I.3. Accompagner les agents en position d'encadrement pour promouvoir la qualité de vie au travail

Les agents en position d'encadrement, à tous les niveaux, jouent un rôle central dans le développement de la qualité de vie au travail. Dès lors, les employeurs sont appelés à modifier leurs pratiques vis-à-vis de l'encadrement en clarifiant les missions des agents, en leur reconnaissant les marges de manœuvre nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et en mettant en place des dispositifs spécifiques de formation.

Mesure 8 – Clarifier les missions, les objectifs et les priorités des agents en position d'encadrement en leur reconnaissant les marges de manœuvre nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités

Les employeurs sont appelés à modifier leurs pratiques vis-à-vis de l'encadrement :

- par la clarification de leurs missions, objectifs et grandes priorités ;
- en reconnaissant aux agents en position d'encadrement les marges de manœuvre nécessaire pour agir sur l'organisation du travail et en leur permettant d'être en capacité de prioriser leurs actions.

Propositions de mesures immédiates :

S'agissant des enjeux et priorités de l'activité des agents et de la mise en œuvre de ces priorités :

- Fixer, par tous moyens appropriés (lettres de mission, entretiens ad hoc, réunions,…) aux agents en position d'encadrement, les objectifs et priorités des politiques mises en œuvre sous leur autorité, afin qu'ils puissent eux-mêmes en informer leurs collaborateurs et faire part à leur hiérarchie des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces objectifs et priorités, en proposant des améliorations concrètes de l'organisation du travail de leurs collaborateurs.

S'agissant du temps consacré à leurs collaborateurs par les agents en position d'encadrement :

- Pour mémoire, dans le cadre des chantiers en cours sur la réforme de l'Etat, poursuivre l'allègement du *reporting* et des circulaires afin de permettre aux agents en position d'encadrement de disposer de plus de temps pour se consacrer au management de leur équipe

Mesure 9 – Mettre en place, pour les agents en position d'encadrement, des parcours de formation, des échanges entre pairs et tout dispositif permettant de développer les compétences d'encadrement

Les employeurs sont également appelés à modifier leurs pratiques vis-à-vis de l'encadrement :

- en professionnalisant les services RH pour accompagner les agents en position d'encadrement lors de leur prise en poste et en cours de carrière ;
- par la mise en place de parcours de formation, initiale et continue, individualisés et de sensibilisation aux risques professionnels et à la qualité de vie au travail ;
- par un appui aux cadres, notamment de proximité, en matière de prévention et de traitement des situations de management particulières ou difficiles ;
- par la mise en place de réseaux et d'échanges entre pairs ;
- par l'accompagnement du nouvel agent en position d'encadrement par un pair plus expérimenté (tutorat, mentorat,…).

Propositions de mesures immédiates :

S'agissant de la compétence RH des agents en position d'encadrement :

- Rendre systématique, pour les personnes prenant des fonctions d'encadrement, une formation aux questions RH relevant de leurs compétences (dialogue social, reconnaissance des compétences métiers, évaluation, formation, recrutement, prévention des risques, qualité de vie au travail…), 1er semestre 2015

DOCUMENT DE TRAVAIL

S'agissant de l'appui des personnes en position d'encadrement :

- Apporter un appui aux cadres, notamment de proximité, en matière de prévention et de traitement des situations de management particulières ou difficiles, 2015
- Valoriser les expériences réussies en matière de tutorat, de mentorat, de coaching, de réseaux d'échanges entre pairs ou de démarches d'accompagnement, au 1er semestre 2015

Exemple : directeurs départementaux interministériels – démarche de co-développement, formation prise de poste entre pairs, formation avec le même groupe un an après la prise de poste,…

DOCUMENT DE TRAVAIL

AXE II

MIEUX ARTICULER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

Les objectifs impartis et l'organisation du travail doivent permettre de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle. Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie de chacun est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail.

Elle peut progresser, notamment, par l'élaboration de chartes des temps (prévues par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013) et de gestion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et par le recours à des modalités particulières d'organisation du travail pour répondre à un objectif de mieux-être compatible avec l'organisation du service.

L'axe II comprend deux thèmes : les chartes du temps et de gestion des TIC d'une part, et les modalités particulières d'organisation du travail d'autre part.

II.1. Elaborer des chartes de gestion du temps et des TIC

Mesure 10 – Elaborer une charte de gestion du temps comprenant les sujets TIC et suivre sa mise en œuvre pour fixer et appliquer les principes de gestion des temps

La circulaire du 8 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du protocole d'accord du 8 mars 2013 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique prévoit la mise en place « de chartes du temps prenant en compte les nécessités d'organisation du travail et les souhaits des personnels, en concertation avec les représentants du personnels et l'encadrement ».

L'élaboration d'une charte des temps et de gestion des TIC, doit veiller à :

- responsabiliser les agents en position d'encadrement ;
- associer les agents et leurs représentants ;
- en assurer un suivi régulier pour que ces chartes représentent un véritable levier de qualité de vie au travail ;
- mieux prendre en compte les impacts liés aux TIC sur les conditions d'exercice des fonctions et sur la vie personnelle.

Propositions de mesures immédiates :

- Au 1er trimestre 2015, publier une charte type de gestion des temps comprenant une dimension TIC (gestion des temps, optimisation des réunions, bon usage des courriels, des ordinateurs et téléphones portables, …)

Exemples : dispositions de la circulaire du 8 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du protocole d'accord du 8 mars 2013 sur l'égalité professionnelle, notamment son annexe 2 qui définit un exemple de canevas d'une charte du temps, projet de charte « 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie » du ministère des droits des femmes, charte courriels du ministère de la culture et de la communication, charte messagerie des services du Premier ministre, projets de chartes du temps du ministère des affaires étrangères et du ministère de l'agriculture,…
Cf. annexe sur la partie TIC

DOCUMENT DE TRAVAIL

II.2. Recourir, lorsque c'est pertinent, à des modalités particulières d'organisation du travail

Mesure 11 – Autoriser les modalités particulières d'organisation du travail pour répondre à un objectif de mieux-être compatible avec les nécessités du service

Le recours à des modalités particulières d'organisation du travail doit répondre à un objectif de mieux-être compatible avec l'organisation du service en négociant sur :

- les évolutions souhaitables ;
- la place du télétravail qui peut répondre à des besoins collectifs et individuels. Les grands principes et garanties seront notamment fixés dans le cadre du décret d'application de l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012
- les garanties et protections pour les agents, notamment afin de maintenir le lien avec le collectif de travail.

Proposition de mesure immédiate :

- Mise en place au 1er trimestre 2015 d'un groupe de travail sur l'encadrement juridique du télétravail en vue de la publication du décret d'application de l'article 133 de 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, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. Le groupe de travail devra travailler notamment sur les métiers éligibles, les notions de volontariat, de réversibilité, le nombre limité de jours de télétravail par semaine, le respect de la vie privée et le suivi spécifique des agents en télétravail, les modalités d'équipement des postes de travail à domicile et l'indemnisation des coûts.

Exemples : convention cadre finances administration centrale, travaux de l'ORSE. Cf. annexe

DOCUMENT DE TRAVAIL

Recommandations selon les fonctionnalités de l'outil

Gérer au mieux l'envoi de ses messages	**Gérer au mieux la réception des messages**
Envoi d'un message • S'interroger sur la pertinence du média utilisé	Réception d'un message • Assurer l'expéditeur de la réception du message • Gérer au mieux la réception des messages en cas d'absence prolongée • S'assurer que l'arrivée de nouveaux messages ne vient pas perturber le travail hors connexion
Contenu du message • Indiquer de manière explicite l'objet du message • S'obliger à une rigueur formelle dans la rédaction d'un message • Ne pas abuser des pièces jointes	Réponse au message • Ne pas traiter immédiatement un message • Appréhender le niveau de complexité de la réponse • S'interroger sur la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur avant de répondre
Indentification du (des) destinataires(s) • S'interroger sur le (les) destinataire(s) principal(aux) du message • Utiliser avec modération les fonctions « copie cachée »	Archivage des messages • Définir une stratégie de conservation des messages
Moment d'envoi du message • S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi du message	

Recommandations selon les enjeux utilisateurs

Limiter la perte de temps • Exploiter les fonctionnalités du média • Etre précis dans sa communication	Limiter le conflit • Etre vigilant sur le contenu du message • Etre vigilant sur l'utilisation du média • S'interroger pour répliquer la liste de diffusion utilisée par l'expéditeur
Limiter la dépendance au média • Limiter le nombre d'interruptions • Limiter l'accessibilité « à tout prix »	Limiter le stress • S'interroger sur le moment le plus opportun pour l'envoi d'un message • Ne pas créer un sentiment d'urgence • Etre vigilant dans la communication des résultats de collaborateurs
Limiter la surcharge informationnelle • S'interroger sur la pertinence du média utilisé • Indiquer de manière explicite l'objet du message • Traiter l'information méthodiquement • Ne pas abuser des pièces jointes • S'interroger sur le (les) destinataire(s) principal(aux) du message • Utiliser avec modération les fonctions « copie cachée »	Faciliter la personnalisation des échanges • S'identifier et identifier son destinataire • Personnaliser l'échange
	Améliorer la motivation de ses collaborateurs

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'article 133 de 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, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

« 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. »

Premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail

« Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »

Les travaux relatifs au décret prévu à l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 porteront notamment sur les modalités d'organisation du télétravail :

- l'obligation de prise en charge, par l'employeur, de tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- l'obligation d'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- l'organisation, chaque année, d'un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- la fixation, en concertation avec l'agent en télétravail, des plages horaires durant lesquelles ce dernier peut être contacté ;
- la limitation de la durée hebdomadaire de jours télétravaillés ;
- des précisions relatives au caractère réversible de la situation du télétravailleur (fixation du délai de prévenance,…)

DOCUMENT DE TRAVAIL