail en mode projet
 - La traduction opérationnelle de la commande publique
 - Projets et processus de décision
 - Système de pilotage et d'évaluation
- Les outils de management

2. Exemple d'itinéraire de formations (source CNFPT - catalogue 2019)

2.1. Encadrants de proximité

Nom de l'itinéraire : la réussite de sa prise de fonction d'encadrement de proximité. 3 modules de formation existants.

Public visé

Encadrants de proximité (cheffes et chefs d'équipe ou d'unité).

Objectifs

Se positionner sur le rôle et les missions attendus d'un encadrant de proximité. L'objectif de cet itinéraire consiste à approfondir sa compréhension du contexte territorial, des enjeux liés à la prise de fonction d'encadrant de proximité, et de construire sa posture professionnelle à partir des concepts, méthodes et outils du management opérationnel d'une équipe.

Modules de formation et contenu

- Le rôle et le positionnement en tant qu'encadrant de proximité (3 jours)
 - le rôle et le positionnement du responsable d'équipe,
 - les notions et les principes clés du management,
 - les fondements de la légitimité et de l'autorité,
 - le passage de l'expertise technique à l'encadrement,
 - les conditions de réussite de la période de prise de fonction.

- La planification, l'organisation et le contrôle de l'activité d'une équipe (3 jours)
 - les responsabilités du chef d'équipe :
 - piloter les activités,
 - aménager les ressources,
 - réguler le travail,
 - l'activité au quotidien,
 - la fixation des objectifs et le choix des priorités,
 - l'analyse des ressources (moyens, effectifs, compétences),
 - l'optimisation de la répartition des tâches,
 - le contrôle, la pratique du rapport ("reporting") et de la régulation.

- les plannings et outils d'organisation :
 - tableau des charges/ressources,
 - méthode pour définir et hiérarchiser les priorités,
 - méthode pour concevoir des plannings.
- L'animation et l'encadrement d'une équipe au quotidien (3 jours)
 - la responsabilité du chef : respecter et faire respecter le cadre de l'équipe (objectifs et règles du jeu),
 - la posture du chef pour favoriser l'implication et éviter la démotivation (notions de motivation, d'implication et de bien-être),
 - les enjeux de la communication individuelle et collective,
 - le repérage des pratiques managériales néfastes,
 - l'attention aux situations, aux relations, et à la manière dont les consignes ont été comprises,
 - la régulation des relations dans l'équipe.

2.2. Encadrants intermédiaires

Nom de l'itinéraire : la fonction de cadre intermédiaire. 3 modules de formations existants.

Public visé

Encadrants intermédiaires (responsables de service).

Objectifs

Se positionner par rapport au rôle et aux missions attendus d'un encadrant intermédiaire : approfondir sa compréhension du contexte territorial, des enjeux liés à la prise de fonction d'encadrant intermédiaire, et construire sa posture professionnelle à partir des concepts, méthodes et outils du management opérationnel d'un service.

Modules de formation et contenus

- Le rôle et le positionnement en tant que responsable de service (3 jours)
 - rôle et positionnement du responsable de service,
 - notions et principes clés du management intermédiaire,
 - auto-positionnement sur sa pratique,
 - passage de l'animation d'équipe à la responsabilité d'un service,
 - stratégie de montée en puissance et en leadership.

- L'organisation de son service au quotidien (3 jours)
 - l'analyse de l'environnement de son service,
 - les enjeux de l'organisation du service,
 - les principes fondamentaux de l'organisation du service,
 - le pilotage du service au quotidien,
 - les régulations internes et externes.
- L'animation, la direction et la mobilisation de son service (3 jours)
 - le responsable de service porteur de sens et de valeurs,
 - le positionnement relationnel du / de la cadre intermédiaire,
 - l'implication, l'engagement, la responsabilisation et la motivation,
 - les pratiques de dynamisation collective,
 - les pratiques d'accompagnement individuel,
 - l'accompagnement du changement.

2.3. Animation des services

Nom de l'itinéraire : la fonction animation des services. 12 modules de formation existants.

Public visé

Directeurs et directrices, cheffes et chefs de service, cadres A.

Objectifs

Cet itinéraire met l'accent sur les facteurs d'adhésion des femmes et des hommes dans une organisation publique. Il a pour ambition de :

- mettre en place les meilleures conditions de travail,
- transformer les logiques individuelles parfois rivales en une posture collective et coopérative,
- veiller aux conditions de maintien, voire de développement de la motivation,
- renforcer le système de valeurs du service public pour fédérer.

Modules de formation et contenus

Piloter et animer l'équipe

- Le rôle et le positionnement en tant que cadre de direction, chef ou cheffe de service (3 jours)
 - la place et le rôle du cadre dans le processus de "production",
 - les composantes du positionnement du cadre,
 - l'auto-évaluation de son positionnement de cadre (autonomie/responsabilité),

- le processus de positionnement, les outils et les techniques correspondants : légitimité, crédibilité, confiance en soi, assertivité,
 - élaboration du plan individuel de développement et de son positionnement de cadre.
- Le cadre de direction, le chef ou la cheffe de service dans l'organisation et le pilotage de ses services (3 jours)
 - le positionnement de sa direction ou son service dans l'ensemble organisationnel,
 - la définition des enjeux de l'organisation dans la direction,
 - le pilotage de l'activité en sachant transformer les objectifs politiques et stratégiques en objectifs opérationnels de service,
 - la maîtrise des outils pour piloter l'activité de la direction,
 - l'identification des missions, la priorisation des objectifs et la définition de l'organisation de la direction en clarifiant les responsabilités des agents encadrants,
 - la maîtrise des éléments de mise en œuvre d'une conduite de changement.
- Le cadre de direction, le chef ou la cheffe de service dans l'animation, la direction et la mobilisation de ses équipes (3 jours)
 - repérage des besoins d'une équipe en matière de management et d'animation,
 - autodiagnostic de son style de management et de leadership,
 - réflexions croisées sur le management soutenable,
 - méthodes, outils et comportement pour développer la cohérence et la cohésion dans les équipes,
 - dispositif de communication adapté aux équipes et à leurs enjeux : réunions, entretiens, groupes de travail, réunions informelles,
 - prévention des tensions et des conflits : origines et types de conflits, méthodes de réduction des tensions dans une équipe ou avec un collaborateur,
 - conditions pour une dynamique positive de changement dans l'équipe : la courbe du changement et méthodologie de conduite du changement,
 - conseils individuels sur le développement de ses qualités de leader.
- Le management des agents mutualisés (3 jours)
 - l'affirmation de son leadership,
 - la communication des projets de changement,
 - " Faire équipe " : mobilisation et culture,
 - la charge de travail : mesure et priorisation,
 - la posture de l'encadrant d'équipe à distance : management de l'autonomie.

Décider, communiquer, faire adhérer

- L'entretien de la motivation au travail (2 jours)
 - les théories de la motivation :
 - de la théorie des besoins aux théories cognitives,
 - les modèles,
 - les conditions de la motivation,
 - la motivation individuelle et collective,
 - les procédés à mettre en œuvre pour l'entretien des motivations,
 - les solutions face à la démotivation.

- Le management des situations relationnelles difficiles (3 jours)
 - la connaissance de soi en tant que manager,
 - les tensions dans les relations interpersonnelles et leurs origines,
 - le rapport individuel au travail, à l'autorité et au pouvoir,
 - la dynamique d'une équipe,
 - les ressources organisationnelles internes : hiérarchie, DRH, etc.

- L'entraînement à la conduite d'entretiens managériaux (3 jours)
 - les enjeux et finalités des entretiens managériaux,
 - les objectifs et le déroulement des différents types d'entretiens,
 - les bases de la communication interpersonnelle : être un bon communicant,
 - les conditions de réussite de tout entretien,
 - les dysfonctionnements liés aux attitudes et comportements,
 - les tests personnels et écoute,
 - les pratiques de l'écoute active,
 - l'auto-évaluation réflexive.

- L'émotionnel au service de la décision et du management (3 jours)
 - les composantes des pratiques managériales,
 - les émotions, de quoi parle-t-on ?
 - identification et reconnaissance des émotions dans le contexte professionnel,
 - les dimensions neurobiologiques, psychologiques, sociologiques et culturelles des émotions,
 - analyse d'expériences vécues.

- La médiation, compétence managériale (3 jours)
 - la médiation est un processus structuré,
 - différenciation avec d'autres modes d'intervention : conciliation, arbitrage,

- théorie et pratique des différentes reformulations, démêler les faits des interprétations, clarifier les émotions et les intérêts non satisfaits, savoir interrompre, poser un cadre, s'écouter soi-même,
 - la fonction de médiateur ou de la médiatrice est régie par un code national de déontologie,
 - présentation de ce code et modalités d'application dans l'institution.
- L'intégration des outils de coaching dans sa pratique d'encadrant (6 jours)
 - le coaching par rapport aux autres formes d'accompagnement,
 - les fondamentaux du coaching individuel (maïeutique, écoute active, questionnement, recadrage),
 - identifier ses ressources, ses qualités et axes d'amélioration dans une posture de coaching,
 - la pratique du feed back,
 - le développement des identités managériales,
 - l'accompagnement managérial et les niveaux d'autonomie,
 - les étapes de la vie d'une équipe,
 - le coaching systémique d'une équipe,
 - l'élaboration d'une vision partagée et mise en place de l'intelligence collective,
 - le modèle d'Hudson : l'accompagnement du changement,
 - les notions d'autonomie et de responsabilité.
- Les systèmes de valeurs, clés de lecture des comportements (4.5 jours)
 - les valeurs et leur articulation en systèmes,
 - l'évolution des systèmes au cours du temps,
 - leur incidence sur les comportements, la motivation, la communication, l'apprentissage,
 - les conditions et les étapes du changement,
 - le décodage et l'utilisation des systèmes de valeur dans sa démarche de coaching.
- L'analyse de sa pratique managériale par le co-développement (6 jours)
 - méthode du co-développement : récit des situations de travail quotidiennes, managériales, individuelles, vécues,
 - dynamique active de groupe,
 - rôle d'acteur de chaque participant,
 - traitement des situations : questionnement, analyse, recherche de solutions et élaboration de plans d'actions,
 - guidance, capitalisation des expériences des participants et éclairages théoriques,
 - apports d'outils et de méthodes.

3. Sommaire de la charte informatique du Télétravail : le CDG 67

SOMMAIRE DE LA CHARTE

1. DÉFINITION

2. DROITS ET DEVOIRS DE L'AGENT

3. LIEUX D'EXERCICE DU TÉLÉTRAVAIL

4. PÉRIMÈTRE

5. PRÉ-REQUIS

Conditions techniques

Fonctions télétravaillables

Situation individuelle de l'agent

6. MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

Comptabilisation du temps de travail

Nombre de jours

Jours de télétravail

Horaires à disposition de l'employeur

7. EXPÉRIMENTATION ET ÉVALUATION DU DISPOSITIF

Période d'expérimentation du dispositif de télétravail au Centre de Gestion du Bas-Rhin

Groupe Projet « TT-CDG67 » et le comité de pilotage

Suivi de la mise en œuvre du télétravail après la période d'expérimentation

8. ENTRÉE ET SORTIE DU DISPOSITIF DU TÉLÉTRAVAIL

Candidature de l'agent

Évaluation de la demande de l'agent

Durée de l'autorisation

Période d'adaptation

Principe de réversibilité permanente

Renouvellement de l'autorisation

Formalisation de l'autorisation

Convention tripartite

Arrêté individuel et avenant au contrat de travail

9. MOYENS TECHNIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'EMPLOYEUR

Les moyens techniques mis à la disposition de l'employeur

Les obligations de l'agent

10. SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TÉLÉTRAVAILLEUR

4. Grilles d'éligibilité au Télétravail

4.1. Auto-évaluation de l'agent

AUTO-ÉVALUATION DU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE

Afin d'arriver à une vision la plus claire possible de la situation de télétravail à domicile, nous vous recommandons de prendre le temps de réflexion nécessaire pour réaliser cette autoévaluation.

Elle n'a pas vocation à être remise à votre responsable hiérarchique, mais seulement à vous aider à évaluer votre capacité à télétravailler. Afin de vous situer au mieux vis-à-vis du télétravail, répondez le plus honnêtement possible à ces questions.

Aptitude envers le télétravail

	Vrai	Faux	NSP
J'aime travailler seul(e), voire je suis plus efficace.			
Le contact régulier avec d'autres personnes au travail (autres membres de l'équipe, responsable hiérarchique direct) n'est pas fondamental pour moi.			
Je parviens à me motiver seul(e).			
Je suis en mesure de gérer moi-même mon temps de travail, mes priorités, et de planifier mes tâches.			
Les conditions me permettront de travailler à mon domicile sans être dérangé(e).			

	Vrai	Faux	NSP
Les membres de ma famille acceptent l'idée que je puisse rester à la maison pour travailler, et sont prêts à respecter mon environnement de travail.			
Je parviens habituellement à conserver une séparation bien définie entre ma vie professionnelle et ma vie privée.			
Je n'aime pas laisser du travail non terminé en fin de journée.			
Cela me plaît d'organiser moi-même ma journée de travail à la maison.			
Je dispose chez moi d'un espace adapté au télétravail.			
Je pense être à même de m'imposer la même concentration, que je sois au bureau ou au domicile.			
Je suis capable de travailler avec un suivi direct limité, sans présence de mon responsable hiérarchique et/ou de contact quotidien pour maintenir une discipline de travail.			
J'estime posséder la compétence technique et la maîtrise de l'outil informatique.			
Je suis à l'aise avec la communication par téléphone.			
Les tâches que j'effectue sont aisément réalisables sur un ordinateur portable.			

*NSP : ne sais pas

Si vous avez obtenu une majorité de « vrai », vous êtes probablement prêt(e) à démarrer une activité en télétravail.

4.2. Évaluation du responsable

ÉVALUATION DE LA DEMANDE DE VOTRE AGENT

Afin d'arriver à une vision la plus claire possible de la situation de télétravail de votre agent, nous vous recommandons de prendre le temps de réflexion nécessaire pour réaliser l'évaluation de la demande de votre agent. Ce document est destiné à vous aider à évaluer la capacité de votre agent à travailler à distance et son autonomie. Cet outil n'a pas vocation à être communiqué.

Aptitude professionnelle au télétravail

	Vrai	Faux	NSP
Capacité à s'imposer la même concentration, quel que soit le lieu de travail			
Capacité à travailler en autonomie : suivi direct limité, sans contact quotidien, tout en maintenant une discipline de travail			
Personne organisée qui sait planifier ses tâches et gérer son temps			
Est en mesure de fournir un reporting régulier et complet			
Est capable de respecter les délais imposés			
S'adapte rapidement et est capable de gérer les changements induits par l'exercice du télétravail			
Maîtrise des logiciels, outils et applications nécessaires			
Ne nécessite pas de solliciter ses collègues pour avancer dans son travail			
Capacité à maintenir des relations professionnelles avec ses collègues			

*NSP : ne sais pas

Si vous obtenez une majorité de « vrai », votre agent est susceptible d'être en capacité de télétravailler.

5. Grille d'évaluation par l'agent du télétravail

QUESTIONNAIRE ANONYME

OBJECTIFS

1. Selon vous, vos souhaits relatifs à l'exercice du télétravail au CDG 67 sont-ils atteints ? OUI NON

1.1 Quels étaient-ils ? :

ORGANISATION / TECHNIQUE

2. Selon vous, au sein du CDG 67, le télétravail est, depuis sa pérennisation ? :

- un droit acquis ? OUI NON
- une facilité offerte par l'employeur ? OUI NON

2.1 Commentaires :

3. Avez-vous été parfois amené(e) à pratiquer votre télétravail ailleurs qu'à votre domicile ? OUI NON

3.1 Si oui, pourquoi ?

4. Avez-vous toujours pu respecter le nombre de jours ainsi que la date qui vous ont été fixés pour votre télétravail ? OUI NON

4.1 Si non, pourquoi ?

5. Que pensez-vous des moyens techniques mis à votre disposition ?

	Satisfaisant	Pose question	Commentaires
Ordinateur-portable ?			
Ligne téléphonique ?			
Logiciels ?			
Accès internet HD ?			
Casque ?			
Souris ?			
Connexion ?			

DEMANDE / AUTORISATION

6. Avez-vous eu l'occasion de demander l'intervention :

• de votre ergonome : OUI NON

6.1 si OUI, pourquoi ?

• de vos représentants du CHSCT : OUI NON

6.2 si OUI, pourquoi ?

• autre(s) :

7. Avez-vous eu une période d'adaptation durant trois mois ?

OUI NON

7.1 si non, pourquoi ?

7.2 S'est-elle terminée par un entretien avec votre N+1 ?

OUI NON

FONCTIONNEMENT

8. Selon vous, l'affirmation suivante « *Un jour de télétravail = 1 jour de travail au CDG* » est-elle ? :

TOUT A FAIT EXACTE PAS DU TOUT EXACTE

Pourquoi ?

9. Quelle est votre durée moyenne du temps de travail par jour de télétravail ? :

Moyenne :h.....mn

10. Quelle est votre amplitude moyenne de télétravail (entre 7H30 et 18H30) ?

Moyenne :h mn

11. Avez-vous été amené(e) à modifier votre date initialement prévue de télétravail ?

OUI NON

Si OUI, Pourquoi ?

Cela a-t-il posé des difficultés, si oui lesquelles ? :

12. Vous a-t-on demandé de modifier votre jour de télétravail ?

OUI NON

Si OUI, Pourquoi ?

13. Êtes-vous présent(e) au moins 8 jours par mois au sein de votre service ?
Quels sont votre ou vos jours télétravaillés ?

14. Votre télétravail a-t-il été annulé ?

- Jamais Ponctuellement Régulièrement
 Je n'arrive pas à avoir un jour de télétravail fixe

Pour quelles raisons ?

Cochez la ou les réponses

- Rendez-vous physique au centre de gestion, réunion au CDG
 Déplacement professionnel (nécessité de récupérer le véhicule)
 Nécessité de service (nécessité d'un agent du service devant être présent physiquement au CDG)
 Pour récupérer des documents en format papier (par exemple, des documents annotés par le chef de service)
 Formation
 Tâche urgente ne pouvant être télétravaillée
 Autres :

15. Vous est-il arrivé de reporter votre journée de télétravail dans la semaine ?
 OUI NON

15.1 Si OUI, Pourquoi ?

16. Que pensez-vous du fait que le report d'une journée de télétravail n'est possible qu'au sein de la semaine ?
 C'est bien comme ça Ce n'est pas l'idéal

CONFIDENTIALITÉ

17. Êtes-vous amené(e) à devoir emmener chez vous des dossiers « papier » ?

17.1 Si OUI, Pourquoi ? NON

18. Est-ce que votre télétravail garantit votre obligation de confidentialité ?
 OUI NON

18.1 si NON, Pourquoi ?

ATOUS

19. Estimez-vous que le télétravail vous permette une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ?
 OUI NON

19.1 Pourquoi ?

Cochez la ou les réponses

- Moins de stress
- Moins de transport
- Possibilité de s'aménager du temps avec sa famille (emmener et aller chercher les enfants à l'école, passer la pause-déjeuner en famille)
- Plus de temps de travail (car moins de trajet)
- Plus de temps de repos (car moins de trajet)

20. Pensez-vous disposer de davantage d'autonomie dans la gestion de votre temps OUI NON

20.1 Pourquoi ?

21. Pensez-vous disposer d'une plus grande capacité de concentration ?

OUI NON

21.1 Pourquoi ?

22. Est-ce que le télétravail vous permet une meilleure anticipation de vos activités ? OUI NON

Pourquoi ?

RISQUES

23. Avez-vous ressenti des difficultés particulières :

• pour créer de nouveaux repères OUI NON

Pourquoi ?

• pour créer de nouvelles habitudes OUI NON

Pourquoi ?

• liées à une forme d'isolement OUI NON

Pourquoi ?

• liées à moins de contacts directs avec les collègues, le N+1 ?

OUI NON

Pourquoi ?

• liées à une porosité entre vie personnelle et vie professionnelle ?

OUI NON

Pourquoi ?

• perte d'efficacité individuelle ? OUI NON

Pourquoi ?

QUALITÉ DU TRAVAIL/MANAGEMENT

24. Parlez-vous du télétravail avec votre N+1 :

- Avant le TT
- Pendant le TT
- Après le TT
- Au cours de mon EP
- Autres ?

25. Existe-t-il une évaluation régulière de votre télétravail (fiche de liaison, autre système) ? OUI NON

25.1 Pourquoi ?

26. Pensez-vous que les agents du CDG 67 connaissent les dates de votre activité en tant que télétravailleuse ou télétravailleur ?

27. Pensez-vous que vos interlocuteurs extérieurs se rendent compte que vous exercez vos activités en télétravail ? OUI NON

Pourquoi ?

28. Y-a-t 'il, au sein de votre service, une journée de la semaine au cours de laquelle personne ne télétravaille ?

Si OUI laquelle ?

si NON pourquoi ?

29. Pensez-vous utile que soit définie une journée de la semaine sans télétravail au CDG 67 ? OUI NON

Pourquoi ?

CONCLUSION

30. Pensez-vous que le télétravail puisse-être un facteur d'attractivité de venir travailler au CDG 67 ? OUI NON

301.1 Pourquoi ?

31. Pensez-vous que le télétravail puisse être un levier de motivation du travail au CDG 67 ? OUI NON

31.1 Pourquoi ?

MERCI !

6. *Outil de pilotage dynamique*

Dans le cadre de la QVT, l'ANACT met à disposition différents outils pour initier et piloter la démarche. Le pack comprend :

- Le contexte d'utilisation,
- Le mode d'emploi,
- L'outil de pilotage avec des modèles de grille.

Les éléments sont accessibles sur le lien suivant :

<https://www.anact.fr/services-outils/outils/outil-de-pilotage-dynamique-de-la-qualite-de-vie-au-travail-qvt>



Association Nationale des Directeurs
et Directeurs-Adjoints des Centres De Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

Qualité de Vie

AU TRAVAIL

Les Centres de Gestion ont toujours eu à cœur d'accompagner les employeurs publics dans les démarches d'amélioration des conditions de travail des personnels des collectivités et établissements affiliés. Ces démarches ont évolué, en passant de la préoccupation du respect des droits et garanties de carrière, à celle des conditions de travail des agents territoriaux dans un contexte de prévention de la santé et de la sécurité au travail. Les aspirations des agents ont également évolué vers une meilleure prise en compte de leurs besoins dans l'organisation du travail de leur collectivité, de l'amélioration de la conciliation des contraintes entre vie privée et vie professionnelle, mais également de l'émergence d'une organisation prenant mieux en considération leurs avis et leurs attentes, et ce, dans une préoccupation globale de l'amélioration du service public local auprès de ses usagers. C'est la prise en considération de toutes ces aspirations que la démarche de la QVT entend satisfaire, pour construire de nouveaux modèles et de nouveaux processus sociaux, qui vont contribuer à améliorer le fonctionnement des collectifs de travail dans la Fonction Publique Territoriale, tout en répondant aux besoins légitimes des agents de retrouver les conditions d'un épanouissement professionnel auquel ils aspirent : la mise en place du télétravail, du droit à la déconnexion, de l'implication managériale, ... sont autant de concepts et processus nouveaux que les employeurs publics territoriaux doivent à présent intégrer dans leurs pratiques managériales en faisant preuve d'innovation, d'audace, d'agilité, propres à rassurer les agents sur les objectifs partagés à atteindre pour améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans leur collectivité. Les Centres de Gestion, porteurs de l'innovation sur les questions et dossiers touchant à l'amélioration des conditions de travail des personnels dans la Fonction Publique Territoriale, entendent accompagner leurs collectivités sur la réalisation de ces enjeux et leur apporter, grâce à ce guide dédié à la QVT, les outils nécessaires à engager ces démarches.

www.andcdg.org / Contact

Secrétariat ANDCDG - 15, rue Boileau - 78008 VERSAILLES Cedex

e-mail : andcdg@cigversailles.fr - Téléphone : 01 39 49 63 10

EN PARTENARIAT AVEC :

 **ipsec**
Groupe madakoff humanis


MNT
GRUPE vvv


mutest
mutuellement vôtre