

La DRH de l'État pousse les managers vers la semaine en quatre jours

Les managers sont au cœur de l'organisation du travail et garants de la réussite de ses nouvelles modalités. Concerner, évaluer et adapter sont autant d'étapes nécessaires pour remplir cette mission.



Crise sanitaire, évolution du rapport au travail, émergence de nouvelles attentes ou encore nécessité de renforcer l'attractivité de la fonction publique ont vu apparaître ces dernières années la mise en place de modalités d'organisation du travail dans les administrations.

C'est d'ailleurs l'objet d'une récente publication émanant de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), baptisée la "*Boussole du manager*" (il s'agit de la 2^e édition), **qui incitent notamment les encadrants à prendre leur part dans ces nouvelles organisations et aussi à faire évoluer leurs pratiques.**

En première ligne, la semaine en quatre jours, qui si elle fait l'objet d'une véritable satisfaction auprès de la plupart des agents l'ayant testée notamment en ce qui concerne l'équilibre vie pro-vie perso, fait peser un lourd poids sur les épaules des managers. "En participant au renforcement du bien-être, cet équilibre peut aussi être source de confiance et d'engagement des collaborateurs, peut-on lire dans le guide. Autonomie, engagement, confiance et réduction du stress sont des leviers de productivité et d'efficacité professionnelles."

La direction va même plus loin et voit dans la semaine en quatre jours un facteur d'épanouissement pour les agents qui peut permettre, à terme, de fidéliser autant que d'attirer les talents. Un constat dithyrambique qui ne fait qu'accroître la pression mise sur les managers pour réussir cette transformation.

D'autant que cette nouvelle modalité d'organisation du travail s'accompagne de plusieurs mouvements qui se poursuivent de manière concomitante et notamment la pratique quasi systématique du télétravail dans les administrations.

Dans le cadre de la semaine en quatre jours, **les plages horaires journalières sont plus importantes et nécessitent une vigilance accrue sur le travail à distance.** "Il serait en effet illusoire de croire que l'on peut calquer une organisation du travail en présentiel sur un mode hybride", précise ainsi la DGAFP.

Sur le sujet, le département de l'organisation, des conditions et du temps de travail préconise aux managers publics la conception d'une nouvelle organisation permettant plus précisément d'articuler les jours de présence et le télétravail, d'accroître l'autonomisation tout en maintenant la communication, de préserver la cohésion du groupe et de continuer à repérer les signaux d'alerte comme le stress, la surcharge de

travail, l'isolement **ou encore un mauvais équilibre vie pro-vie perso.**

Vigilance accrue sur le travail à distance

Parmi les pistes à explorer pour remplir cette mission, la systématisation de moments d'échange sur les conditions de travail au travers de réunions collectives. Un exercice mis en place dans nombre d'administrations et qui permet de définir des règles communes en matière de sollicitation, d'utilisation des outils informatiques ou encore de droit à la déconnexion.

L'installation d'une nouvelle organisation du travail, quelle qu'elle soit, ne peut être un succès sans une concertation en amont. Parmi les étapes préconisées par la DGAFP figurent notamment l'organisation d'une réflexion collective et des échanges individuels pour faire remonter les aspirations et souhaits de chaque agent.

Autre préconisation, veiller au caractère adaptable et dans la durée du modèle mis en place. *“Au regard des évolutions contextuelles internes ou externes et des contraintes opérationnelles associées comme la fluctuation de l'activité, le turn-over dans les équipes ou une éventuelle réorganisation, l'encadrant doit avoir la capacité de faire évoluer le fonctionnement de son service et de son équipe”*, insiste la DGAFP.

Pour transformer l'essai, les managers de proximité sont aussi incités à mieux s'appuyer sur leur hiérarchie en ayant, si possible, un portage de haut niveau, mais aussi en disposant d'un sponsor pour faire vivre la démarche principalement lors de sa mise en place.