

GROUPE DE TRAVAIL du 8 juillet 2009 sur les conditions de VIE AU travail

ReNFORCER la confiance au sein des relations hiérarchiques

La qualité de la relation hiérarchique est un déterminant des conditions de vie au travail.

Le groupe de travail a constaté que la relation hiérarchique était actuellement polluée par différents facteurs : le mode de pilotage par les indicateurs, un manque de communication sur les réformes et l'accompagnement des réformes, un soutien et un dialogue jugés insuffisants.

L'amélioration de la qualité de la relation hiérarchique passe par le développement de la relation de confiance entre les différents échelons de la hiérarchie.

Dans cette perspective, 3 axes d'action pourraient être retenus :

- la clarification du rôle et du positionnement de l'encadrant et de l'agent ;
- le développement des outils de dialogue et d'échanges ;
- La promotion de la souplesse comme mode de gestion de la relation hiérarchique.

1. La clarification du rôle et du positionnement de l'encadrant et de l'agent

Le rôle et le positionnement des acteurs ne sont pas toujours explicités, ce qui est un facteur d'incompréhension entre les échelons hiérarchiques. Des actions de formation et de définition du positionnement des cadres pourraient donc être conduites.

1. La formation

- Evoquer la spécificité de la relation hiérarchique au cours des formations : les cycles de formation initiale, ainsi que les cycles d'adaptation à l'emploi pourraient intégrer des modules rappelant ce que sont les droits et obligations réciproques des agents, des cadres de proximité et des cadres dirigeants.
- Veiller à adapter les formations aux besoins du terrain : le cadre, dans ses fonctions, doit être un technicien et un manager. L'équilibre entre ces deux axes de formation des cadres doit donc être consolidé. De plus, pour assurer le caractère opérationnel des formations, le recours aux professionnels issus du terrain pourrait être renforcé. Cela devrait ainsi conduire à développer les interventions faites par les praticiens, y compris extérieurs à la DGFIP, aussi bien pour les formations techniques que pour les formations au management.
- Développer la transmission d'expérience : pour compléter les formations et permettre aux nouveaux cadres de bénéficier de l'expérience acquise par leurs collègues, les dispositifs de tutorat, pourraient être développés sur la base du volontariat. Les dispositifs d'adaptation à l'emploi pourraient ainsi plus souvent intégrer l'association à un tuteur.

L'organisation et le contenu des modules de formation pourraient en conséquence être enrichis de ces éléments, en relation avec l'Opérateur National de Formation, pour une mise en pratique à partir de 2010.

2. Le positionnement dans le cadre de la mise en œuvre des DLU

La création des directions départementales des finances publiques doit être l'occasion de mener une réflexion sur le positionnement des agents des deux filières.

Cette réflexion pourrait être conduite dans le cadre des groupes de travail portant sur la fusion des statuts et l'harmonisation des règles de gestion qui auront à évoquer la question des doctrines d'emploi des agents de toutes catégories.

2. **Le développement des outils participatifs autour du métier**

Le développement de la relation de confiance suppose la mise à disposition de nouveaux espaces et de nouveaux dispositifs de soutien.

1. Développer des espaces participatifs

Ces espaces doivent avoir pour objectif de remettre le métier au cœur de la relation hiérarchique :

- Des espaces de rencontre entre cadres et agents au sein du service : il s'agit, en dehors de la traditionnelle réunion de service, de développer le dialogue de proximité par des échanges permettant aux cadres de donner davantage de sens au travail dans la structure. Ainsi, ce type d'espace d'échange doit permettre de favoriser la réappropriation collective des procédures, limiter l'isolement des agents face au phénomène d'autonomisation des tâches et favoriser une nouvelle forme de cohésion entre les agents du service.
- Des réunions métiers regroupant cadres et agents de différents services sur un thème : il s'agit de développer « l'effet réseau » en réunissant les cadres et les agents concernés par une thématique spécifique afin qu'ils puissent évoquer leurs difficultés liées au métier et ainsi mutualiser les bonnes pratiques. Le cadre de ces réunions, animées par un responsable de la direction locale, serait informel, en dehors de tout lien hiérarchique, afin de favoriser les échanges et la liberté de tous.
- Des réunions de cadres : dans le même ordre d'idée que le point précédent, il s'agit d'instaurer au niveau local des espaces de dialogue et d'échanges entre cadres, visant à mutualiser les bonnes pratiques en matière de management.

2. Des outils documentaires

Les cadres ont besoin de trouver rapidement les informations qui leur sont nécessaires pour pouvoir apporter le soutien et l'expertise à leurs agents.

- Pour ce faire, ils disposent d'ores et déjà d'informations accessibles via les portails métiers.
- Par ailleurs, il sera développé sur Ulysse l'espace dédié aux cadres, selon le modèle existant pour la filière fiscale par EOLE Cadres, leur permettant, par un accès privatif, de trouver des informations techniques ou managériales dédiées aux cadres. La conception de cet espace dédié pourrait faire l'objet d'une réflexion dans le cadre d'une réunion de travail du sous-GT technique au 2ème semestre 2009.

3. La structuration du soutien

L'organisation de la DGFIP doit davantage prendre en compte la mission de soutien.

- Un réseau de soutien structuré : il pourrait être envisagé d'ouvrir une réflexion sur le développement et le renforcement des pôles nationaux de

soutien au réseau (PNSR). Ces pôles métiers interviennent en soutien des directions locales afin de trouver des réponses aux questions les plus complexes qui n'ont pas pu être trouvées au niveau local.

- Les missions des structures en charge de l'audit et la maîtrise des risques, en cours de définition, pourraient être orientées également sur l'écoute des agents, le conseil, le soutien et de valorisation des bonnes pratiques.

3. Promouvoir davantage la relation de confiance comme mode de gestion de la relation hiérarchique

Développer la confiance dans les relations hiérarchiques nécessite d'introduire davantage d'écoute, de souplesse, de convivialité et de reconnaissance.

Concrètement, cela pourrait passer par l'observation des règles de gestion prévues par instructions ou PBO. Ainsi sur des sujets sensibles comme celui des autorisations d'absences, il conviendrait que le niveau local ne retienne pas des principes plus stricts que ceux prévus dans le cadre réglementaire. Mais au-delà des règles de gestion, il pourra être utile d'autoriser les encadrants à développer davantage la convivialité et la reconnaissance dans le cadre d'une relation hiérarchique (exemple : autoriser certains événements festifs durant les heures de service).

Par ailleurs, une action en faveur du desserrement de certains calendriers permettrait d'assouplir la gestion de l'encadrant. Certaines échéances fixées en interne pourraient être réaménagées, ou décalées dans le temps afin de mieux lisser la charge.