



DOSSIER

RESTAURER LE COLLECTIF : CULTIVONS LES BONNES PRATIQUES !

n°118 - octobre 2021

Actions **PERSONNEL**

EN DIRECT DU CDG 35

CPOM – Faciliter les relations humaines dans les collectivités territoriales

LE SAVEZ-VOUS ?

Élections professionnelles 2022

REPORTAGE

Contexte sanitaire :
Accélérateur de la mise en place du télétravail

Cdg **35**



Accompagner le retour des agents en présentiel : afin d'organiser au mieux le retour progressif sur site des agents, entre présentiel et télétravail, le Ministère de la transformation et de la fonction publique a publié des «fiches réflexes» à destination des encadrants. Parce que les longs mois de télétravail forcé ont bouleversé les habitudes de travail dans les services, ce guide insiste sur la nécessité d'accompagner ce nouveau changement organisationnel qui peut «susciter des interrogations ou des appréhensions légitimes» des agents ayant jusqu'ici principalement travaillé à distance. À retrouver sur le site : <http://urlr.me/HF6yY>

Temps de travail : l'article 47 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique modifie les règles sur le temps de travail en mettant fin aux régimes dérogatoires et en imposant à l'ensemble des collectivités le respect des 1607 heures annuelles comme durée effective annuelle de travail dans la fonction publique. Cette mise en œuvre devra être effective pour les communes et EPCI au 1^{er} janvier 2022 et au 1^{er} janvier 2023 pour les départements et les régions. Le CIG Petite Couronne propose un guide pour accompagner les directions RH : <http://urlr.me/YLQGH>

Cybersécurité : si ce guide de l'AMF propose une trentaine de recommandations et de bonnes pratiques en matière de sécurité numérique, sa finalité première est avant tout de susciter un questionnement pour les élus. La réflexion ainsi ouverte doit permettre de répondre à cette simple question : ma commune ou mon intercommunalité est-elle bien préparée face aux risques numériques? La vocation de ce guide est bien de renforcer la prise de conscience de chacun, élus, mais aussi cadres et agents territoriaux. Elle est aussi de mettre l'accent sur des points d'action très concrets puis d'inviter à partager et construire tous ensemble la sécurité numérique collective que chaque citoyen attend de son territoire. À lire sur : <http://urlr.me/5yZmk>

Panorama de l'emploi territorial : pour cette 10^{ème} édition, 92 centres de gestion, dont le CDG 35, se sont mobilisés pour présenter un focus des données issues des bilans de l'emploi. Elle fait état d'une stabilisation des effectifs dans la fonction publique territoriale, d'une forte hausse des publications d'offres d'emploi, d'un âge moyen de départ à la retraite en croissance constante. Par ailleurs des pistes de réflexion sont proposées sur les métiers en tension. Deux zooms sur les concours et sur le métier de policier municipal viennent compléter ce panorama. À consulter sur le site du CDG 35 : <http://urlr.me/Xyc7S>





« L'égalité Femmes/Hommes, un puissant levier de dynamisation des RH pour chaque collectivité »

En cette rentrée 2021 où un retour progressif à la normal est en cours, la mise en œuvre effective d'actions visant à atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des enjeux majeurs de relance des processus RH bousculés par la pandémie. La lutte contre les discriminations et en particulier celles à caractère sexistes est une obligation légale pour tous les employeurs. Au-delà de cette obligation, les collectivités doivent adopter un plan d'actions assis sur des indicateurs, dès lors que la structure dépasse 20 000 habitants. Les structures plus modestes ont tout à gagner à engager également des mesures adaptées.

Chacun dans son rôle d' élu, de DGS, de responsable RH ou de manager doit donc se former pour adopter et faire adopter les bonnes pratiques : égalité des salaires, mixité des équipes, égal accès aux postes à responsabilité, lutte contre les discriminations. Le CDG 35 assure avec son colloque du 8 octobre le coup d'envoi d'une importante sensibilisation sur l'égalité homme-femme. Vous retrouverez une documentation et des témoignages sur notre site internet.

Au-delà de cet événement, pour le CDG comme pour les collectivités, il s'agit d'intégrer la thématique de l'égalité dans toutes les politiques, comme dans la conception des équipements publics. En matière de RH, la mixité des équipes est un gage de meilleur fonctionnement et de moindre absentéisme quand toutes les facettes du sujet sont bien appréhendées. Des comportements respectueux entre les agents, la nette diminution des risques des métiers, la conciliation des équilibres vie professionnelle/vie privée sont en effet des incontournables de cette approche transversale de la qualité de vie au travail. La sérénité cultivée et le dialogue social enrichi sur de nombreux aspects du quotidien fidélisent les personnels des deux sexes qui se sentent davantage reconnus.

Reste la crise du recrutement. Au-delà de l'attractivité de la fonction publique territoriale, l'égalité et la mixité des équipes est un facteur de réussite. La rénovation de l'image du service public passera par des témoignages probants d'équipes épanouies et par des cursus de formation intégrant des candidats et des candidates à parité. Nous en reparlerons !

Murielle DOUTÉ-BOUTON,
2^{ème} Vice-Présidente du CDG 35



RESTAURER LE COLLECTIF : CULTIVONS LES BONNES PRATIQUES !

La période que nous vivons nous fait passer d'une crise sanitaire à une crise du travail. Le télétravail éloigne effectivement les agents les uns des autres et abîme les liens. Conséquences : des agents isolés, des collectifs bouleversés, voire fragilisés ! Devant un tel constat, comment restaurer la qualité des relations de travail et retrouver la cohésion d'équipe ?

RÉINVENTER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE APRÈS LA CRISE

Les managers et les services des ressources humaines des collectivités s'attèlent déjà à la tâche, non pas pour reconstruire à l'identique ce qui existait déjà avant la crise, mais pour cultiver les bonnes pratiques, inventer des façons différentes de vivre ensemble au travail et in fine, faire émerger de nouvelles normes. Et si on réapprenait à travailler les uns avec les autres ?

« Les temps collectifs ne sont pas des temps confortables », observe Fanny Lederlin, philosophe et experte des mondes du travail.

Voilà sans doute pourquoi bon nombre d'agents ont apprécié le travail distanciel auquel nous avons tous été contraints par la pandémie. Sans parler des autres avantages : pas de bouchon le matin, pas de collègues pour venir les interrompre dans le traitement d'un dossier complexe, un temps passé en famille plus important... Par certains aspects, cette nouvelle façon de travailler a été vécue comme un mieux-être.

Elle a toutefois ses limites et le travail à distance peut souvent nuire à l'épanouissement individuel et à l'efficacité du collectif. La crise, en séparant les agents les uns des autres, a dégradé les rapports sociaux, entamé la

qualité de leur travail collectif et fragilisé les êtres humains. « *Les demandes d'intervention ont triplé depuis le premier confinement* », confirme Jennifer Bindler, responsable du Conseil en organisation et de la santé au travail du centre de gestion du Haut-Rhin. Un constat partagé par l'équipe du DAAD (Dispositif d'Aide aux Agents en Difficulté) du CDG 35.

Le travail distanciel peut en effet générer un manque de reconnaissance de la hiérarchie et créer un sentiment d'isolement vis-à-vis des collègues. Sans parler de ceux qui, du fait de leur poste, sont dans l'impossibilité de travailler depuis chez eux et ressentent parfois une forme de jalousie envers leurs collègues en télétravail. Restaurer le collectif devient donc essentiel pour préserver la qualité des relations entre agents et retrouver la cohésion d'équipe.

ATTENTION AUX SIGNAUX D'ALERTE

Dans cette nouvelle organisation du travail, les managers ne doivent pas oublier ce qui constitue le groupe : les individus ! En ces temps difficiles, une attention toute particulière doit être portée aux signaux d'alerte, tels que l'isolement social. Le rôle des managers intermédiaires est alors de prévenir le mal-être et les situations de crise.

Libérer du temps aux managers pour leur permettre de créer des espaces de discussion et d'entendre les difficultés de chacun est donc une solution pertinente pour protéger une équipe.

Dès lors, la notion de travail présentiel redevenant progressivement la règle, il apparaît comme nécessaire d'effectuer un retour à la normale en douceur via une organisation du travail spécifique. D'une part en supprimant petit à petit les dispositifs en place, d'autre part en adaptant cette nouvelle façon de fonctionner à chacun et à chaque situation. L'idée est ainsi de maintenir un sentiment de proximité au sein d'équipes dispersées en raison de la démocratisation du télétravail. Ce télémanagement, qui vise à restaurer au fur et à mesure le collectif, va par exemple offrir de travailler en groupe ou de participer à des moments de réflexion commune, à la fois dans le réel et à distance.

INVENTER DE NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER AVEC L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour ce faire, les nouveaux outils de l'« intelligence collective » peuvent aussi être mobilisés. Ces méthodes innovantes et participatives ont pour but de motiver les équipes pour les aider à résoudre à plusieurs les problèmes rencontrés.



AMÉNAGEMENT DE BUREAUX : LA TENDANCE DES ESPACES PARTAGÉS



Dans le « monde d'après », le bureau est protéiforme. La pandémie a bousculé la vie au travail et les lieux que les travailleurs investissent. Dès lors, pour favoriser le collectif, comment conjuguer les bureaux individuels avec les open spaces, le télétravail ou encore les fameux flex offices (des espaces de travail où personne ne dispose de bureau attitré) ?

À cette question, pas de réponse toute faite ni de recette miracle, mais un constat : le succès des espaces partagés et des tiers-lieux ! Parfois intégrés au bâtiment principal de la collectivité, parfois situés à l'extérieur de celui-ci, leur fonction est de favoriser le vivre-ensemble et les réalisations collectives.

Pour cela, leur aménagement spécifique rappelle l'importance du choix du mobilier et de sa disposition dans l'ambiance de travail d'un lieu : couleurs apaisantes ou dynamiques, mobilier flexible, neuf ou d'occasion, poufs confortables ou chaises design... tout est possible dans le « monde d'après » ! L'important est de garder à l'esprit que tous ces aménagements ont un impact fort sur les salariés et leur capacité à collaborer les uns avec les autres.

Attention, donc, à faire les bons choix et à rester attentif aux usages et aux remarques des principaux utilisateurs.

Le CDG 35 a d'ailleurs mis en place en 2019 des ateliers destinés aux encadrants afin de leur apprendre à animer ces temps de travail collectifs. Ces ateliers proposent par exemple de transmettre aux managers les clés pour briser la glace et développer une meilleure efficacité en équipe, ou d'apprendre à utiliser les jeux coopératifs pour faire avancer les projets de manière ludique et interactive. Aujourd'hui, bon nombre de ces méthodes encore méconnues permettent de travailler différemment et plus efficacement les uns avec les autres.

DES TEMPS MORTS TELLEMENT UTILES

Au-delà de l'organisation du travail, ce sont les relations sociales professionnelles dans leur ensemble qui sont amenées à être repensées. Ainsi, les sessions de team building déjà existantes avant la crise sanitaire, sont encore plus d'actualité, en particulier quand elles s'appuient sur une activité physique. La danse, le yoga ou tout simplement la marche nous permettent de synchroniser nos mouvements avec ceux qui nous entourent. Résultat : une meilleure cohésion de groupe, plus d'attention



Les pauses sont loin d'être inefficaces pour le travail collectif.

envers les autres et une sensibilité accrue envers ce qu'ils éprouvent. D'une manière générale, l'activité physique, qu'elle soit pratiquée en groupe, ou individuellement, incite à plus coopérer, faire confiance et interagir.

Plus simplement, cette nouvelle organisation du travail peut se décliner au quotidien, dans une nouvelle place à donner aux interactions banales de tous les jours. Le travail à distance a momentanément fait disparaître tout un tas de moments informels et de rituels pourtant essentiels pour nombre de travailleurs. « *Très souvent, quand des collègues se retrouvent en pause-clopes, pause-café ou pause-déjeuner, ils parlent des projets et des idées viennent* » note la philosophe Fanny Lederlin. « *Un temps*

mort, c'est du travail vivant parce que c'est le temps des idées, de la création ». Alors que faire pour favoriser ces moments ? Avec son équipe et le service Prévention des risques professionnels, Jennifer Bindler a par exemple instauré l'an dernier des petits déjeuners en visio ouverts à tous. Les agents présents virtuellement y discutent de la qualité de vie au travail, derrière leur écran, entre une tartine et un verre de jus de fruits.

Qu'elles touchent à l'organisation du travail ou aux relations sociales, les solutions pour restaurer le collectif abîmé par la crise sont nombreuses. Beaucoup restent dans doute à inventer.

Besoin d'aide pour restaurer le collectif au sein de vos services ? N'hésitez pas à contacter le CDG 35.



Le team building, un outil à développer en cette période de reprise.

À noter : 5 ateliers du management se dérouleront de novembre 2021 à mai 2022 :

- 26 novembre : L'entretien professionnel, un pas de côté... pour prendre de l'élan
- 7 janvier : Entre sa hiérarchie et son équipe, les rôles du cadre
- 24 février : Délégation et confiance : un duo gagnant
- 7 avril : Mon équipe et moi : nous décrypter pour mieux nous comprendre
- 31 mai : L'équipe, la construire, la faire vivre et grandir

**Service Conseil et Développement :
02 99 29 76 93**

TÉMOIGNAGES SUR LA RESTAURATION DU COLLECTIF



Marie Gérard



Carine Germain

Marie Gérard, directrice générale des services à Janzé et Carine Germain, responsable petite enfance et directrice de la crèche L'arbre en couleurs à Goven ont accepté de revenir sur les moyens qu'elles ont utilisés pour restaurer le collectif dans leurs équipes.

« En début de crise, il a fallu écouter les craintes des agents. Il y avait beaucoup d'angoisse », se souvient Carine Germain. « Ce soutien s'est surtout manifesté par le dialogue, des réunions d'équipe mensuelles pour échanger et écouter chacune et prendre en compte ce qu'il y avait à exprimer », poursuit-elle.

Mais réparer le collectif après une crise est un travail de longue haleine qui s'effectue au quotidien. Principale solution utilisée par certains managers : l'organisation de temps partagés. À Goven, Carine Germain voit dans ces moments conviviaux le moyen de reconsolider son équipe avec un budget modeste : *« Nous sommes par exemple allés aux Jardins de Brocéliande. Par groupes de deux, il fallait guider l'autre les yeux bandés, ce genre d'activité permet de resserrer les liens sociaux, de créer de la bienveillance », analyse-t-elle. « On a aussi participé à un escape game. Cela suscite la coopération et l'entraide pour arriver à un but final ». Le tout pour 200 €.*

DES JEUX POUR SOUDER L'ÉQUIPE

Restaurer le collectif lors de moments partagés peut aussi passer par l'utilisation de techniques issues du développement personnel. *« On est allé voir un coach professionnel sur une demi-journée », souligne Carine Germain. « On a participé à des jeux favorisant la cohésion d'équipe. Il s'agissait de se décrire ou de décrire une personne en fonction d'images choisies. Encore un moyen de mieux se connaître, de se*

dévoiler. Cela permettait de développer son authenticité, pour apprendre à parler honnêtement et franchement, à se dire les choses plutôt que de chercher à être trop bienveillant et de s'empêcher de dire les choses comme elles sont ».

Fait inattendu, la crise sanitaire a aussi permis de mettre en place des outils d'aide au collectif qui étaient souhaités depuis parfois très longtemps. *« On réalise désormais de l'analyse de pratiques avec une psychologue, jusqu'à 12h dans l'année, si besoin », précise la directrice de la crèche.*

Pour autant, le collectif est avant tout constitué d'individus : des agents parfois fragilisés par la crise et sur lesquels il est désormais souhaitable de veiller : *« Nous devons observer, être à l'écoute, mais pas que lors de l'entretien annuel. La porte du bureau de la responsable doit rester ouverte, car il faut être assez disponible », conseille Carine Germain.*

DES INITIATIVES POUR RESSERER LES LIENS

Les outils numériques, bien utilisés, peuvent contribuer à assurer le lien dans les équipes. A Janzé, c'est le logiciel de messagerie Teams qui a été utilisé. *« Pendant cette période, on a mis en place des équipes Teams », précise Marie Gérard, DGS dans cette commune de 75 agents. « Nous nous sommes servis de cette messagerie pour les animations estivales, pour le partage de photos entre équipes, qui donnent à voir ce qui est vécu ici : les animations du midi, les cartes postales... Cela permet aussi le partage d'initiatives. »* Là encore, ce qui n'aurait pu être qu'un usage ponctuel pour faire face à une crise semble devenir une pratique durable : *« Maintenant, tout au long de l'année, des informations circulent aussi par ce canal. Cela participe à l'ambiance et ça se finit par des propositions d'afterworks ».*

Les habituels temps forts comme les repas de Noël n'ont pu avoir lieu en 2020 mais à Janzé, un repas d'été en extérieur a été organisé. *« C'était un temps institutionnel détendu, avec la proposition d'un petit Quizz à chaque table, pour donner une dynamique ». Par ailleurs, toutes les initiatives spontanées ont été soutenues pour encourager la solidarité entre les services. Le passage du tour de France a été un temps fort qui a aussi permis de développer le sentiment d'appartenance et la convivialité.*

Force est de constater que la crise a durablement changé notre façon de vivre ensemble au travail. Une fois de plus, cette situation inédite a joué un rôle d'accélérateur pour faciliter les bonnes pratiques.

CPOM – FACILITER LES RELATIONS HUMAINES DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Signé le 28 septembre dernier, le Contrat Prévisionnel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) du CDG35 constitue la feuille de route des élus pour le mandat en cours. Le contexte d'incertitudes actuel rend cette contractualisation incontournable : des défis humains du service, des partenaires sur des caps clairs et consensuels. 18 rencontres par territoire se sont déroulées au Printemps 2021 permettant ainsi de recueillir les attentes des élus employeurs et de souligner l'importance des relations humaines au travail. En se fédérant sur des enjeux comme une marque employeur commune et plusieurs innovations technologiques et sociales envisagées, les collectivités d'Ille-et-Vilaine disposeront des "richesses humaines" nécessaires à la bonne gestion du cadre de vie des citoyens.

« **Les transitions qui se profilent sont un défi à relever collectivement et solidairement par l'ensemble du monde territorial** » souligne Chantal Pétaud-Voisin, présidente du CDG 35.



PRORISQ

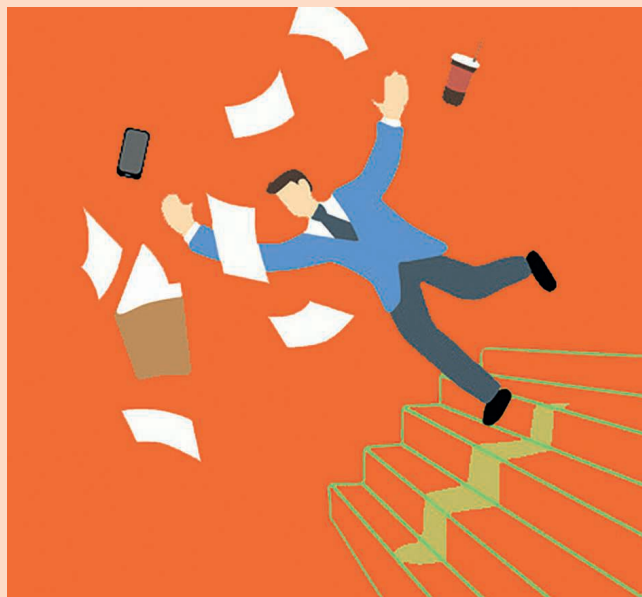
La CNRACL a développé un outil de gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles dénommé Prorisq pour alimenter la BND (Banque Nationale des Données).

Au niveau national, cette base de données permet de centraliser les statistiques locales pour réaliser une analyse complète des risques et définir des lignes directrices de prévention.

Pour la collectivité, cet outil Prorisq permet d'assurer la gestion et le pilotage de la sinistralité d'accidentologie. Il est possible d'établir des statistiques et de les représenter sous la forme de graphiques, de suivre des indicateurs pour mesurer les évolutions, d'analyser finement les données pour obtenir, par exemple, une approche métier liée à l'activité.

Pour éviter de multiples saisies statistiques, notre courtier en assurance SOFAXIS a conçu une interface permettant un transfert automatique des données connues dans l'application de déclaration « absentéisme » utilisé pour effectuer les demandes d'indemnisation des absences pour raison de santé.

Pour mémoire, certains financements d'actions de prévention par le FNP (Fonds National de Prévention) sont subordonnés à l'alimentation de Prorisq.



Cet outil a fait l'objet d'une présentation aux collectivités le 21 septembre. Cette rencontre a réuni 30 participants issus de 29 collectivités.



LE SAVEZ-VOUS ?

ELECTIONS PROFESSIONNELLES 2022 NOVEMBRE 2021 - LANCEMENT DES OPERATIONS ELECTORALES

Instances consultatives concernées : *Commissions Administratives Paritaires*
Commission Consultative Paritaire / Comité Social Territorial

En mai 2021, la Direction générale des collectivités locales (DGCL) a rappelé l'objectif du premier groupe de travail avec les partenaires sociaux nationaux, à savoir : lancer les travaux préparatoires aux élections professionnelles de 2022. Ce premier temps d'échanges a permis d'évoquer les principales évolutions législatives et réglementaires relatives aux instances du dialogue social issues de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique.

LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES DES INSTANCES CONSULTATIVES

Issu de la loi précitée, le **comité social territorial (CST)** est né de la fusion du comité technique et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Le CST est constitué d'une assemblée plénière et d'une formation

spécialisée compétente en matière de santé, sécurité et conditions de travail. Celle-ci est obligatoirement instituée au sein du CST à partir de 200 agents.

Le **comité social territorial (CST)** est composé des représentants du personnel et de la collectivité ou de l'établissement. Les agents contractuels bénéficiant depuis au moins 2 mois d'un contrat d'une durée minimale de 6 mois à la date du scrutin (décembre 2022) ou d'un contrat reconduit successivement depuis au moins 6 mois, pourront voter. L'architecture de la **commission administrative paritaire (CAP)** est modifiée avec la suppression des groupes hiérarchiques. La DGCL précise que la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 prévoit à compter du prochain renouvellement général des instances, la mise en place d'une **commission consultative paritaire (CCP)** unique commune à l'ensemble des agents contractuels, sans distinction de catégorie.

Avant	2022	Compétences des futures instances
CAP A	CAP A	Agents stagiaires et titulaires : compétences recentrées sur les fins de fonctions et situations individuelles défavorables + formation disciplinaire
CAP B	CAP B	
CAP C	CAP C	
CCP A	CCP	Agents contractuels : fins de fonctions et situations individuelles défavorables + formation disciplinaire
CCP B		
CCP C		
COMITE TECHNIQUE (CT) + CHSCT	COMITE SOCIAL TERRITORIAL (CST) + Formation spécialisée Santé Sécurité Conditions de Travail	Agents tous statuts : - organisation et fonctionnement des services et évolutions des administrations - accessibilité des services et qualité des services rendus - orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines - lignes directrices de gestion - politiques d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations - orientations stratégiques en matière de politique indemnitaire, d'action sociale et d'aides à la protection sociale complémentaire - protection de la santé physique et mentale, l'hygiène et la sécurité des agents dans leur travail - toutes questions prévues par décret en Conseil d'Etat

Une rencontre avec les collectivités sur le thème des élections professionnelles 2022 est prévue le 26 novembre 2021 au CDG 35.

JURISPRUDENCE

LE JUGE CENSURE UN RÉGIME INDEMNITAIRE TROP GÉNÉREUX

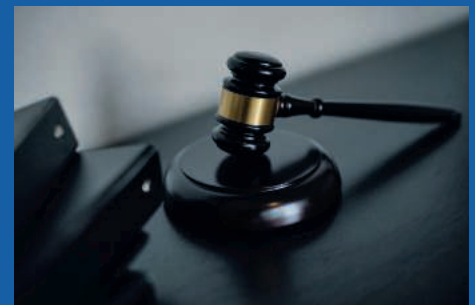
CAA de Paris, 9 avril 2021, req.
n°20PA01766

Soucieuse du bien-être de ses agents malades, une commune avait adopté une délibération prévoyant le maintien de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) dans les mêmes proportions que le traitement en cas de congés de longue maladie et longue durée. Mais la Cour a confirmé l'annulation de cette délibération prononcée en première instance sur déféré préfectoral.

Si l'assemblée délibérante d'une collectivité territoriale fixe elle-même le régime indemnitaire de ses agents, ce régime ne doit pas être plus favorable que celui dont bénéficient les fonctionnaires de l'État d'un grade et d'un corps équivalents.

En outre, les indemnités accessoires qui cessent d'être versées à un fonctionnaire de l'État en congé de longue maladie ou de longue durée sont celles qui sont attachées à l'exercice des fonctions ou qui ont le caractère de remboursement de frais.

Aussi, en prévoyant le maintien aux agents en congés de longue maladie ou longue durée d'une indemnité attachée à l'exercice des fonctions, la commune a créé au profit de ses agents un régime indemnitaire plus favorable que celui dont bénéficient les fonctionnaires de l'État et a, ainsi, méconnu le principe de parité entre les fonctions publiques.



CONTEXTE SANITAIRE : ACCÉLÉRATEUR DE LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Depuis le début de la crise sanitaire liée au COVID-19, jamais un changement aussi profond ne s'était opéré sur nos modes de travail. Les agents des collectivités ont dû adapter rapidement leurs pratiques professionnelles afin d'assurer la continuité de service et répondre aux besoins des usagers. La notion d'espace de travail a notamment été impactée de manière importante et immédiate avec la mise en place du travail distanciel et du télétravail.

C'est dans ce contexte qu'a été signé le 13 juillet dernier un accord-cadre relatif à la mise en place du télétravail dans la fonction publique, en particulier dans les services administratifs. Le texte, effectif depuis le 1er septembre, fixe un nombre maximal de jours en télétravail, précise les conditions de son exercice et insiste sur le droit à la déconnexion. Il apporte en fait un cadre aux nouvelles habitudes prises dans les collectivités depuis début 2020. Deux agents ont accepté d'apporter leur témoignage sur leur manière d'utiliser le télétravail depuis le début de la crise.



Anne Mainguené
Responsable des
Affaires juridiques
et des Ressources
Humaines de
Châteaubourg



Emmanuelle Michel
Directrice des
Ressources
Humaines de
Roche aux Fées
Communauté

COMMENT VOTRE COLLECTIVITÉ S'EST-ELLE ADAPTÉE AU TÉLÉTRAVAIL PENDANT LA CRISE ?

AM : Nous l'avions mis en place bien avant la crise, dès 2016. Au départ, parce qu'un de nos agents habitait dans les Côtes-d'Armor, très loin de Châteaubourg. Puis dès 2017, on a ouvert le télétravail à tous les postes qui n'accueillent pas de public ; dans un premier temps, une journée par semaine. Ça permettait aux agents d'avancer au calme sur leur travail, d'être plus efficaces et d'être sur des temps où ils sont moins sollicités pour des dossiers qui demandent une grande concentration. Pendant la crise, on a suivi les recommandations de l'État de manière systématique en autorisant les agents à télétravailler au-delà de notre protocole. Au cours de cette période, on est passé à temps plein.

EM : La crise de la Covid nous a empêchés d'appliquer les conditions de travail réglementaires du télétravail. On a en réalité dû mettre en place le travail distanciel pour l'ensemble des agents. C'est différent du télétravail parce que ce n'est pas un choix, il y a eu beaucoup de jours d'absence et une vie collective différente. Depuis le déconfinement, nous pouvons effectivement parler de télétravail. Nous avons appliqué celui-ci de façon très libre, les agents peuvent choisir une à deux journées par semaine de télétravail, quel que soit le jour et selon les contraintes de leur poste..

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES LIENS ENTRE MANAGERS ET AGENTS ?

AM : Nous avons beaucoup développé les visios et les échanges de mails.

On préconisait aussi aux managers de faire beaucoup plus de points téléphoniques et de prendre des nouvelles de leurs agents pour éviter l'isolement et continuer à animer la dynamique et la cohésion d'équipe avec des mails et un téléphone. Mais à la fin du confinement, nos managers et nos agents ont ressenti le besoin de se voir et de se retrouver.

EM : Le télétravail, c'est une autre façon de manager. On manage à la tâche, au projet, c'est surtout une relation de confiance. Pour les managers qui sont beaucoup dans le contrôle et qui ont une vision traditionnelle, c'est plus compliqué. Cela demande une organisation accrue et des points d'équipe plus réguliers. Le problème, c'est que l'on multiplie les outils de communication : on avait le mail, maintenant on a Teams. C'est nécessaire, mais il faut parvenir à gérer tout ça. Certains s'y font facilement et ça fonctionne très bien. En revanche, on perd une communication directe, on ose moins appeler quelqu'un en télétravail. Cela engendre des non-dits, une communication informelle qui ne se fait plus comme avant et un usage un peu surdéveloppé de l'écrit. Un point positif c'est que l'agent est conduit à une plus grande autonomie dans son travail et recherchera d'abord tout seul avant d'appeler le collègue.

QUE VA CHANGER L'ACCORD-CADRE ?

AM : Pour nous, ça ne va pas changer grand-chose. Cet accord reprend plein de choses déjà mises en place dans notre collectivité. Le changement concernera surtout les modalités pour les femmes enceintes. Il donne à celles-ci la possibilité de faire beaucoup plus de télétravail. Il y a aussi le droit à la déconnexion, parce qu'on avait remar-

« Le télétravail oblige à repenser le management »

qué une tendance de certains agents à répondre au téléphone à n'importe quel moment, même pendant les congés. On s'est rendu compte qu'il fallait être vigilant sur ce point. Quand vous avez un renvoi d'appel le mercredi, si vous êtes en congé, vous êtes tout de même tenté de répondre, d'où la nécessité d'encadrer la déconnexion. L'accord-cadre nous a également amenés à nous équiper pour l'avenir d'un module de visio-conférence digne de ce nom.

EM : Pour le tiers-lieu (espace partagé de télétravail évoqué dans l'accord-cadre), nous en utilisons déjà un qui est considéré comme un bâtiment de la collectivité. Si c'est un autre tiers-lieu, aucun problème, l'agent donne la nouvelle adresse, du moment que cela lui assure des conditions de travail optimales. Concernant la nouvelle possibilité de télétravailler plus de trois jours par semaine, notre règlement le permettait déjà dans le cadre de circonstances exceptionnelles, par exemple en cas d'intempérie et pour toute condition de santé. Enfin, au sujet de la déconnexion, nous n'avons pas encore de charte informatique, mais il doit bientôt y en avoir une qui évoquera le droit à la déconnexion.

WEBINAIRES SUR LE COACHING

Depuis 2019, le CDG 35 met à votre disposition une nouvelle modalité d'accompagnement individuel : le coaching professionnel. Bien aborder sa prise de poste ou retrouver sa place après un long arrêt, ajuster sa posture managériale ou développer ses compétences comportementales, tout agent, peut, à un moment de son parcours professionnel, avoir besoin de prendre du recul sur ses pratiques et sa place au sein de la collectivité. Le travail du coach est de faciliter, par son écoute et son questionnement, la prise de conscience des fonctionnements de la personne accompagnée et la recherche de solutions appropriées.

Pour plus d'information, deux webinaires auront lieu les **9 et 18 novembre 2021**.



RENCONTRE THÉMATIQUE SUR LA CONCEPTION DE LOCAUX

Vous avez un projet de construction d'un nouveau bâtiment (mairie, école, médiathèque...)? Vous avez l'intention de rénover des locaux existants (restaurant scolaire, services techniques...)? Vous souhaitez concevoir de nouveaux espaces de travail plus fonctionnels (borne d'accueil, espace plonge...)? Savez-vous que vous pouvez faire appel aux conseillers en prévention du CDG 35 pour vous accompagner dans votre réflexion?

Leur rôle est de vous aider à recenser vos besoins futurs, identifier les dysfonctionnements existants et proposer un principe d'aménagement des locaux. Pour en savoir plus, une rencontre est organisée le **5 novembre** au CDG 35 sur ce thème.



MOBILITÉ MODE D'EMPLOI OU COMMENT PILOTER SON FUTUR PROJET PROFESSIONNEL ?

Vous n'avez pas le choix, vous devez changer de métier, votre santé en dépend. Mais comment faire pour transformer une mobilité subie en un choix mûri et enthousiasmant? Ou alors, une envie de changement vous taraude depuis des années mais vous ne savez pas par où démarrer.

Le CDG 35 vous accompagne dans vos réflexions et organise un cycle de 4 ateliers mobilité :

- **19 novembre 2021** : mobilité mode d'emploi, généralités
- **3 février 2022** : compétences et motivations
- **27 mai 2022** : lettre de motivation et CV
- **14 septembre 2022** : entretien de recrutement

Informations et inscriptions sur le site www.cdg35.fr.

À NOTER

23 et 25 novembre 2021

Ateliers Retraite d'aide à la saisie sur la plateforme CNRACL

ACTIONS PERSONNEL

Magazine d'information du CDG 35
Octobre 2021

Directrice de la publication :

Chantal PETARD-VOISIN,
Présidente du CDG 35

Directeur de la rédaction :

Jean-Paul HUBY,
Directeur Général des Services

Coordination :

Christine CORDON

Ont collaboré à ce numéro :

Laurent ZAM, Ludivine LAUNAY,
Élise ENDEWELT, Sylvie SOYER,
Séverine GAUBERT, Marine JOUETRE,
Anne BIVAUD, Anne-Catherine BASLE,
Claire SAMAHA, Régine GUÉGUEN,
Nicolas ROUHAUD

Création graphique et mise en page :

Enola Création, www.enola-creation.fr

Impression :

Le Colibri Imprimeur, Cesson-Sévigné

Crédits Photos :

CDG 35, Stocklib et Pexel

Dépôt légal :

Octobre 2021

ISSN :

1247-7540

CDG 35

Village des collectivités territoriales

1 avenue de Tizé - CS 13600

35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX

Tél. : 02 99 23 31 00

Fax : 02 99 23 38 00

E-mail : contact@cdg35.fr

Site internet : www.cdg35.fr

Photo couverture :

Pexel

